

Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice

Studijní obor: Management a marketing zahraničního obchodu

Strategie ČSAD Hodonín a. s.

(Bakalářská práce)

Autor: Ondřej Luža

Vedoucí práce: Ing. Alois Bartončík

Kunovice, srpen 2006



Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Osvobození 699, 686 04 Kunovice
☎ a fax: 572549018, 548035, e-mail: epi@vos.cz
<http://www.vos.cz/epi>

Student(ka)
Ondřej Luža
Cihelna 4
696 01 Rohatec

VÁŠ DOPIS ZNAČKY / ZE DNE

NAŠE ZNAČKA
BP_MZ5/2006

ODPOV. VEDOUCÍ/VYŘIZUJE
Ing. Dušek/ Čápková

KUNOVICE
18.5.2006

Zadání bakalářské práce

Vážený studente, vážená studentko,

jako téma Vaší bakalářské práce ve studiu oboru Management a marketing zahraničního obchodu Vám zadávám


Strategie ČSAD Hodonín a.s.

- Osnova:
1. Základy strategie dopravního podniku
 2. Strategie dopravního podniku
 3. Marketingové prostředí podniku
 4. Firma s dlouholetou tradicí
 5. Cíle a záměry ČSAD Hodonín a.s.
 6. Transformace firmy a inovace služeb jako součást firemní strategie
 7. Logistika jako strategický rozvojový segment podnikání
 8. Analýza postavení ČSAD Hodonín a.s. v podnikatelském prostředí
 9. SWOT analýza
 10. Prterův model pěti sil
 11. Hodnocení přínosu Porterovy strategie v ČSAD Hodonín a.s.
 12. Návrh strategie ČSAD Hodonín a.s.

Bakalářská práce bude zpracována pro: EPI s.r.o., ČSAD Hodonín a.s.

Tento dokument je součástí Vaší bakalářské práce.

S pozdravem



Ing. Oldřich Kratochvíl, Dr.h.c.
rektor

Evropský polytechnický institut
s. r. o.
Osvobození 699
686 04 KUNOVICE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Aloise Bartonička a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Kunovice, srpen 2006


.....

Poděkování

Rád bych poděkoval panu Ing. Aloisi Bartoníčkoví a panu Ing. Janu Prachařovi za cenné připomínky, rady a podněty, kterými mi pomáhali při psaní této bakalářské práce.

Kunovice, srpen 2006

Jméno: Ondřej Luža

Obsah

ÚVOD.....	7
1 ZÁKLADY STRATEGIE DOPRAVNÍHO PODNIKU	8
1.1 MODEL ŘÍZENÍ	8
1.2 FUNKCE ŘÍZENÍ V PODNIKU	8
1.3 PODNIKOVÉ ROZHODOVACÍ PROCESY	9
1.4 POPIS JEDNOTLIVÝCH PRVKŮ ŘÍDÍCÍ ČINNOSTI	10
1.4.1 Stanovení cíle	10
1.4.2 Plánování	11
1.4.3 Rozhodování	13
1.4.4 Realizace	14
1.4.5 Kontrolování	14
1.4.6 Organizování	15
1.4.7 Práce s lidmi	15
1.4.8 Koordinování	16
2 STRATEGIE DOPRAVNÍHO PODNIKU	17
2.1 CHARAKTERISTIKA A CÍLE STRATEGIE	17
2.2 NABÍDKOVÁ STRATEGIE DOPRAVNÍHO PODNIKU	18
2.2.1 Charakter nabídkové strategie dopravního podniku	19
2.2.2 Nástroje nabídkové strategie podniku silniční dopravy	20
2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES	21
2.4 APLIKACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ V PRAXI PODNIKU	22
3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ DOPRAVNÍHO PODNIKU	24
3.1 ÚČASTNÍCI MIKROPROSTŘEDÍ	24
3.1.1 Dopravní společnost	24
3.1.2 Dodavatelé	24
3.1.3 Zákazníci	25
3.1.4 Konkurenti	25
3.1.5 Marketingoví zprostředkovatelé	26
3.1.6 Veřejnost	26
3.2 ÚČASTNÍCI MAKROPROSTŘEDÍ	27
3.2.1 Demografické prostředí	27
3.2.2 Ekonomické prostředí	27
3.2.3 Technologické prostředí	27
3.2.4 Politické prostředí	28
3.2.5 Kulturní prostředí	28
3.2.6 Přírodní prostředí	28
4 FIRMA S DLOUHOLETOU TRADICÍ	29
5 CÍLE A ZÁMĚRY ČSAD HODONÍN A.S.	31
<i>PODNIKATELSKÁ VIZE</i>	31
<i>FILOZOFIE PODNIKÁNÍ</i>	31
<i>SLOGAN</i>	31
<i>PRODUKTY A ZÁKAZNÍCI</i>	32
6 TRANSFORMACE FIRMY A INOVACE SLUŽEB JAKO SOUČÁST FIREMNÍ STRATEGIE	33

6.1	NOVÁ ORIENTACE FIRMY A VOLBA SPRÁVNÉ STRATEGIE	33
6.2	KOMPLEXNÍ LOGISTICKÉ SLUŽBY	33
6.3	ORGANIZAČNÍ, TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ ZMĚNY	33
6.4	NÁROČNOST ZMĚN.....	34
6.5	PŘÍNOS PRO REGION A STÁT	34
6.6	PODPORA UPLATNĚNÍ SLUŽEB NA TRHU	34
7	LOGISTIKA JAKO STRATEGICKÝ ROZVOJOVÝ SEGMENT PODNIKÁNÍ.	37
7.1	SOUČASNOST	37
7.2	PORTFOLIO ZÁKAZNÍKŮ	37
7.3	JAK NÁS HODNOTÍ.....	38
7.4	CÍLE LOGISTIKY	39
7.5	LOGISTICKÝ PROJEKT	40
8	ANALÝZA POSTAVENÍ ČSAD HODONÍN A. S. V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ.....	41
8.1	URČENÍ VÝCHOZÍHO POSTAVENÍ A. S.	41
8.2	ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	42
8.3	VYJASNĚNÍ KONKURENČNÍ POZICE	43
9	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	44
10	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	46
10.1	APLIKACE PORTEROVY STRATEGIE NA ČSAD HODONÍN A. S.	46
10.2	APLIKACE PORTEROVY STRATEGIE NA KONKRÉTNÍ FIRMU	50
10.2.1	<i>Zákazníci + trhy.....</i>	<i>50</i>
10.2.2	<i>Neustálá inovace.....</i>	<i>51</i>
10.2.3	<i>Procesy.....</i>	<i>52</i>
10.2.4	<i>Zapojení zaměstnanců.....</i>	<i>56</i>
10.2.5	<i>Zapojení dodavatelů.....</i>	<i>57</i>
11	HODNOCENÍ PŘÍNOSU PORTEROVY STRATEGIE V ČSAD HODONÍN A. S.	58
11.1	ZÁKAZNÍCI + TRHY, HODNOCENÍ	58
11.2	NEUSTÁLÁ INOVACE, HODNOCENÍ	59
11.3	PROCESY, HODNOCENÍ	59
11.4	ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ, HODNOCENÍ.....	60
11.5	ZAPOJENÍ DODAVATELŮ	61
12	NÁVRH STRATEGIE ČSAD HODONÍN A.S.....	62
	ZÁVĚR.....	64
	RESUMÉ	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM ZKRATEK	70

Úvod

Obor silniční dopravy patří v současnosti mezi dynamicky se rozvíjející obory. Český trh je nasycen velkým množstvím podnikatelských subjektů, což vede k velkému konkurenčnímu boji. Rostoucí konkurence, rozvoj informačních technologií a v neposlední řadě rostoucí požadavky zákazníků, nutí dopravní podniky využít marketing.

Proto chtějí-li podniky obstát a být lepší než konkurence, musí produkovat kvalitní služby vycházející z přání a potřeb zákazníků a přitom dosahovat pokud možno nižších nákladů než konkurence. A zde nastupuje dopravní marketing, s jehož pomocí může dopravní podnik určit vhodné strategie v souladu s vizemi firmy a pomáhat čelit potencionálním hrozbám.

K vytvoření stabilní, kvalitní a prosperující společnosti je třeba sjednotit mnoho faktorů. Základem je model řízení, řízením je třeba rozumět specializovanou pracovní činností, kterou uskutečňují řídicí subjekty při cílevědomém působení na organizované kolektivy lidí. Podstatou řízení je působení na pracovní činnosti lidí s tím, aby se účinně a efektivně splnily předepsané cíle, které si podnik vytyčil, nebo mu byly určeny. Cílem podniku je tedy představa o tom, co chce podnik v určitém období dosáhnout, tj. představa určitého výsledku, na dosažení kterého zaměřuje svoji činnost. Vlastní řízení má zvláštní postavení mezi funkcemi podniku, protože jeho hlavním úkolem je sjednocovat a koordinovat všechny činnosti v zájmu co nejefektivnějšího plnění poslání podniku.

Dále se musí určit jednotlivé prvky řídicí činnosti, kam patří: stanovení cíle, plánování, rozhodování, realizace, kontrolování, organizování, práce s lidmi a koordinování. Celková strategie podniku je tvořena dílčími strategiemi všech podstatných oblastí rozvoje firmy. Marketingová strategie podniku má specifické postavení. Jde o dlouhodobou koncepci činnosti podniku s cílem promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být splněny dva základní cíle: uspokojení přání zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním prostředí.

Cílem této bakalářské práce je stanovit strategii ČSAD Hodonín a. s. V zásadě platí, že strategie či strategické řízení ovlivňuje úspěšnost firmy daleko více než taktické a operativní řízení. Můžeme říct, že podnik bez dobře stanovené strategie neudrží krok s konkurencí. Znamená to, že strategie a zejména kvalitně určená strategie je nesmírně důležitá pro růst podniku a pro kvalitu poskytovaných služeb.

1 Základy strategie dopravního podniku

1.1 Model řízení

Řízením je třeba rozumět specializovanou pracovní činnost, kterou uskutečňují řídicí subjekty při cílevědomém působení na organizované kolektivy lidí. Podstatou řízení je působení na pracovní činnosti lidí s tím, aby se účinně a efektivně splnily předepsané cíle, které si podnik vytyčil, nebo mu byly určeny. Cílem podniku je tedy představa o tom, co chce podnik v určitém období dosáhnout, tj. představa určitého výsledku, na dosažení kterého zaměřuje svoji činnost. Hlavní cíle se vytyčují na nejvyšší řídicí úrovni. Řízení předpokládá existenci řídicího subjektu, který zajišťuje působení na řízený objekt, jenž realizuje předpokládané cíle. Účinné a efektivní může být jen takové řízení, které se opírá o teoretické poznatky o řídicím procesu, formulované jako řídicí zásady, metody nebo postupy, na rozdíl od řízení, které vychází jen z praktických zkušeností, resp. intuice řídicích pracovníků. Řízení je složitá komplexní činnost, která se skládá z řady různorodých dílčích činností.

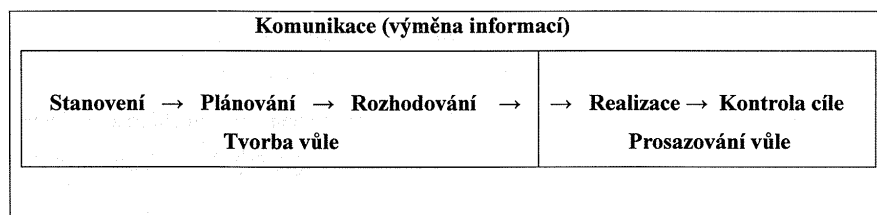
1.2 Funkce řízení v podniku

Funkce řízení je relativně oddělená, ale ucelená část pracovní činnosti v řízení, kde je přesně vymezeno jeho místo v systému řízení, v kterém se projevuje určitý způsob cílevědomého zaměření na ovlivňování subjektu řízení na řízený objekt. Podnik musí v zájmu plnění svého poslání, pro který byl zřízen, vykonávat řadu rozmanitých činností. Tyto činnosti je možno sloučit podle jejich charakteru do několika větších celků, které se nazývají funkce podniku. Každý podnik musí vykonávat v první řadě určitou základní činnost, pomocí které bezprostředně zajišťuje své poslání. Pro dopravní podniky jde o zajišťování přepravních a dopravních služeb. Vedle základní činnosti musí podnik vykonávat i další odvozené funkce (personální, finanční, kontrolní atd.). V tržním hospodářství pak vzniká samostatná činnost (funkce) – marketing. Vlastní řízení má zvláštní postavení mezi funkcemi podniku, protože jeho hlavním úkolem je sjednocovat a koordinovat všechny činnosti v zájmu co nejefektivnějšího plnění poslání podniku. Podle teorie systémů lze podnik považovat za systém a jeho hlavní funkce za prvky tohoto systému. Systém řízení má pak vlastní prvky, kterými jsou především:

- stanovení cíle,
- plánování,
- rozhodování,
- realizace,
- kontrolování,
- organizování,
- práce s lidmi,
- práce s informacemi,
- koordinování.

1.3 Podnikové rozhodovací procesy

Konkrétní způsob, jakým podnik sestavuje a zpeněží své výkony, je výsledkem podnikového rozhodování. Nevztahuje se jen na utváření struktur a procesů (organizací), ale také na usměrňování lidského jednání v podniku (řízení). Rozhodování představuje procesy tvorby a prosazování vůle. Podnikový rozhodovací proces lze rozdělit na tyto fáze:



Podniková rozhodnutí jsou prováděna na základě informací. Informace jsou vědomosti, které umožňují účelné jednání v každé fázi rozhodovacího procesu. Protože podnikový rozhodovací proces přichází do styku s různými úrovněmi řízení v hierarchii podniku, příkládá se komunikaci tj. výměně informací – např. mezi nadřízenými a jim podřízenými pracovníky, ale také mezi jednotlivými funkčními oblastmi podniku – značný význam v právě probíhající fázi podnikového rozhodování. Úspěšně probíhající komunikace spolurozhoduje nejen na stupni dosažení cíle, ale zajišťuje i dlouhodobý úspěch podniku. Během jednotlivých fází rozhodovacího procesu se mohou vyskytnout zpětné vazby. Přitom je druh, rozsah a vlivy těchto zpětných vazeb tvořen především:

- informacemi, které jsou k dispozici v rozhodovacím procesu,
- pomocí práv a povinností, které mají pracovníci pověřeni prosazováním vůle či rozhodovatelům.

Nakolik pak bude žádoucí, aby se revidovaly stanovené cíle, alternativy jednání (plánování), příp. učiněná rozhodnutí závisí v každém případě na rozhodovateli.

1.4 Popis jednotlivých prvků řídicí činnosti

1.4.1 Stanovení cíle

Fáze vytyčení cíle, která stojí na počátku podnikového rozhodovacího procesu, se vztahuje na žádaný stav (plánovaný stav), o jehož dosažení bude podnik v budoucnosti usilovat. Přitom by měly být cíle formulovány jednoznačně a to podle obsahu, míry a doby. Cíle nejsou stanoveny jen na vrcholové řídicí úrovni podniku (většinou formuluje jen globální vrcholové cíle), ale na středních a dolních řídicích úrovních. Tyto opět převádějí vrcholové cíle dané právě pro jejich funkční oblast na účelné mezicíle, z nichž se pak odvozují vhodné podřízené cíle, příp. dílčí cíle ve formě konkrétních pokynů pro jednání v oblasti úloh a činnosti jednotlivců nebo několika pracovníků uvnitř funkční oblasti. Tímto způsobem vzniká hierarchicky strukturovaná soustava cílů, ve kterých každý mezicíl, s pohledem na nadřazený, má střední charakter a pohledem na podřízený cíl přijímá charakter cíle (účelu).

Uvnitř podnikové soustavy cílů mohou cíle:

- být dosažitelné nezávisle na sobě (neutrální, příp. indiferentní cílové vztahy),
- doplňovat se (komplementární vztahy cílů),
- překážet si (v konfliktu se nacházející cílové vztahy).

Podnik usiluje svou soustavou cílů o splnění hlavního cíle. Podnik má při stanovení cílů samozřejmě na zřeteli zájmy třetích osob, jako např. pracovníků, vlastních i cizích osob s kapitálovou účastí, zákazníků, dodavatelů, státu, odborů a zaměstnavatelských vztahů.

1.4.2 Plánování

Plánování se projevuje na začátku řídicího procesu a je možno je rozdělit na tyto části:

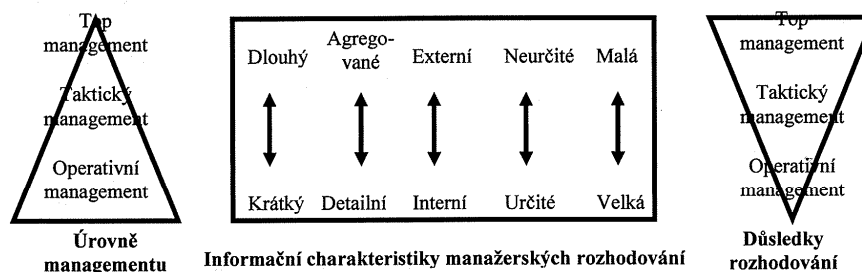
- určování cílů,
- předvídání (prognózování rozvoje trhu),
- tvorba rozvojových koncepcí,
- vlastní plánovací proces, který se skládá ze specifikace cílů na vymezené období jako odraz situace na trhu, ukládání úkolů jednotlivým článkům řízení a určování prostředků a základních směrů umožňujících dosažení vytyčeného cíle.

Plánování se jako myšlenkové sledování všech možných alternativ jednání vztahuje jako souhrnné plánování na podnik jako celek. Jako dílčí plánování pak na jednotlivé funkční oblasti (odbyt, nákup, výroba atd.). Podle délky trvání plánování rozdělujeme na dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické) a krátkodobé (operativní).

Základní rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují. To znamená, že se liší především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při startování cílů, úkolů a jejich realizace. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovni, která je přenáší do úrovně operativní. Významné rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně řízení zabývají. Zatímco ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje o letech, v operativní úrovni se zpravidla jedná o dny, případně i kratší časové jednotky.

Zásadní rozdíly existují i v charakteru informací potřebných pro rozhodování na jednotlivých úrovních a v dopadu kvality rozhodnutí na fungování firmy tak, jak znázorňuje *obr. 1*.



Obr. 1 Charakter informací a důsledky rozhodování v jednotlivých vrstvách řízení

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Brno: PC - DIR, 1998. ISBN 80-214 - 1111-2. s. 6.

Strategická rozhodování, na rozdíl od rozhodování vyskytujících se v taktické či operativní úrovni, většinou doprovázejí neopakovatelné unikátní jevy a situace. Jejich výskyt a průběh v budoucnu je velmi obtížné předvídat i pro velmi zkušené manažery. Strategická rozhodování jsou proto vesměs považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou často založena na intuici, nelze je formalizovat. Podstatná část informací pro strategická rozhodování přichází z externích a z neformálních zdrojů informací. Strategická rozhodování jsou často uskutečňována mimo formální prostředí organizace, kdy formální informační zdroje nemusí být dostupné. Řešení strategických rozhodování jsou často důvěrná, přístupy k řešení strategických problémů představují osobní know-how top manažerů.

Některé další významné rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení jsou uvedeny v následující tabulce (*tab. 1*).

Tab. 1 Rozdíly mezi jednotlivými vrstvami řízení

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
1. Zabývá se cíly, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	1. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů strategií.
2. Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	2. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné. Zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
3. Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	3. Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
4. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
5. Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení či nedosažení cílů.	5. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
6. Pravidla hry jsou dobře známa, problémy jsou dobře strukturované, opakované. Zkušenosti pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	6. Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále nové úsilí.

1.4.3 Rozhodování

Rozhodování je činnost, která spočívá ve výběru mezi více variantami dalšího ovlivňování řízeného subjektu. Fáze rozhodování se zakládá na fázi plánování. Přitom je třeba se rozhodnout pro optimální alternativu jednání a to z hlediska stanovení cíle. Často ale nelze předvídat všechny konsekvence alternativních možností jednání. Podle stupně jistoty rozlišujeme tyto druhy rozhodování:

- Rozhodování s jistotou se vyznačuje tím, že výsledek rozhodování je jednoznačný a je rozhodujícím znám na základě úplných informací, které má k dispozici.
- Při rozhodování s rizikem lze očekávat několik možných výsledků. Nelze je však s jistotou předpovědět, pouze s určitou pravděpodobností.
- Rozhodování zatíženém nejistotou mluvíme tehdy, jestliže je možnost daného výsledku nejistá, protože ten, kdo rozhoduje, není obeznámen s jinými vhodnými údaji a ani s nimi nemá žádné zkušenosti.

Základní předpoklady správného rozhodování:

- včasné zjištění a správná formulace problému, o kterém je třeba rozhodnout,
- dostatek adekvátních informací o problému,
- správná analýza problému,
- stanovení cíle, který se má rozhodnutím dosáhnout a určení podmínek, kterým musí rozhodnutí vyhovovat,
- navrhnout možných řešení a výběr optimálního (přijatelného) řešení,
- prověření, zda se při rozhodování dodržel správný postup,
- vydání příkazu na plnění rozhodnutí,
- kontrola průběhu plnění rozhodnutí,
- vyhodnocení účinnosti a správnosti přijatého rozhodnutí.

1.4.4 Realizace

Po rozhodování dochází v podnikovém rozhodovacím procesu k realizační fázi. Přitom platí, že pro prosazení vůle se k tomu mají v jednotlivých funkčních oblastech podniku vytvořit potřebné předpoklady. To je úkolem podnikové organizace a řízení.

1.4.5 Kontrolování

Hlavním úkolem kontrolování je zjišťování rozsahu odchylek od plánovaných cílů podniku včetně hledání příčin jejich vzniku a jejich odstraňování. Kontrolování se skládá z těchto dílčích fází:

- zjišťování průběhu skutečných dějů v podniku,
- porovnání těchto jevů s plánovanými,
- zjištění odchylek a příčin jejich vzniku, rozhodnutí a příkazy na odstranění nebo snížení odchylek.

Důležitým kontrolním nástrojem jsou charakteristiky založené na datech podnikového účetnictví. Druh a rozsah kontrolních opatření závisí především na rozhodnutí vedení, tedy na technice a stylu řízení.

1.4.6 Organizování

Úkolem organizování je účelně uspořádat a propojit jednotlivé prvky (lidi, věci, prostředky) do jednoho harmonicky fungujícího celku, schopného efektivně plnit poslání a cíle podniku. Organizování jako funkci řízení je možno rozdělit na dvě skupiny:

- předběžné organizování (účelné uspořádání prvků, tvorba elementárních pracovních systémů, vytvoření organizační struktury podniku),
- průběžné organizování (operativní uskutečňování v uspořádání prvků, odstraňování poruch v organizačních strukturách).

Základním hlediskem, podle kterého se vytvářejí dílčí organizační jednotky jsou specializace a dělba práce uvnitř podniku. Organizování musí stanovit základní vztahy a vazby mezi jednotlivými řídicími a výkonnými složkami podniku. Při řízení každého podniku existují dva druhy vztahů:

- Vertikální, které určují vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jednotkami, (existují tři základní typy – liniový, funkční a štábní, nové pružnější formy – maticové, divizionální, projektová organizační struktura). Nutnost přesně stanovit pravomoc a odpovědnost.
- Horizontální, které určují vazby na jednotlivých řídicích stupních.

Kombinací vertikálních a horizontálních vztahů vznikají funkční řídicí místa jako základní prvky celého řídicího systému

1.4.7 Práce s lidmi

První a nejdůležitější podmínkou úspěšného plnění poslání a cílů každého podniku jsou lidé. Od kvalifikace a postojů lidí závisí úroveň řídicích i výkonných činností podniku. Hlavními složkami práce s lidmi jsou:

- výběr, výchova a rozmístění (kvalifikace – souhrn odborných, řídicích vědomostí a praktických zkušeností, osobní vlastnosti – morální, rozhodnost, rozvážnost, adaptabilita),
- hodnocení (analýza výsledků činností lidí jako východisko k navrhování opatření na zvýšení kvalifikace),
- motivace (hmotné i morální stimuly),
- vedení (vytváření odpovídajícího komunikačního systému).

1.4.8 Koordinování

Koordinování je činnost zaměřená na sladování cílů, prvků, pracovních procesů a lidí v podniku. Je neodmyslitelnou součástí činnosti každého řídicího pracovníka.

2 Strategie dopravního podniku

2.1 Charakteristika a cíle strategie

Ústřední pojem strategického řízení - strategie - úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Má-li podnik například za cíl zvýšení objemu zisku, potom tohoto cíle může za určitých podmínek dosáhnout různými způsoby, postupy - zvýšením nabídky zboží, zvýšením ceny, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno, v daném případě lze cíl zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.

Celková strategie podniku je tvořena dílčími strategiemi všech podstatných oblastí rozvoje firmy. Marketingová strategie podniku má specifické postavení. Jde o dlouhodobou koncepci činnosti podniku s cílem promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být splněny dva základní cíle:

- uspokojení přání zákazníka,
- dosažení výhody v konkurenčním prostředí.

Strategické marketingové cíle podniku se mají vyznačovat těmito znaky:

- orientace na zákazníka – uspokojení potřeb určité kategorie spotřebitelů na základě znalosti potřeb,
- přístup k marketingové strategii jako k celopodnikové záležitosti,
- orientace na jakost dopravních služeb.

Cíle strategie je možno stanovit na základě analýzy:

- okolí, jejich podmínek a vývojových trendů,
- silných a slabých stránek podniku,
- vztahy mezi příležitostmi v okolí a možnostmi podniku,
- zásad podnikání.

Při tvorbě strategie je možno vycházet z těchto postupových kroků:

- výchozí analýza, identifikace a hodnocení vnitřní situace podniku, šance a rizika z hlediska poslání a identity podniku, podnikových zásad a vrcholové strategie pro image podniku,

- identifikace tržní situace a základních parametrů trhu, poptávky, nabídky a nasycenosti trhu, stav konkurence na trhu,
- analýza a zhodnocení strategických zdrojů v podniku, jeho slabých a silných míst, jedinečných předností,
- analýza portfolia s cílem identifikovat podnikatelský prostor a na základě určujících faktorů vyjádřit šance a rizika pro přepravní a dopravní služby,
- analýza zkušenostní křivky za účelem sledování situace a změn tržní dynamiky a tržního podílu pro skupiny přepravních služeb s cílem posoudit a prognózovat vývoj jednotlivých parametrů,
- analýza struktury dopravního programu jako celku podle obratu, tržních segmentů, skupin zákazníků,
- analýza životního cyklu dominantních přepravních služeb, identifikace jejich pozice, stádia cyklu životnosti a tržních podmínek poskytování přepravních služeb,
- výchozí formulace cílů strategie, jejich hierarchické uspořádání a zhodnocení vztahů k vrcholové strategii,
- zpracování variant pro růst prodeje přepravních služeb včetně nástrojů na jejich podporu,
- formulace integrované strategické varianty včetně odpovídajícího marketingového mixu,
- hodnocení a výběr strategické varianty,
- identifikace a projekce zpětnovazebních vlivů na vrcholovou strategii,
- implementace strategie,
- kontrola souladu plnění strategických záměrů se stanovenými cíly.

2.2 Nabídková strategie dopravního podniku

Nabídková strategie podniku silniční dopravy již působí jako konkrétní zaměření strategie dopravního podniku. Nabídková strategie koresponduje s celopodnikovou strategií a snaží se tedy dopravní nabídku stanovit tak, aby podnik její pomocí dosáhl svých vymezených cílů. Z širšího pohledu lze říci, že je to komplexní návod, který dlouhodobě radí dopravnímu podniku, jak a co má nabízet.

Nabídková strategie by měla být koncipována i jako dlouhodobý záměr. Proto, aby však byla efektivní a účinná je nutné, aby byla i určitým způsobem operativní, neboli

pružně reagující. V podstatě jde o to, aby neustále sledovala a monitorovala stále se měnící přání a potřeby zákazníků, sledovala konkurenci, a podle těchto poznatků upravovala dlouhodobou strategii.

Obecně je známo o dopravním trhu, že je to trh s nejostřejší konkurencí. Správná nabídková strategie, díky které chce podnik získat konkurenční výhodu, by měla být taková, jakou nelze v krátké době napodobit.

2.2.1 Charakter nabídkové strategie dopravního podniku

Při volbě charakteru nabídkové strategie má dopravní podnik v zásadě několik možností. Její charakter je odvislý od marketingových cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Nástroje nabídkové strategie vycházejí z charakteru strategie, proto musí být stanovena ještě před samotnou konfigurací těchto nástrojů. Charakter strategie vlastně určuje jak budou nastaveny a směřovány jednotlivé nástroje strategie. Může se tedy jednat o:

- **strategii obrannou**, tj. dopravní podnik zavádí na trh novou nabídku dopravních služeb s cílem udržet si dosavadní tržní podíl, a to i v době hrozícího nebo skutečného poklesu prodeje stávajících dopravních služeb,
- **strategii útočnou**, tj. dopravní podnik na trh zavádí novou či obměněnou nabídku dopravních služeb, jeho snaha je zaměřena na zvýšení prodejnosti pomocí různých inovací, variantností a diverzifikací dopravních služeb,
- **strategii rozvojovou**, tj. dopravní podnik vychází ze své stávající nabídky a pomocí marketingových nástrojů (podpora prodeje, propagace, aj.) se snaží o zvýšení prodejnosti,
- **strategii výklenku**, tj. dopravní podnik, jenž může mít problémy s prodejností se snaží nalézt nové místo na dopravním trhu, kde by mohl uplatnit svou nabídku,
- **strategii silné dopravní služby**, tj. dopravní podnik svou veškerou pozornost soustředí na jednu dopravní službu a tím vytváří konkurenčně silnou dopravní službu.

2.2.2 Nástroje nabídkové strategie podniku silniční dopravy

Tyto nástroje jsou totožné s nástroji, které pomáhají odlišit nabídku dopravního podniku od nabídek konkurenčních. Dopravní podnik si určí odlišnosti, které mu budou zajišťovat nejvýhodnější pozici vůči konkurenci a na nich postaví svou strategii. Touto problematikou se podrobně zabývá třetí kapitola diplomové práce. Tedy efektivní strategie musí vycházet ze správného pochopení a nastavení těchto nástrojů. Nejčastěji se jedná o různé změny v těchto nástrojích (viz tabulka).

Tabulka č. 2: Základní nástroje nabídkové strategie dopravního podniku

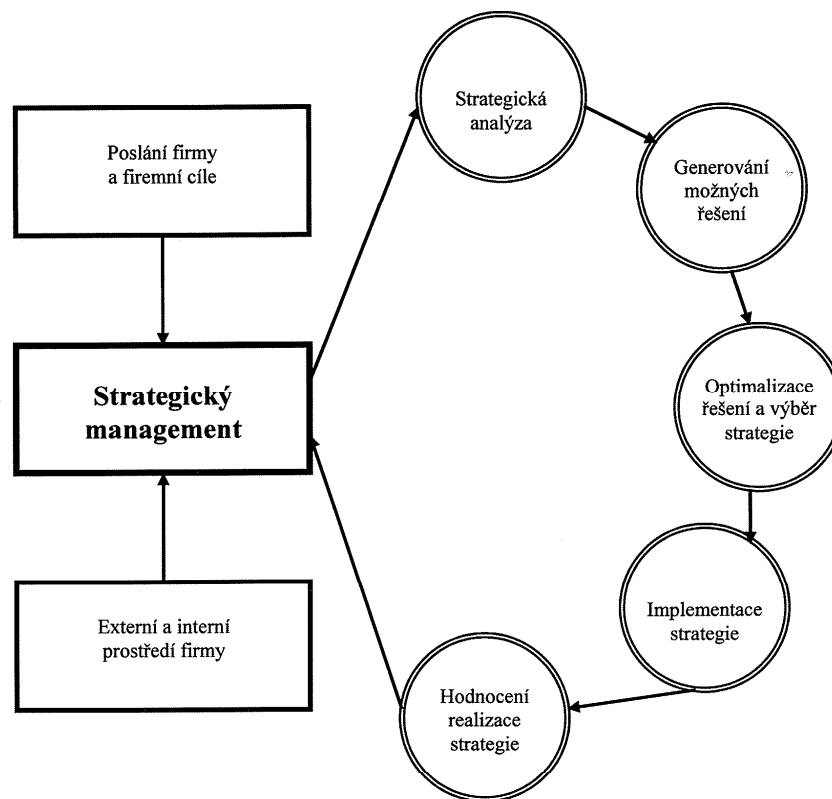
DOPRAVNÍ SLUŽBA	CENA	DISTRIBUCE	KOMUNIKACE	LIDSKÝ FAKTOR	PROCESY	IMAGE
-změny kvality	-změny úrovně	-změny marketingových distribučních cest	-změny komunikace	-změny ve vedení lidí	-změny ve kvalitě dopravní infrastruktury	-změny ve vytváření image
-změny dodacích podmínek	-zavedení penetrační ceny	-změny organizace a řízení distribučních cest	-změny prostředků reklamy	-změny v motivaci zaměstnanců	-změny v dopravních prostředcích	-změny v zaměření image
-změny technologie	-zavedení výnosové ceny		-změny forem podpory prodeje	-změny v kvalifikační struktuře	-změny v informační technologii	
-změny stylu	-změny platebních podmínek					
-změny sortimentu						

Zdroj: ŘEZNÍČEK, B.; ŠARADÍN, P. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4. s. 133.

2.3 Strategické řízení jako nikdy nekončící proces

Ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Pokud by tomu tak bylo, potom by všechny firmy takový model přijaly a nastal by pravděpodobně konec tržní ekonomiky, protože z její podstaty vyplývá, že vedle vítězů musí být poražení, vedle prosperujících firem, jejichž strategické řízení nemá podstatné vady, existují i firmy se strategickým řízením nižší úrovně a s tomu odpovídajícími špatnými výsledky. Odborníci se ale shodují na tom, že strategické řízení by mělo být uskutečňováno v určitých, logicky navazujících krocích (viz. **Obr. 2**). Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejich cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace. Všechny fáze schématu dle **obr. 2** mohou být ve skutečnosti v interaktivních vztazích, že jednotlivé činnosti mohou probíhat simultánně, že každá z nich může ovlivnit ostatní (např. při výběru nové strategie musí být zvažovány možnosti její implementace). V realitě je tedy strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností. Pro potřeby výkladu však musíme jednotlivé činnosti separovat.

Lze říci, že dobře fungující systém strategického řízení je svým způsobem důležitější než samotné dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány. Ty v současném velmi dynamickém a turbulentním podnikatelském prostředí v důsledku výraznějších změn podmínek, na jejichž základě byly zformulovány, častokrát již bezprostředně po zahájení realizační fáze zastarávají, takže informační a řídicí procesy, které umožní toto zastarávání vyhodnocovat a pružně rozhodovat o potřebných změnách strategie, nabývají stále více na významu. Strategické řízení je tudíž svým způsobem důležitější než strategie.



Obr. 2 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Brno: PC - DIR, 1998. ISBN 80-214 - 1111 -2. s. 8.

2.4 Aplikace strategických cílů v praxi podniku

Při volbě optimální strategie je nutné odpovědět na tyto otázky:

- do jaké míry přepravní služby svými parametry, které jsou pro zákazníka dominantní, obstojí se službami konkurence,
- do jaké míry přepravní služby svými technickými, ekonomickými a dalšími parametry – jakost služeb – splňují hlediska a přání zákazníka,

- jaká opatření je nezbytné podniknout, aby služba dosáhla konkurenceschopnosti na přepravním trhu,
- v čem je větší konkurenceschopnost jiného dopravce na přepravním trhu (kvalita, náklady),
- jaké a kolik zdrojů je nutné vynaložit na zajištění konkurence schopnosti.

Optimální strategie má dvě krajní možnosti – strategie čisté adaptace a rozvojová strategie. Čím je větší nejistota budoucího vývoje, tím je nezbytnější strategie i ve více variantách. Proces tvorby a realizace strategie je permanentní proces, stále se opakující a jeho podstatou je přizpůsobení činnosti podniku neustále se měnícím potřebám a požadavkům zákazníků a změnám celkového společenského prostředí.

3 Marketingové prostředí dopravního podniku

Dopravní podniky jsou obklopeny prostředím, které na ně působí a ovlivňuje jejich chování. Toto prostředí tvoří řada faktorů, které jsou na sobě často závislé, velmi dynamické a charakterizované značným stupněm nejistoty, co se týče jejich průběhu.

Jestliže chce být dopravní podnik ve své činnosti úspěšný musí všechny tyto faktory analyzovat a přizpůsobit své chování jak současnému tak očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje. Podniky na toto prostředí reagují různě. Některé ho považují za neovlivnitelné a pomocí stanovených strategií se mu přizpůsobí a snaží se využít výhod, které jim poskytuje. Jiné podniky se ve svých marketingových strategiích toto prostředí snaží ovlivnit což lze, ale pouze do určité míry. Obecně platí, že chování a reakce dopravního podniku jsou odvislé od pozice, kterou zaujímá na trhu.

Marketingové prostředí dopravního podniku se skládá z mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí tvoří vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost dopravního podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby zákazníků. Makroprostředí tvoří širší společenské vlivy, které působí na celé mikroprostředí firmy jako celek.

3.1 Účastníci mikroprostředí

3.1.1 Dopravní společnost

Role společnosti v marketingovém prostředí je závislá na jejím organizačním uspořádání, řídicím systému a právní formě podnikání. Jedno z možných organizačních uspořádání je členění podle podnikových činností, tzv. funkční členění, kdy jsou tyto činnosti rozděleny do jednotlivých útvarů. Proto, pro úspěšnou realizaci marketingu je nutná správná a kvalitní spolupráce těchto všech útvarů.

3.1.2 Dodavatelé

To jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro společnost, jež jsou nutné pro plnění funkce společnosti. Mezi nejvýznamnější řadíme dodavatele dopravních prostředků, pohonných hmot a maziv, pneumatik, náhradních dílů,

energie a v případě zasilatelství i dopravních služeb. Za vhodné dodavatele se zpravidla doporučují ti, kteří nabízejí nejvýhodnější kombinaci kvality, ceny, dodací lhůty, spolehlivosti a komplexnosti dodávek.

Marketingové činnosti mohou být značně ovlivněny změnami v dodavatelském prostředí. Proto musejí marketingoví manažeři pečlivě sledovat cenovou úroveň a vývoj cen u klíčových vstupů společnosti. Zvýšení nákladů nákupu může zapříčinit zvýšení cen služby, a tím může společnost ztratit konkurenční výhodu. Dodávky tedy mohou výrazně ovlivnit náklady nebo kvalitu služeb.

3.1.3 Zákazníci

Zákazníkem ve službách, které společnost nabízí, může být cestující, odesílatel zásilky, příkazce, dopravce apod. Zákazníci patří mezi nejdůležitější faktory marketingového prostředí. Zejména je důležitá jejich spokojenost a loajalita, proto je marketing musí pečlivě zkoumat a sledovat.

Zákaznická veřejnost se dá členit podle různých hledisek. Například zákaznicky nákladní přepravy lze rozdělit podle stability vztahů ke společnosti do čtyř kategorií:

- trvalé a pravidelné,
- příležitostné,
- potencionální,
- zasilatelské (spediční) společnosti.

3.1.4 Konkurenti

Konkurenční okolí představují společnosti nabízející dopravní služby, kterými se snaží uspokojit potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Dopravní společnost se tedy musí snažit o lepší uspokojení stejných potřeb zákazníků než konkurence. K tomu musí znát své konkurenty, jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky a také to, jakým způsobem budou reagovat na konkurenční ohrožení. K tomu musí mít dopravní společnost vybudovaný efektivní informační systém o konkurenci.

3.1.5 Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které napomáhají společnosti při propagaci, prodeji a distribuci dopravní služby k cílovým zákazníkům. Patří mezi ně zprostředkovatelé (obchodní zástupci, speditéři, logistické firmy, a jiné), agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatelé (banky, pojišťovny, a jiné).

Pro dopravu je obvyklé úrovně zprostředkování dopravní služby, kdy dopravní společnost poskytuje službu přímo přepravci nebo cestujícímu, nebo jednoúrovňově zprostředkování služby, kde jako zprostředkovatelé vystupují v nákladní dopravě zasilatelské firmy a v osobní dopravě cestovní kanceláře.

3.1.6 Veřejnost

Veřejnost je skupina obyvatelstva, která má skutečný nebo potencionální zájem na ovlivňování chování dopravní společnosti, jeho cílů a jejich plnění. Veřejnost může dosahování těchto cílů ztížit nebo usnadnit. Proto má většina společností, oddělení pro styk s veřejností, jejichž úkolem je vytváření co nejlepších vztahů vzhledem k veřejnosti.

Dopravní společnost čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:

- *Finanční veřejnost*: finanční instituce – banky, investiční společnost a akcionáři. Ovlivňují schopnost získávat finanční prostředky.
- *Široká veřejnost* – celkový pohled veřejnosti na dopravní společnost ve společnosti.
- *Místní veřejnost* – obyvatelstvo bydlící v dané oblasti, organizace a instituce v ní působící. Vztahy určuje dopravní společnost svými aktivitami (nabídkou pracovních míst, sponzorováním, kvalitou dopravní služby, negativním ovlivněním životního prostředí, apod.).
- *Interní veřejnost* - zaměstnanci dopravní společnosti na všech úrovních řízení. Mají-li dobrý vztah s podnikem vhodně podnik reprezentují a vytvářejí dobrou image podniku.
- *Mediální veřejnost*: sdělovací prostředky – tisk, televize a rozhlas. Svými zprávami, analýzami a komentáři mohou značně ovlivnit pohled široké veřejnosti.

3.2 Účastníci makroprostředí

3.2.1 Demografické prostředí

Při analýze demografického prostředí se zkoumají statistické veličiny jako počet obyvatel, hustota a struktura osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání a jiné. Tento faktor se však nejvíce projevuje v osobní dopravě, kde se musejí provádět cílené dopravní výzkumy.

3.2.2 Ekonomické prostředí

Nejdůležitějšími jsou ty faktory, které ovlivňují kupní sílu zákazníků a strukturu jejich výdajů. Při analýze tohoto prostředí je důležité rozlišit zda se jedná o zákazníky osobní či nákladní dopravy.

V nákladní dopravě jsou zákazníky dopravních společností především výrobní a obchodní společnosti, u kterých je třeba zjistit jejich finanční kondici (likvidita, zadluženost a jiné). U zákazníků osobní dopravy je důležitá jejich celková kupní síla, která je ovlivňována faktory jako skutečné příjmy, cenová úroveň, výše úspor a úvěrů.

3.2.3 Technologické prostředí

Jedná se o technologické změny v rámci dopravního podnikání i ve zdánlivě nesouvisejících oborech. Je to jeden z nejdůležitějších faktorů působících na marketingové rozhodování. Nová technika a technologie pomáhá zvyšovat kvalitu dopravní služby, produktivitu práce a snižovat náklady.

Doprava je jedním z nejdynamičtější se rozvíjejících sektorů. Proto jsou zde vynakládány obrovské finanční prostředky na výzkum a vývoj nových dopravních prostředků, přepravní techniky, servisní techniky, zabezpečovací techniky a jiné.

3.2.4 Politické prostředí

Politické prostředí je vážnou součástí dopravního podnikání. Dopravní marketing ho při svém rozhodování a plánování musí respektovat. Je tvořeno legislativou, vládními orgány a zájmovými nátlakovými skupinami (lobby).

Legislativní prostředí má na činnost dopravních společností největší vliv. Mimo jiné sem patří:

- obchodní zákoník,
- živnostenský zákon,
- občanský zákoník,
- zákon o cenách.

3.2.5 Kulturní prostředí

Kulturní prostředí tvoří instituce a jiné faktory, které ovlivňují základní hodnoty společnosti, názory, postoje, záliby a chování. Ty pak určují celkový směr chování a jednání obyvatel v oblasti ekonomické, politické a sociální. Některé z těchto hodnot mohou být ovlivňovány, čehož lze úspěšně využít např. při tvorbě reklamy.

3.2.6 Přírodní prostředí

Sem patří veškeré vstupní a další přírodní zdroje, které jsou využívány a ovlivňovány dopravním marketingem. Doprava a z ní především silniční nákladní doprava a individuální automobilová doprava patří mezi nejvýznamnější znečišťovatele přírodního prostředí. Z těchto důvodů jsou dopravní společnosti nuceny, aby přijaly opatření na ochranu životního prostředí, což se musí promítnout do jejich marketingových aktivit.

4 Firma s dlouholetou tradicí

V této stati se zabývám specifiky ČSAD Hodonín a.s.

Jako jiné původně dopravní firmy i akciová společnost ČSAD Hodonín a. s. zpočátku navázala na historickou strukturu státních podniků ČSAD, jejichž vznik sahá až do roku 1949. Všechny v těch dobách fungující závody zajišťovaly různě specializovanou silniční nákladní dopravu a přepravu osob autobusy. Po roce 1990 byl závod privatizován a *roku 1993 vznikla ČSAD Hodonín a.s.*

Krátký pohled do historie nám umožní poznat rozhodující vývojové etapy až do současnosti.

- 1949 – 1992 – závod v rámci národního a posléze státního podniku ČSAD
- 1993 – *transformace na akciovou společnost*
- 1994 – 1998 – intenzivní rozšiřování nabídky nových služeb, např. celní deklarace, skladová a distribuční logistika (budování logistických center v Hodoníně a v Brně), zavedení expresní přepravy kusových zásilek
- 1999 – získání certifikátu ISO 9002:1994
- 2000 – *zařazení mezi 100 obdivovaných firem České republiky v oboru dopravy na 4. místě*
 - razantní vstup na trh poskytování logistických služeb pro významné domácí i zahraniční společnosti
 - založení dceřiné společnosti ČSAD Hodonín – Slovakia s.r.o. se sídlem v Senici na Slovensku
- 2001 – vybudování strategického logistického centra v Brně
- 2002 – *obhajoba certifikátu kvality s rozšířením na další segmenty podnikání dle normy ISO 9001:2000*

- 2003** – získání *Ceny logistiky ČR* za úspěšnou transformaci na dopravně logistickou firmu

- 2004** – vznik sdružení *Euralog*
 - získání ocenění *The Czech Award for Logistics Excellence*
 - zařazení mezi 10 nejvýznamnějších poskytovatelů 3PL na českém trhu

- 2005** – recertifikace SMJ dle normy *ISO 9001:2000*

- 2006** – zprovoznění významného logistického centra v Praze

5 Cíle a záměry ČSAD Hodonín a.s.

ČSAD Hodonín a.s. je spolehlivá procesně řízená společnost, která v oblasti dopravní, skladovací a distribuční logistiky je konkurenceschopným rozvíjejícím se obchodním partnerem i v třetím tisíciletí.

Poslání společnosti

Naplnňovat požadavky a očekávání klientů odpovědným přístupem všech zaměstnanců k plnění pracovních povinností a zadaných úkolů a budovat strategické vztahy na globálním trhu.

Povědomí zaměstnanců a znalostní potenciál

Ve společnosti ČSAD Hodonín a.s. jsme si vědomi, že budeme tak dobří, jak budou dobří naši zaměstnanci, a proto trvale podporujeme růst jejich znalostí a duševního bohatství.

Podnikatelská vize

Udržet postavení a.s. mezi deseti nejlepšími a vyhodnocovanými logistickými firmami v České republice a postupně se prosazovat mezi nejlepší firmy v EU prostřednictvím spokojených zákazníků za podpory:

- kvality a efektivity řízení zakotvené v systému managementu jakosti → ISO 9001:2000
- komplexních logistických služeb
- odpovídajících zdrojů
- spolehlivé a výkonné sítě spolupráce s významnými tuzemskými a zahraničními subjekty

Filozofie podnikání

Vychází z kontinuity všeho pozitivního, co nám zde zanechali naši předchůdci. Toto se pojí s poctivou a odpovědnou prací současných zaměstnanců tak, aby byla zajištěna dobrá perspektiva a prosperita naší a.s.

Slogan

Tradice • Kvalita • Prosperita

Produkty a zákazníci

ČSAD Hodonín a.s. je dynamickou společností vybudovanou na dlouholeté tradici. Orientuje se na poskytování žádaných a vysoce kvalitních služeb především na úseku pohybu produktů mezi výrobou a spotřebou. V rámci logistického řetězce využívá především vlastní specifické činnosti a ty, které neposkytuje z vlastních zdrojů, obstarává. Zákazníci jsou pro naši a.s. prioritou a proto s nimi budujeme partnerské a nadstandardní vztahy.

4.1 Zásady řízení logistického řetězce

Zásadní úlohou logistického řetězce je zajištění plynulé a efektivní výroby a distribuce produktů. Logistický řetězec musí být schopen reagovat na změny v poptávce a poskytovat zákazníkům vysokou úroveň služeb. Klíčové prvky úspěšného logistického řetězce jsou: přesnost informací, rychlost reakce, flexibilita a efektivita. Logistický řetězec musí být schopen zvládnout vysokou variabilitu poptávky a poskytovat zákazníkům vysokou úroveň služeb. Klíčové prvky úspěšného logistického řetězce jsou: přesnost informací, rychlost reakce, flexibilita a efektivita.

4.2 Organizace, struktura a technické vybavení

Organizace logistického řetězce musí být schopna zvládnout vysokou variabilitu poptávky a poskytovat zákazníkům vysokou úroveň služeb. Klíčové prvky úspěšného logistického řetězce jsou: přesnost informací, rychlost reakce, flexibilita a efektivita. Logistický řetězec musí být schopen zvládnout vysokou variabilitu poptávky a poskytovat zákazníkům vysokou úroveň služeb. Klíčové prvky úspěšného logistického řetězce jsou: přesnost informací, rychlost reakce, flexibilita a efektivita.

6 Transformace firmy a inovace služeb jako součást firemní strategie

6.1 Nová orientace firmy a volba správné strategie

Po vzniku akciové společnosti následovalo *významné rozhodnutí o další orientaci firmy a zvolení správné strategie*, která povede k rozvoji a prosperitě. Základem bylo hodnocení vývoje v silniční nákladní dopravě u nás i v cizině, které signalizovalo převis její nabídky nad poptávkou. Následně byla provedena razantní restrukturalizace a revitalizace firmy, zvolen nový přístup. Na základě podrobného marketingového průzkumu došlo i přes značná podnikatelská rizika k expanzi na nové trhy a diverzifikaci nabídky novými produkty.

6.2 Komplexní logistické služby

Základní strategie představovala *orientaci na komplexní logistické služby* zaměřené na pohyb produktů v předvýrobní a zejména povýrobní sféře až ke konečnému příjemci. Některé články logistického řetězce, jako doprava, skladování a celní služby, mohla společnost zajišťovat ihned a další bylo třeba vytvořit nebo opatřit tak, aby nabídka služeb orientovaných na zákazníka byla co nejkomplexnější. Takto strukturovaná nabídky dokázala oslovit řadu českých i zahraničních zákazníků.

6.3 Organizační, technické a technologické změny

Důsledná restrukturalizace si vyžádala zásadní organizační změny, příprava personálu a jeho výcvik se zaměřením na zvýšení znalostí a zvládnání nových profesních požadavků. *Významné byly investice* do dopravní a manipulační techniky, skladových kapacit i informačních technologií. *Veškerá snaha byla podřízena dosažení konkurenceschopné úrovně* v oblasti logistiky s cílem nabídnout služby, které dosahují světové parametry.

6.4 Náročnost změn

Změny si vyžádaly kromě materiálových investic i významné zásahy do oblasti personální. Kvalifikovat pracovníky na zcela nové podmínky, přesvědčit je k akceptování nové firemní vize, ale i změny vedoucí výrazně vyšší produktivitě, představovaly vytvoření a realizaci nové strategie v oblasti personální práce. Rozvoj znalostního potenciálu zaměstnanců je zajišťován ve spolupráci s vysokými a středními odbornými školami a využíváním nabídek vzdělávacích programů školících středisek.

6.5 Přínos pro region a stát

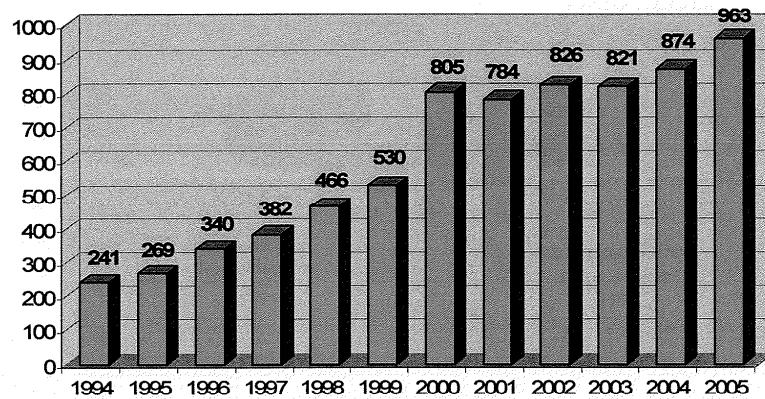
V rámci regionu se společnost jako jediná profilovala širokým spektrem logistických služeb. Uspokojila poptávku zákazníků a přispěla k lepšímu uplatnění jejich produktů na trhu. Na základě úspěšných výběrových řízení byl významným klientům zajištěn v centrálních skladech logistický servis a následná distribuce zboží na teritoriu České a Slovenské republiky.

6.6 Podpora uplatnění služeb na trhu

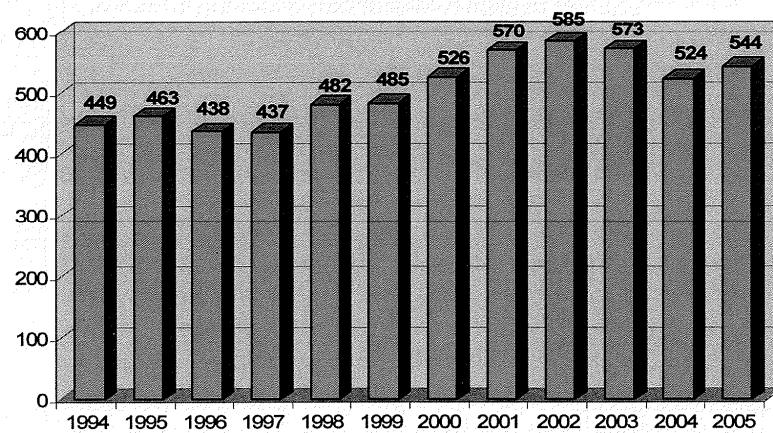
Vedle vysokého standardu služeb je využívána pro udržení přízně zákazníků široká škála nástrojů. Jako velmi účinné se jeví zveřejňování informací o firmě v odborném a denním tisku, účast na seminářích a konferencích s odbornou tematikou. Pravidelná účast na logistických veletrzích v Brně a v Mnichově je pro společnost příležitostí jednak se prezentovat a zároveň udržovat kontakt se světem logistiky. Aktivní účast v profesních svazech podporuje výhodnou pozici firmy v konkurenčním prostředí.

*Léta úspěšného podnikání společnosti ČSAD Hodonín a. s.
Dynamiku hospodářského růstu a.s. představují níže uvedené grafy.*

Obrát / Turnover
(v mil. Kč / in mil. CZK)

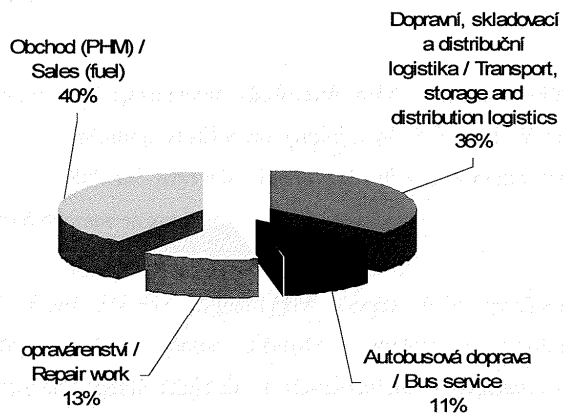


Počet zaměstnanců



V roce 2004 pracovalo v naší společnosti 524 zaměstnanců (v roce 1994 to bylo 449, což je 14% změna), obrát však během stejné doby narostl o 363% a dosáhl v roce 2004 hodnoty 870 mil. Kč; růst obrátu na zaměstnance je přitom 307%.

Podíl jednotlivých činností na obrátu firmy v r. 2005 / Individual activities share on company turnover in 2005



7 Logistika jako strategický rozvojový segment podnikání

7.1 Současnost

Podstatný význam pro zpracování zbožových toků mají optimálně vybavená logistická centra, schopná přijímat zásilky po silnici i po železnici. V současné době disponujeme celkem 22 000 m² krytých skladových ploch, v nichž uskutečňujeme zákazníkem požadované operace se zbožím.

Pro efektivní řízení procesů logistických center jsou využívány moderní informační technologie, včetně práce s čárovým kódem a on-line propojení s informačními systémy ukladatelů zdejších či zahraničních. Je zajištěno monitorování toku zboží v průběhu logistického procesu, koordinaci s partnery, identifikaci zboží v průběhu jeho dodání. Zákazníkům je k dispozici softwarové vybavení pro efektivní zpracování objednávek, informací o zakázce apod.

*Jsme hrdí za to, že **jsme považováni za významného poskytovatele logistických služeb.** Svědčí o tom i přehled deseti nejvýznamnějších poskytovatelů 3PL **na českém trhu**, kde se nacházíme ve společnosti takových firem, jako jsou *DHL, EXEL, C.S. Cargo, Schenker, HOPI, Jipocar, Tibbett & Britten, ESA Kladno, Wincanton.**

7.2 Portfolio zákazníků

- BC LOGISTICS s.r.o.
- Hartmann – Rico, a.s.
- Cutisin, a.s.
- Whirlpool CR, spol. s r.o.
- JohnsonDiversey Česká republika, s.r.o.
- CHEMPEX – HTE, a.s.
- LAUFEN CZ s.r.o.
- LINDBERGH a.s.
- Makita, spol. s r.o.
- Manuli Hydraulice CR s.r.o.
- Nestlé Česko s.r.o.
- Ploma, a.s.
- S&K Label, spol. s r.o.

7.3 Jak nás hodnotí

Hartmann – Rico, a.s.

Služby poskytované na srovnatelné úrovni s evropskými standardy, flexibilita, odpovídající dostupnost služeb, profesionální přístup, kvalita.

JohnsonDiversey Česká republika, s.r.o.

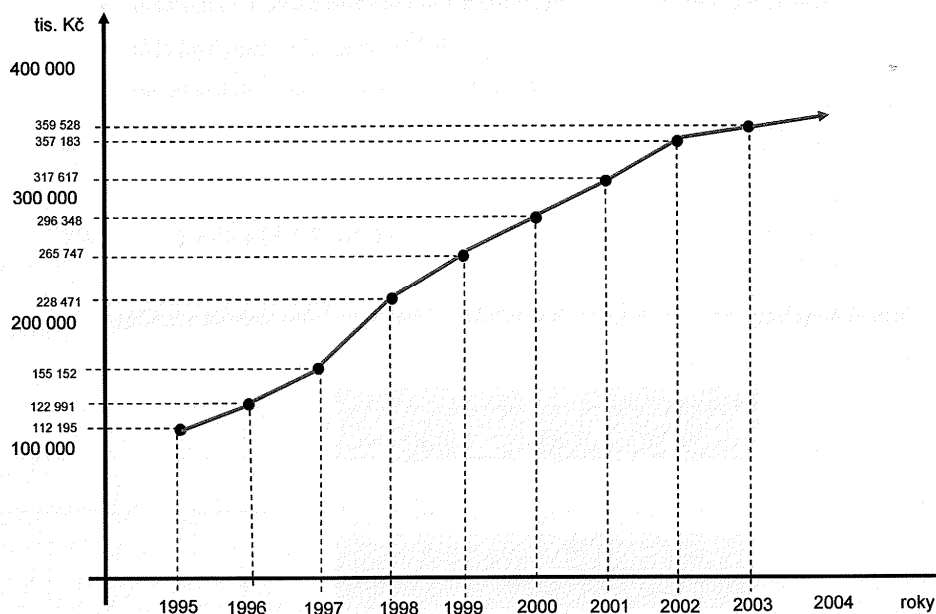
ČSAD Hodonín a.s je kvalitní a profesionální poskytovatel logistických služeb. Vzájemnou spoluprací se nám podařilo dosáhnout zkrácení dodavatelských lhůt konečnému zákazníkovi na polovinu, zvýšení podílu na trhu ve Slovenské republice o více než 20%.

Whirlpool ČR, spol. s r.o.

Spoluprací s ČSAD Hodonín a.s. od r. 2001 získala firma Whirlpool ČR významný podíl na trhu bílé techniky a to z důvodu, že realizovaný projekt ČSAD Hodonín a.s. přinesl zkrácení dodacích lhůt zákazníkům, zlepšení servisu při současném snížení nákladů.

Logistika dnes tvoří cca 50 % výkonů společnosti. Vývoj tržeb úzce souvisí s rozšiřováním nabídky služeb.

Vývoj logistiky v tržbách



7.4 Cíle logistiky

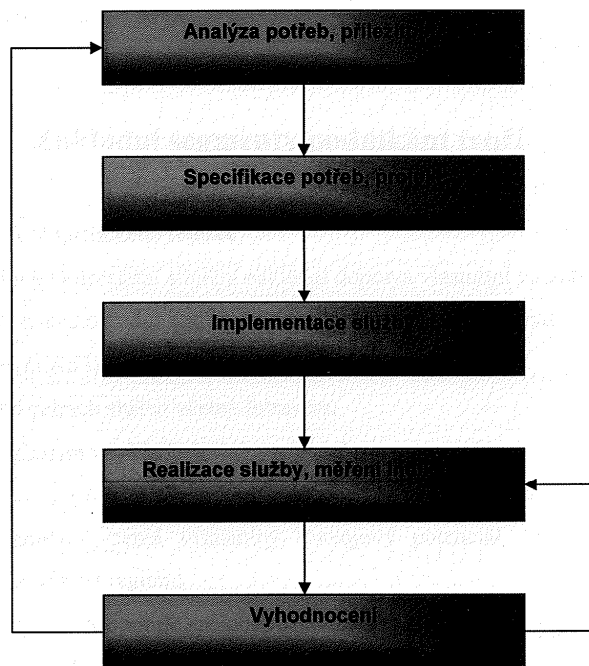
- poskytování komplexních služeb na úrovni 3PL
- vytváření přidané hodnoty pro zákazníka v rámci logistického hodnotového řetězce, zejména logistických centrech v Brně, Hodoníně, Senici i jiných místech spoluprací s vybranými partnery u nás, ale i v Maďarsku, Polsku, Slovensku, Litvě.
- zapojení do logistických sítí
- časově definované služby
- pružný přenos informací pomocí vyspělých IT
- dodavatelsko odběratelské vztahy budované na základě důvěry a partnerské spolupráce

Mezi základní logistické operace, které v mnohých případech poskytujeme formou outsourcingu, můžeme zařadit

- dopravu a zasilatelství vnitrostátní i mezinárodní
- distribuci v různě časově definovaném režimu v ČR i mimo území státu
- skladové operace a správu skladu
- poradenskou činnost i projekty v oblasti logistiky

7.5 Logistický projekt

Aplikace komplexních logistických služeb v dynamicky se rozvíjející společnosti



8 Analýza postavení ČSAD Hodonín a. s. v podnikatelském prostředí

8.1 Určení výchozího postavení a. s.

ČSAD Hodonín a. s. se v rámci ČR řadí mezi moderní firmy se schopností poskytovat nejenom klasickou kamionovou dopravu (i osobní dopravu), ale i poměrně široké spektrum služeb souvisejících s přepravou zboží od výroby ke spotřebitelům. Disponuje modernizovanou dopravní a manipulační technikou, vybavenými sklady, komunikační a výpočetní technikou a kádrem pracovníků, kteří jsou schopni zabezpečovat požadavky kladené na ně vedením a.s.

ČSAD Hodonín a. s. vlastní certifikát jakosti podle normy ISO 9001:2000 přidělený anglickou akreditační firmou LRQA.

Základní segmenty podnikání tvoří

Jako základní články logistického řetězce

- mezinárodní a vnitrostátní silniční nákladní doprava vlastními vozidly
- vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství v silniční nákladní dopravě
- expresní přeprava kusových zásilek v systému Toptrans
- poskytování celních služeb včetně Intrastatu
- operace se zbožím ve skladech

Ostatní

- osobní doprava – nemá významný rozvojový potenciál, zajišťuje standardní dopravní obslužnost regionu
- servisní činnost – podporuje spolehlivost dopravní techniky
- ČS – prodej PHM

Z hospodářských výsledků za jednotlivá léta podnikání společnosti lze konstatovat pozitivní vývoj, což přispívá k její stabilitě.

8.2 Analýza podnikatelského prostředí

Z pohledu regionálního patří ČSAD Hodonín a.s. k prioritním firmám s vyrovnaným hospodařením a meziročním nárůstem obrátu. Je významným zaměstnavatelem na Hodonínsku a váženým partnerem státní správy – města a okresu, zejména z důvodu zajišťování obslužnosti regionu osobní dopravou. Vhodně se odlišuje od ostatních oborových subjektů svým logem, technikou a celkovou vybaveností. V JMK jsou firmy stejné nebo menší velikosti, zabývající se převážně dopravou. Ostatní činnosti nejsou u nich tak výrazné. ČSAD a.s. se oproti ostatním dopravním firmám zabývá intenzivním rozvojem nových činností, které zapadají do logistického řetězce přepravy zboží.

Z pohledu celostátního je ČSAD a. s. hodnocena v oboru s respektem a očekává se od ní další rozvoj a stabilní postavení v konkurenčním prostředí. Mimo republiku se ČSAD Hodonín a. s. prosazuje jako dopravce při vývozu a dovozu produktů. Postupně si vybudovala přímé kontakty na zahraniční logistické operátory v západní a střední Evropě.

Podnikatelské prostředí je dáno

- „vyšší mocí“, t. j. akty státní správy – legislativou, vyhláškami, normami
- konkurencí, která se liší kvalitou a spektrem poskytovaných služeb, zde je naše a.s. v dobré pozici
- velikostí přepravního trhu, který kolísá podle výrobního potenciálu převážně v regionu – pozice ČSAD Hodonín a. s. je dobrá
- vztahem k přepravním možnostem do zahraničí a zpět - ČSAD Hodonín a.s. realizuje poměrně významné objemy zboží
- přitažlivostí nabídky nadstandardních služeb. Naše a.s. orientací na komplexní logistické služby vykročila správným směrem, převyšuje podniky v JMK
- kooperačními seskupeními – sítě spolupráce s logistickými operátory a nadstandardní dodavatelsko odběratelské vztahy

8.3 Vyjasnění konkurenční pozice

- **Dopravně – geografické umístění firmy znamená konkurenční výhodu** ve vztahu export – import ze SR. Tuto stránku je třeba cílevědomě rozvíjet jako předpolí pro strategické dobývání sousedního státu v oblasti distribuce a dovozu zboží od významných firem. Byla vybudována nabídka vlastní distribuční sítě, která je pro zákazníka zajímavá (např. RICO Hartmann a.s.).
- **Orientace na komplexní logistické služby je bezesporu prozíravá a perspektivní.** Jednak je to záležitost lukrativní pro a. s. a zároveň přitahuje zákazníky, protože jim řeší v dnešním obchodním světě složité problémy uplatnění produkce na cestě ke spotřebiteli. **Silná konkurenční výhoda.**
- **Vlastnictví a pronájem skladů,** které jsou schopny s odborným personálem plnit požadavky zákazníků a připravovat výkony i pro dopravu, což je v porovnání s jinými firmami **významná konkurenční výhoda.**
- **Certifikát kvality, který je konkurenční výhodou,** avšak jenom v případě, že **není** ve firmě vnímán jako formální záležitost.
- **Technická vybavenost v jednotlivých úsecích,** která je na velmi dobré úrovni a snese poměrování s vybavením firem v Západní Evropě a v našem prostředí **mají v konkurenci svůj význam.**
- **Expresní přeprava kusových zásilek Toptrans** je opět v porovnání s jinými firmami působícími ve stejném oboru **konkurenčně významná.**
- **Velmi rozvinutá celní agenda,** která je vzhledem ke kvalitě a šíři poskytovaných služeb, včetně teritoriálního rozložení v rámci JMK **konkurenčně významná.**
- **Plošné pokrytí pracovišti mimo okres** souvisí s teritoriálním rozšiřováním působnosti a.s. a nabízí v konkurenčním prostředí zákazníkům zajímavé nadstandardní služby.
- Založení skupiny EURALOG, která představuje úzkou spolupráci šesti logistických firem na území ČR, **soustředění značného potenciálu skladových technických a personálních kapacit, jako odezvy na pronikání konkurence západní Evropy.**

Souhrnně lze konstatovat, že ve srovnání s obdobnými firmami v ČR je konkurenční pozice ČSAD Hodonín a.s. srovnatelná nebo spíše lepší.

9 SWOT analýza společnosti

Z hlediska rozmanitosti poskytování služeb zákazníkům firmou ČSAD Hodonín a.s. je v diplomové práci zpracována rámcová průřezová SWOT analýza, která je vodítkem pro zpracování detailních analýz v rámci jednotlivých úseků, které produkují široký komplex služeb.

Silné stránky:

- vysoká kvalita služeb, certifikát kvality ISO 9001:2000
- komplexnost služeb (široký rozsah)
- individuální přístup k zákazníkovi, logistické projekty podle přání zákazníka
- cenová dostupnost
- vysoká kvalifikace zaměstnanců
- interní a externí komunikace s podporou vyspělé IT podle požadavků doby
- průběžné investice do dopravní a manipulační techniky, IT, pracovního prostředí
- tradice, dobré jméno a image
- dobré sociální klima
- firemní kultura
- know-how

Slabé stránky:

- převážná orientace na tuzemský trh
- ještě ne plně rozvinutá spolupráce se zahraničními logistickými operátory
- absence koncentrace komplexních logistických služeb do jednoho uzlového místa na styku různých oborů dopravy, tzv. veřejného logistického centra (pomalá realizace z důvodu nedotažení koncepce z úrovně státní správy)

Hrozby:

- po vstupu ČR do EU vyšší konkurence na trhu
- podpora železniční dopravy z EU
- nepředvídatelná cena ropy
- nedostatek řidičů v rámci EU
- zahlcení firmy dalšími aktivitami v případě, že nedojde k systémovým organizačním opatřením a strukturálním změnám

- nedostatek vlastního kapitálu pro rozvoj na úroveň konkurence EU

Příležitosti:

- obchod Východ – Západ (výhodná poloha ČR v Evropě pro poskytování logistických služeb)
- po vstupu EU zrychlení dopravy (odpadnutí čekání na hranicích)
- nalezení strategických partnerů pro logistiku v zahraničí
- neustálý vědomostní růst zaměstnanců
- sledování vyhodnocování a účelná aplikace nových trendů v oboru
- využití finančních zdrojů ze strukturálního fondu EU Operační program - Infrastruktura za účelem posílení finančního zajištění směřujícího k vybudování Intermodálního logistického centra v Brně

10 Porterův model pěti sil

10.1 Aplikace Porterovy strategie na ČSAD Hodonín a. s.

Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů, působících v odvětví je Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující činitel/faktor.

Těchto pět sil je reprezentováno:

- Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví - *Riziko vstupu potenciálních konkurentů.*
- Vyjednávací silou (schopností) dodavatelů - *Síla dodavatelů.*
- Vyjednávací silou (schopností) kupujících - *Síla kupujících (odběratelů, zákazníků).*
- Hrozbou substitutů (náhradních produktů) .
- Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví - *Silná rivalita na trhu.*

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

- můžeme konstatovat v celku malé
- v oblasti podnikání firmy existují (poskytování logistických služeb) tyto bariéry vstupu do odvětví:
- kapitálové požadavky
- úspory z rozsahu (nová malá firma poskytuje logistické služby dražší ve srovnání s většími existujícími konkurenty)
- nákladové výhody (zkušenosti, know how,...)

Síla dodavatelů

- slabá
- dodavateli jsou myšleni například dodavatelé služeb dopravců, pneumatiky, autoplachty apod.
- dodavatelů těchto produktů je mnoho
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci

Síla kupujících (odběratelů, zákazníků)

- velká
- zákazníci jsou velcí (zákazníky společnosti jsou například: Whirlpool, LAUFEN-JIKA, JohnsonDiversey, ITC apod.)
- mohou snadno přejít ke konkurenci
- jsou citliví na cenové změny

Hrozba substitutů

- malá
- máme na mysli železniční, lodní, vodní dopravu jako substitut silniční, neboť se společnost orientuje především na tuzemský trh a tady je hrozba substitutů malá

Silná rivalita na trhu

- silná
- velký počet konkurentů na trhu (například firmy: DHL, PPL apod.), jejich služby jsou podobné

Rozhodujícími činiteli z hlediska hrozby vstupů nových konkurentů jsou:

- Ekonomika rozsahu - rozrůstání firem navyšováním počtu vozidel na nové zakázky, případně rozšiřování nových aktivit, vliv na růst obrátu firmy.
- Požadavky na kapitál (potřeba investic) – nebezpečí vstupu zahraničního subjektu s velkým objemem kapitálu (možnost skupování firem).
- Odlišení produktů - firma se musí snažit, aby její služby byly jedinečné a tím se lišily od ostatních, aby se zákazník rád vracel, protože byl spokojený s provedenými službami a tím pádem neměl důvod jít ke konkurenci.
- Přístup k distribučním kanálům – nabídka komplexnosti služeb.
- Právní bariéry a politika vlády – úroveň legislativy státu, podpora tuzemských podnikatelských subjektů.

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly dodavatelů jsou:

- Koncentrace dodavatelů – dodavatelé myslíme dodavatelé např. pneu, autoplachty, atd. Koncentrace těchto dodavatelů je velká, můžeme snadno přejít ke konkurenci, možnost dosáhnout nižších cen.
- Náklady na přechod k jinému dodavateli – můžeme konstatovat vcelku malé až nulové.
- Existence náhradních (substitučních) vstupů – malá, vazba na originální náhradní díly z důvodů značkového servisu.
- Důležitost objemu dodávek pro dodavatele – pokud jsme v pozici velkého odběratele, máme zaručeno, že dodavatel se bude snažit dohodnout, aby nás jako velkého odběratele neztratil.

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly kupujících jsou:

- Cenová citlivost – zákazník je nesmírně citlivý na změnu ceny. Je dobré s cenou manipulovat pouze v nezbytně nutných případech a v případě, že by činnost (v našem případě doprava) byla ztrátová. Např. dlouhodobý růst ceny ropy na světových trzích, v takovém případě je nárůst cen nezbytný. Další případ je zavedení mýtného – v takovém případě je rovněž nutné zvednout ceny, aby bylo pokryto jednak mýto a pak pořizovací náklady. Zvýšení ceny, možno realizovat v rámci komplexní nabídky služeb (přeprava, celní odbavení, skladování, apod.).
- Náklady na produkt vůči celkovým nákladům .
- Konkurence mezi kupujícími – mezi kupujícími panuje konkurence, tak jako v každém jiném odvětví.
- Odlišení produktů – konkurent může zavést na trh nový výrobek či službu a náš kupující bude chtít tutéž službu, samozřejmě z pozice zákazníka na to má právo a my se musíme snažit vyhovět, jak jen to je možné, jinak hrozí ztráta partnera.
- Motivace těch, kdo rozhodují o nákupu – ti co rozhodují o nákupu, by měli mít na paměti, že práci musí vykonat velice pečlivě, neboť potom mají možnost dosáhnout postupu do vyšší funkce a tím pádem budou mít větší společenskou prestiž, lepší osobní ohodnocení, zaměstnanecké výhody atd.
- Koncentrace kupujících vůči koncentraci dodavatelů – jestliže je na daném teritoriu zhruba stejný počet podniků, kteří chtějí koupit a podniků, kteří chtějí prodat, dá se

mluvit o rovnováze. Jestliže je ale koncentrace jedněch podniků vyšší, tak podniky zastoupené v druhém odvětví budou mít problém s uplatněním na trhu.

- Náklady na přechod k jinému dodavateli – dle mého názoru minimální.
- Informovanost kupujících – prodejce by se měl snažit za každou cenu zviditelnit a dostat se lidem do povědomí. Slouží k tomu reklama v rádiích, v TV, novinách atd.
- Schopnost integrace s prodávajícími (zpětná integrace).
- Existence substitutů – síla vyjednávání kupujícího zajisté závisí na existenci substitutů. Pokud v daném oboru neexistuje substitut, pak kupující má o jednu zbraň na vyjednávání méně.

Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:

- Náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku – otázkou není jen cena služeb, ale samozřejmě i kvalita. V případě nižší ceny může dojít ke zhoršení kvality, což má negativní dopady na zákazníka, levnější totiž neznamená lepší. Služby levnějšího dopravce mohou být levnější, ale zpravidla platí, čím dražší, tím lepší kvalita.
- Relativní výše cen substitutů.

Rozhodujícími faktory ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:

- Růst odvětví – má se na mysli, oblíbenost daného sektoru. Jestliže je daný obor perspektivní, lukrativní a rentabilní, jistě se odvětví bude rozrůstat a konkurence taktéž.
- Rozdíly mezi produkty (odlišení) – existují-li firmy, které vyrábí stejné výrobky nebo poskytují stejné služby, pak zajisté se jistě v něčem liší. Vezmeme si např. kamionovou dopravu. Podniků, které ji poskytují existuje mnoho, ale právě ta realizace služeb se liší kvalitou provedení, cenou, dodací lhůtou atd.
- Koncentrace konkurence – jestliže je koncentrace konkurence na daném území větší než jinde, má to určitě neblahý vliv na naše podnikání. Musíme se snažit konkurenci eliminovat kvalitně a pečlivě odvedenou prací.
- Rozmanitost konkurentů – rozumí se rozmanitost nebo-li kreativita, jednotlivých podniků. Toto kritérium je při rozhodování rovněž důležité.
- Nákladové podmínky.

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat ziskovost v odvětví. Hlavní kritika Porterova modelu se týká jeho teoretických základů a také toho, že konkurování je dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy.

10.2 Aplikace Porterovy strategie na konkrétní firmu

Na základě Porterovy analýzy konkurenčního prostředí firmy jsem si vybral následující oblasti, o kterých si myslím, že by a.s. mohla být nejvíce ohrožena.

- 1. Zákazníci + trhy**
- 2. Neustálá inovace**
- 3. Procesy**
- 4. Zapojení zaměstnanců**
- 5. Zapojení dodavatelů**

10.2.1 Zákazníci + trhy

- mají tyto prvky

- 1. Marketingová orientace**
- 2. Orientace na zákazníka**
- 3. Předvídání a uspokojování potřeb**
- 4. Ekonomický přínos a konkurenční cena**
- 5. Strategie nulových chyb**

Tab. 3 Zákazníci + trhy

Prvek	Realizace
1.	Souvisí s analýzami: Očekávání zákazníků Očekávání konečného příjemce Přednosti a slabá místa Hrozby a příležitosti
2.	Každý zaměstnanec musí znát externí a interní zákazníky, hodnocení poskytovaných služeb zákazníkem. Výstupem uvedeného jsou opatření k nápravě a preventivní opatření.
3.	Je třeba správně pochopit potřeby zákazníka a spolupracovat s ním na vytváření budoucích potřeb eventuálně nadstandardních vztahů.
4.	Všechny nové inovace musí vycházet ze zjištění zavedení nových služeb včetně předpokládané rentability.
5.	Procesy musí být zavedeny, prováděny a kontrolovány dle zásady 0 chyb. Každá neshoda musí být vyhodnocována.

10.2.2 Neustálá inovace

- má tyto prvky

1. Budování konkurenceschopnosti
2. Zajišťování rozvoje – projektové řízení
3. Příprava a realizace procesu
4. Stanovení času inovací a nákladů
5. Standardizace

Tab. 4 Neustálá inovace

Prvek	Realizace
1.	Pod vedením ředitelů úseků a útvaru strategie a marketingu se do procesu inovací musí zapojit všechny útvary podílející se na realizaci různých služeb na základě analýzy služba / zákazník / trh.
2.	Vedoucí projektových týmů, eventuálně začlenění dodavatelé se musí účastnit pravidelných schůzek projektového týmu.
3.	Proces musí jednoznačně odrážet požadavky zákazníka. Je třeba reagovat na změny.
4.	Řízení času, nákladů a zdrojů se musí stát všední záležitostí jako nezbytný běžný a operativní nástroj.
5.	Standardy se musí trvale zlepšovat na základě zkušeností z dokončení předcházejících projektů - aplikovat dobré a neopakovat špatné zkušenosti.

Nástroje - neustálé inovace

FMEA = analýza možnosti vzniku neshod a jejich následků. Jedná se o preventivní metodu pro zajištění jakosti, která vyhledává potenciální chyby.

QFD = rozpracování požadavků zákazníka. Jedná se o systém opatření, které zajišťují transformaci požadavků zákazníka do technických parametrů.

10.2.3 Procesy

- mají tyto prvky

1. Kvalita služby
2. Logistika
3. Technika, technologie
4. Flexibilita
5. Údržba

Tab. 5 Kvalita služby

KVALITA SLUŽBY	
Prvek	Realizace
1. Organizace	Kontrola kvality musí být organizována vlastními silami na všech pracovištích včetně interních auditů, které provádí stanovené týmy. Musí být aplikovány směrnice pro řízení neshod.
2. Kontrola	Každý zaměstnanec musí být schopen předat své znalosti z oblasti kvality a podílet se na zaškolování zaměstnanců nových.
3. Zařízení	Je třeba zlepšovat odborné způsobilosti a aplikovat zlepšování vycházející z analýzy procesů a dosahovaných výsledků služby.
4. Metody	Je třeba aplikovat ukazatele kvality související s realizovanou službou. Neshody odstraňovat v místě, kde k nim došlo.
5. Školení	Směřovat k tomu, aby všechna procesní dokumentace byla aktuální, procesy odpovídající potřebám požadavků na službu.

Tab. 6 Logistika

LOGISTIKA	
Prvek	Realizace
1. Řízení služby	Předání služby musí být uskutečňováno na rozhraní mezi poskytovatelem a zákazníkem za ověřitelných podmínek.
2. Zásobování	Zásobování musí být uskutečňováno na základě zpracované dokumentace, která určuje vztah mezi dodavatelem a příjemcem materiálu a služeb.
3. Zasazení do prostoru	Služby musí být optimalizovány, nejenom co se týká jejich procesního řízení, ale i teritoriální dostupnosti.
4. Školení	Služby, nákup, logistika musí být pokud možno realizovány v režimu JUST-IN-TIME.
5. Cesta - logistika mezi interním zákazníkem a dodavatelem	Používané metody musí vést ke snížení časů a nákladů mezi interním zákazníkem a dodavatelem.

Tab. 7 Technika, technologie

TECHNIKA, TECHNOLOGIE	
Prvek	Realizace
1. Technologičnost konstrukce	Při přípravě služby se musí brát v úvahu návrh optimální techniky pro zařazení do procesu poskytování služby.
2. Pružnost a flexibilita	Všechny služby musí být poskytovány v požadovaném komplexu podle okamžitých požadavků zákazníka.
3. Zjednodušení procesů	Příprava služby po technické stránce i konkrétní služba musí dbát na opodstatněnou jednoduchost, přímočarost a spolehlivost.
4. Technologická návaznost	Technickou a technologickou návaznost je třeba sladit s procesem služby.
5. Školení	Všichni zaměstnanci obsluhující odpovídající techniku musí absolvovat požadované zaškolení.

Tab. 8 Flexibilita

FLEXIBILITA	
Prvek	Realizace
1. Sekvence služeb	Pro adaptaci služby na nové potřeby a požadavky je třeba věnovat minimální čas.
2. Odpovědnost za aplikaci změn	Požadované změny musí provádět sami zaměstnanci obsluhy, kteří se na základě zpracované metody snaží zkrátit čas.
3. Změny v postupech	Připravené organizační a procesní změny musí být provedeny na základě připravených jednoduchých postupů.
4. Školení	Musí být zajištěna technická příprava služby a obsluhující zaměstnanci musí v případě potřeby absolvovat školení a sami být schopni školit jiné.
5. Řízení rizik	Riziko zastavení služby nesmí mít dopad na interního zákazníka.

Tab. 9 Údržba

ÚDRŽBA	
Prvek	Realizace
1. Zásady	Dodržovat vysoký standard údržby a inovace na všech úsecích organizace.
2. Organizace	Zaměstnanci obsluhy zařízení se musí podílet na údržbě.
3. Kontrola	Využitelnost techniky se musí pravidelnou kontrolou neustále zlepšovat.
4. Koncepce	Pracovní instrukce a manuály musí zaručit správné zacházení s technikou a její využitelnost.
5. Školení	Proškolení zaměstnanci obsluhy techniky musí být schopni předávat své znalosti a zkušenosti.

Nástroje - procesy

KANBAN - cyklické zásobování pracovišť, dodávka včas a na přesné místo.

POKA-YOKE - odolnost proti chybám. Vychází z myšlenky že pokud nelze zabránit vzniku příčin chyb, je třeba alespoň zabránit výrobě vadných výrobků.

Zásady - organizace, upravenost, čistota, standardizace, disciplína.

Jízdní řády - jsou známy čas i náklady při cestě mezi interním zákazníkem a dodavatelem.

TPM - systém totální preventivní údržby (total production maintenance).

10.2.4 Zapojení zaměstnanců

- má tyto prvky

1. Samostatné multifunkční týmy
2. Zlepšování
3. Znalost strategie
4. Komunikace (informace)
5. Bezpečnost - zdraví

Tab. 10 Zapojení zaměstnanců

Prvek	Realizace
1.	Je třeba postavit celou organizaci na samostatných týmech. Každý tým by se měl snažit rozvíjet a vždy, když je to třeba, vytvořit skupinu řešící problém.
2.	Určení zaměstnanci se musí účastnit práce skupiny k řešení problémů, která prochází všemi fázemi procesu.
3.	Vedení musí být schopno školit zaměstnance o principech strategie.
4.	Porady se musí konat, i když chybí zaměstnanec, který je obvykle vede, aby bylo zajištěno předání informací dále. Vývěsky se musí aktualizovat v potřebných intervalech.
5.	Je třeba vyvarovat se všem úrazům. Týmy by měly aktivně spolupracovat na snižování vlastní nemocnosti.

Nástroje zapojení zaměstnanců

Měsíční porady - společná diskuze (brainstorming).

Hodnocení spokojenosti zákazníkem

Skupina pro řešení problémů

10.2.5 Zapojení dodavatelů

- má tyto prvky

1. Očekávání zákazníků převést na dodavatele
2. Výběr a hodnocení dodavatelů
3. Trend zlepšování dodavatelů
4. Logistika
5. Nákladově výhodní dodavatelé

Tab. 11 Zapojení dodavatelů

Prvek	Realizace
1.	Musí být uplatňovány úzké dodavatelsko - odběratelské vztahy. Je třeba aby dodavatelé zůstávali se svými technologiemi, inovacemi výrobku a službami trvale na výši a byli dlouhodobě schopni konkurence.
2.	Výběr a hodnocení dodavatelů provádět na základě zpracované metodiky, která obsahuje kritéria výběru a umožňuje dodavatele hodnotit.
3.	Vyhodnocování dodavatelů podle zavedeného systému (Karty dodavatele) musí sloužit ke zlepšování dodavatelsko - odběratelských vztahů.
4.	Dodavatelé materiálů a služeb nesmí narušovat logistický řetězec poskytování služeb finálním zákazníkům. K tomu musí být zpracovány zásadní principy (smlouvy), vztahy založeny na důvěře, transparentnosti a zlepšování.
5.	Dodavatelé musí splňovat kritéria výběru a být konkurenceschopní kvalitou a cenou v budoucím období.

Nástroje zapojení dodavatelů

Zajištění kvality dodavatele - systémový audit

Zajištění kvality výrobku - včetně procesu

Katalog dodavatelů

11 Hodnocení přínosu Porterovy strategie v ČSAD Hodonín a. s.

V následující kapitole se pokusím ve stručnosti shrnout, jaký přínos by mohla mít navrhovaná Porterova strategie pro firmu ČSAD Hodonín a. s..

11.1 Zákazníci + trhy, hodnocení

- hodnocení přínosu u těchto prvků

1. Marketingová orientace
2. Orientace na zákazníka
3. Předvídání a uspokojování potřeb
4. Ekonomický přínos a konkurenční cena
5. Strategie nulových chyb

Tab. 12 Zákazníci + trhy - hodnocení

Prvek	Hodnocení přínosu
1. Marketingová orientace	Analyzováním chování zákazníků a konkurentů, bychom měli dostat lepší obrázek o tom, jak je naše firma konkurenceschopná a jak si stojí z pohledu zákazníka i z pohledu konkurence.
2. Orientace na zákazníka	Mělo by platit všem známé pořekadlo: Náš zákazník, náš pán.
3. Předvídání a uspokojování potřeb	Firmě by mělo být jasné co chce zákazníkovi nabídnout, tím pádem je snazší předvídat a uspokojovat jeho potřeby.
4. Ekonomický přínos a konkurenční cena	V našem případě, každá služba by měla mít kvalitu vyšší než konkurence za nižší cenu. Všechno by se mělo dělat s enormním nasazením a vidinou toho, že dobře vykonaná práce bude mít ekonomický přínos pro naši firmu.
5. Strategie nulových chyb	Zaměřením na zákazníka (formou různých dotazníků či anket) se vyvarujeme chyb při transferu.

11.2 Neustálá inovace, hodnocení

- hodnocení přínosu u těchto prvků

1. Budování konkurenceschopnosti
2. Zajišťování rozvoje - projektové řízení
3. Příprava a realizace procesu
4. Stanovení času inovací a nákladů
5. Standardizace

Tab. 13 Neustálá inovace - hodnocení

Prvek	Hodnocení přínosu
1. Budování konkurenceschopnosti	Konkurenceschopnost je pro firmu nesmírně důležitá.
2. Zajišťování rozvoje - projektové řízení	Jednotliví vedoucí organizačních týmů by měli nést plnou zodpovědnost za dosažené výsledky v oblasti rozvoje.
3. Příprava a realizace procesu	Spolupráce se zákazníkem je nezbytná.
4. Stanovení času inovací a nákladů	Čas a náklady vývoje by se měly stát významnou konkurenční výhodou. Nesmírně důležité je vědět, kdy je čas na inovaci.
5. Standardizace	Chybami se člověk učí. Tzn. neopakovat chyby, které se již někdy vyskytly.

11.3 Procesy, hodnocení

- hodnocení přínosu u těchto prvků

1. Kvalita služby
2. Logistika
3. Technika, technologie
4. Flexibilita
5. Údržba

Tab. 14 Procesy - hodnocení

Prvek	Hodnocení přínosu
1. Kvalita služby	Kvalitně odvedená práce by měla být samozřejmostí.
2. Logistika	Snahou by mělo být rozvést zboží co nejefektivněji.
3. Technika, technologie	Technologie je odvětví v kterém jde inovace a modernizace rychlým tempem nahoru (dopředu). Je nutné sledovat nové trendy.
4. Flexibilita	Schopnost reagovat na změnu je pro podnik životně důležité.
5. Údržba	Udržovat vozový park musí být rutina.

11.4 Zapojení zaměstnanců, hodnocení

- hodnocení přínosu u těchto prvků

1. Samostatné multifunkční týmy
2. Zlepšování
3. Znalost strategie
4. Komunikace (informace)
5. Bezpečnost - zdraví

Tab. 15 Zapojení zaměstnanců - hodnocení

Prvek	Hodnocení přínosu
1. Samostatné multifunkční týmy	Platí zákon synergie 1+1=3, práce v týmu je pro firmu prospěšnější než práce jednoho zaměstnance na vlastní pěst.
2. Zlepšování	Každý zaměstnanec by měl být motivován, měl by na sobě pracovat a měl své znalosti rozvíjet.
3. Znalost strategie	Strategie by měla být známa každému zaměstnanci.
4. Komunikace (informace)	Porady jsou důležité zejména z hlediska informovanosti mezi zaměstnanci.
5. Bezpečnost - zdraví	Na bezpečnost a zdraví musí být brán ohled, zaměstnanec by měl dělat maximum pro ochranu zdraví na pracovišti.

11.5 Zapojení dodavatelů

- hodnocení přínosu u těchto prvků

1. Očekávání zákazníků převést na dodavatele
2. Výběr a hodnocení dodavatelů
3. Trend zlepšování dodavatelů
4. Logistika
5. Nákladově výhodní dodavatelé

Tab. 16 Zapojení dodavatelů - hodnocení

Prvek	Hodnocení přínosu
1. Očekávání zákazníků převést na dodavatele	Měl by se najít dodavatel který zajistí 100 % úspěšnost poptávaných dodávek, služeb.
2. Výběr a hodnocení dodavatelů	Výběr dodavatele může být někdy rizikový, měli bychom brát ohled na solventnost dodavatele a měli bychom si zjistit bonitu dodavatele.
3. Trend zlepšování dodavatelů	Dodavatelé by měli být také motivováni k tomu, aby se zlepšovali.
4. Logistika	Logistika musí být pečlivě zpracována .
5. Nákladově výhodní dodavatelé	Počet dodavatelů musí být optimální, Při výběru bychom měli brát ohled jaká bude jejich konkurenceschopnost v horizontu několika příštích let.

12 Návrh strategie ČSAD Hodonín a.s.

Důležitou podmínkou fungování a rozvoje každého podnikatelského subjektu je kvalifikované strategické řízení. Pod pojmem strategie se všeobecně rozumí stanovení dlouhodobých cílů firmy a určení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Postupné plnění jednotlivých strategických cílů směřuje k realizaci předem stanovené vize, která představuje konečné řešení záměru společnosti na vybudování nového, stabilního a konkurenčně schopného postavení firmy v podnikatelském prostředí.

Společnost ČSAD Hodonín a.s. se jako český subjekt již několik let pohybuje mezi předními logistickými operátory v České republice. Na základě analýz uvedených v seminární práci lze konstatovat, že svým zákazníkům nabízí poměrně široké spektrum služeb na úseku přepravy produktů od jejich vzniku až ke spotřebitelům včetně požadovaných operací, vesměs uskutečňovaných v logistických centrech především v Brně a Hodoníně.

Firma si získala důvěru významných zákazníků, jako jsou např. atraktivní zakázky od firem Whirlpool ČR, spol. s r.o., JohnsonDiversey Česká republika, s.r.o., Hartmann-Rico, aj.

Vycházejíce z úspěšného vývoje ČSAD Hodonín a.s., který byl založen transformací na nový právní subjekt a orientací na poskytování komplexních logistických služeb, dále pak z analýzy a popsání skutečností můžeme konstatovat, že strategie a.s. spočívá i nadále v rozvoji logistických služeb na ploše nejen našeho státu, ale i střední Evropy, jako odezvě na potřeby trhu. S tím úzce souvisí vytvoření funkčních aliancí s prověřenými, spolehlivými a významnými zahraničními logistickými operátory. Pro zvládnutí této perspektivy musí mít vybudováno provozní, technické i personální zázemí umístěné ve vhodné lokalitě, kterou charakterizuje silná výrobně spotřebitelská základna, souběh zbožových toků, hustota osídlení a vhodné dopravní napojení.

Základní strategické cíle můžeme koncentrovat následovně

- proaktivní globální politikou a.s. s efektivním vynakládáním zdrojů, dynamickým rozvojem kvality a užitných vlastností svých produktů (služeb) pokračuje ČSAD Hodonín a.s. procesem trvalého zlepšování k:
- upevnění stávajících a získání nových trhů

- vybudování stabilní a spolehlivé kooperace s vhodnými logistickými operátory v rámci střední a východní Evropy

S tím souvisí

- vytváření funkčních transportních a logistických sítí spolupráce
- vytváření aliancí s domácími a zahraničními firmami za účelem pokrytí nároků zákazníků a vytváření strategických pozic v oboru
- nabídka komplexních služeb zákazníkům
- poskytování logistických služeb s vyšší přidanou hodnotou (skladování, balení, nálepkování, úpravy zboží a kompletace atd.)
- nekompromisní uplatňování SMJ podle normy ISO 9002, který zkvalitňuje řízení a promítá se do nabídky služeb pro zákazníky
- budování znalostního potenciálu firmy (výchovou a vzděláváním pracovníků) za účelem zajištění schopnosti a.s. reagovat na všechny vývojové trendy v dopravě, spedici, obchodě. Zkušenost se musí snoubit s přehledem a schopností vhodně aplikovat vše nové.
- pečlivý průzkum
 - do jaké míry vyhovuje spektrum nabídky požadavkům zákazníků nyní
 - jak a v jakém časovém horizontu se budou požadavky na konkrétní způsob provedení přepravy, logistických služeb měnit.
- dlouhodobá stabilita (neměnnost) poptávky po službách a pak je výstupem průzkumu
- rozšíření existujícího trhu, t. j. přepravních a logistických služeb.
- nastupující změny, což signalizuje vytvoření nově strukturované nabídky služeb vyhovujících poptávce
- taktický průnik do povědomí zákaznických firem – konkrétních osob, které rozhodují o realizaci požadavku na služby.
- public relations, reklama
- další podpůrné aktivity

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá strategií ČSAD Hodonín a. s. Strategie je důležitou součástí každého podniku, proto by na ni měl management klást důraz. Strategie by měla být základním kamenem úspěšnosti každé firmy.

Cílem je vypracovat optimální strategii pro ČSAD Hodonín a. s. Pro stanovení optimální strategie je důležité dokonalé poznání prostředí, ve kterém podnik působí a všech existujících vlivů a faktorů ovlivňující tuto strategii.

První dvě kapitoly se zabývají strategií dopravního podniku. Vysvětlují základy strategie dopravního podniku a strategii podniku. Ústřední pojem strategického řízení - strategie - úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. Celková strategie podniku je tvořena dílčími strategiemi všech podstatných oblastí rozvoje firmy. Nabídková strategie podniku silniční dopravy již působí jako konkrétní zaměření strategie dopravního podniku. Nabídková strategie koresponduje s celopodnikovou strategií a snaží se tedy dopravní nabídku stanovit tak, aby podnik její pomocí dosáhl svých vymezených cílů. Ideální model strategického řízení (managementu) firmy zřejmě neexistuje. Proto je strategie každého podniku individuální.

Třetí kapitola se zabývá marketingovým prostředím dopravního podniku. Jedná se o to, že dopravní podniky jsou obklopeny prostředím, které na ně působí a ovlivňuje jejich chování. Toto prostředí tvoří řada faktorů, které jsou na sobě často závislé, velmi dynamické a charakterizované značným stupněm nejistoty, co se týče jejich průběhu. Proto je v dnešní době v dopravním podniku nezbytný marketing. Dopravní marketing můžeme chápat jako nástroj, který přináší prospěch nejen samotnému podniku, ale i zákazníkovi, a to tím, že má vliv na zvýšení kvality dopravní služby, snížení nákladů, rozšíření sortimentu dopravní služby či snižování podnikatelského rizika.

V další fázi bakalářské práce se nachází popis a historie společnosti ČSAD Hodonín a. s. Jsou zde zpracovány cíle a záměry společnosti. Je zde popsána transformace firmy a inovace služeb jako součást firemní strategie, analýza postavení ČSAD Hodonín a. s. v podnikatelském prostředí. Dále se zde nachází SWOT analýza, která nám dává přehled o strategické situaci podniku a bez níž se kvalitní strategie vytvořit nedá. Dalším důležitým pilířem k vytvoření strategie je bez pochyby Porterův model pěti sil. Tento model se zaměřuje na riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími konkurentů, smluvní sílu kupujících, smluvní sílu dodavatelů, hrozbu substitučních výrobků. Porterův

model pěti sil, stejně jako analýza SWOT, jsou vítanými pomocníky při stanovení optimální strategie.

Resumé

Cílem bakalářské práce bylo aplikovat teoretické znalosti managementu a převést je na iniciaci odpovídajících kroků směřujících ke stanovení optimální strategie společnosti ČSAD Hodonín a. s., protože určení optimální strategie pro daný podnik je správnou cestou k růstu společnosti a k silnějšímu postavení na trhu.

V rámci této práce byla ve společnosti ČSAD Hodonín a.s. provedena SWOT analýza, byl využit Porterův model pěti sil a stručně definován návrh strategie rozvoje společnosti s uvedením dalších podpůrných kroků. SWOT analýza patří mezi uznávané rozbory, pomocí kterých je zpracován přehled o strategické situaci podniku, kde se analyzují silné, slabé stránky a příležitosti, hrozby. Porterův model pěti sil je neméně důležitý jako SWOT analýza a je to síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku.

Takto stanovená strategie vytváří rámec, který by měl firmě pomoci stát se prioritní nejen v ČR, ale i v zahraničí, a to v dopravě a logistice. Po vstupu ČR do EU se konkurence ještě zvýšila, takže není pochyb o tom, že je to cesta náročná, ale s pomocí optimálně zvolené strategie to není cesta zcela nereálná.

Při psaní bakalářské práce bylo čerpáno ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury. Celá práce je vypracována s pomocí programů MS Word a MS Excel.

The aim of this Bachelor Thesis was to apply theoretical knowledge of management, and to utilize this to initiate steps corresponding to the establishment of an optional strategy for ČSAD Hodonín (joint stock company), because determination of the optimal strategy for a particular company is the correct way to foster the firm's growth, and to strengthen its market position.

As a part of this work, in ČSAD Hodonín(joint stock company) were carried out the SWOT analysis, Porter's Model of Five Forces, and a brief proposal of strategic development for the company was compiled, together with a formulation of further supporting steps. SWOT analysis belongs among recognized analyses, with which help is prepared an overview of strategic situation of the company, with strong and weak facets and opportunities, threats. Porter's Model of Five Forces is no less important than the SWOT analysis, and it is a net, which helps the managers to analyze the competitive forces

in the firm's surroundings, and to discover opportunities for the company, and also the threats directed against it.

Strategy thus established forms a frame, which should help the company to become a leading company not only in the Czech Republic, but also abroad, and that in transport, and logistics. After the entry of the Czech Republic to EU the competition has further increased, so that there is no doubt that this way is very demanding, but with the help of an optimally selected strategy, this is not a completely unreal way.

When compiling this Bachelor Thesis, sources as listed in the Bibliography were utilized. The whole work was aided by programs MS Word and MS Excel.

Seznam použité literatury

BRAJEROVÁ, H.; DRAHOTSKÁ, H. *Makroekonomie a doprava*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. ISBN 80-7194-376-2.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

DRAHOTSKÝ, I.; ŠARADÍN, P. *Dopravní politika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-511-0.

CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.

Interní materiály ČSAD Hodonín a.s.

JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.

KAMPF, R.; PIVOŇKA, K. *Marketing v dopravě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1994. ISBN 80-85113-82-1.

KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Brno: PC - DIR, 1998. ISBN 80-214-1111-2.

KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

KYNCL, J. *Podnikání v silniční dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-743-5.

MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.

MELICHAR, V.; JEŽEK, J. *Ekonomika dopravního podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. ISBN 80-7194-359-2.

NAGYOVÁ, J. *Analýza a plánování marketingu v dopravě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1996. ISBN 80-7194-068-2.

NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 80-85963-53-1.

PIVOŇKA, K.; CEMPÍREK, V. *Strategie dopravního podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1998. ISBN 80-7194-125-5.

PIVOŇKA, K.; CEMPÍREK, K. *Základy technologie a řízení dopravy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1997. ISBN 80-7194-092-5.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

ŘEZNÍČEK, B.; ŠARADÍN, P. *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4.

Výroční zpráva akciové společnosti za rok 2005

Internetové zdroje:

ČSAD Hodonín a.s. [online]. 2000 , 2006 [cit. 2006-03-11]. Dostupný z WWW:

<<http://www.csad.com/>>.

Seznam zkratek

ČS – Čerpací stanice

ISO – International Standards Organization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)

IT – Informační technologie

JMK – Jihomoravský kraj

PHM – Pohonné hmoty

SMJ – Systém managementu jakosti

SWOT – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

3PL – Úroveň zasilatelství (výrobce využívá komplexní řetězec služeb)