



Vysoká škola
podnikání a práva



Výzkumná případová studie: KomarTrans

Jan Tichý

Vysoká škola obchodní v Praze, Praha, Česká republika

Září 2021

Abstrakt: Cílem případové studie je popsat zavedení systému Cargy ve společnosti KomarTrans, která se zaměřuje na dopravní, spediční a logistické služby. O této oblasti platí, že se v ní firmy pohybují ve velmi konkurenčním prostředí. Zároveň jde o dynamicky se rozvíjející obor. Z tohoto důvodu je důležité zavádět takové inovace, které pomáhají optimalizovat poměr mezi náklady a výstupem firmy. V současné době se jedná o inovace založené na informačních technologiích.

Klíčová slova: inovace, doprava, podnikání, konkurence, konkurenceschopnost

Představení firmy

KomarTrans s.r.o. je společnost založená v roce 1991 zabývající se zejména dopravou, skladováním a servisem se sídlem Třebovská 115 v Ústí nad Orlicí.

Společnost KomarTrans byla založena v roce 1991 pod názvem „Jaroslav Komárek – autodoprava“, její prvním vozidlem byl ojetý vůz značky Fiat Ducato Maxi, zakoupený v Hamburku. První zakázky byly realizovány do následujících zemí: Rakousko, Německo, Slovinsko, Holandsko a Ukrajina.

Společnost se postupně rozrůstala a získávala nové zákazníky. V roce 1997 to byly např. společnosti Perla, a.s. Seba, Veba, Tepna, Centrotex, Juta, Karosa, Pletpo UnO, nebo Ecetex, tedy společnosti, pro něž KomarTrans zajišťovala přepravu zejména textilních materiálů. Další oblast rozvoje nastala s poptávkou ze strojího průmyslu, postupně se objevují i zahraniční zákazníci, jedním z prvních je firma Moldex/Metric, zabývající se ochrannými pracovními pomůckami.

Výzkumná případová studie byla vypracována v rámci projektu *Výzkumné a výukové případové studie jako nástroj transferu aktuálních poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt byl podpořen programem ERASMUS+ (KA203 – Strategická partnerství v oblasti vysokoškolského vzdělávání).

Výzkumná případová studie je jednou z osmi výzkumných případových studií. Na základě analýzy jednotlivých výzkumných případových studií je vypracována vícečetná komparativní případová studie. Teoretický a metodologický rámec tvorby případových studií je uveden ve vícečetné případové studii.



Obr. 2.1: Ilustrační foto, zdroj: www.komartrans.cz

V dalších letech firma vzhledem k rozšiřování služeb posiluje vozidlový park. V roce 1999 jsou tak novinkou tahače značky Mercedes Benz nebo návěs české značky Panav. Zvyšující se poptávka zároveň vede k pořízení expresních vozů typu pick-up a sólo 12 tun.

Další zlom nastává se vstupem České republiky do Schengenského prostoru a tedy ke zrušení celních dohledů a k volnému pohybu obchodovatelného zboží. Firma v tomto roce také přechází z domácího dispečerského pracoviště do externího ve městě Ústí nad Orlicí a v roce 2008 zaměstnává prvního dispečera. Dochází zároveň k postupnému rozšiřování tras do celé Evropy a zřízení pravidelných linek do Německa a Itálie. Vzhledem k potřebě garance včasného doručení zásilek je pořízen sledovací systém pro přesnou lokalizaci firemních vozidel.

V roce 2009 se společnost KomarTrans začíná specializovat na přepravu chemických látek, které spadají pod dohodu ADR¹. Firma od roku 2010 provozuje také další pravidelné linky do Švýcarska. Další aktivity společnosti se věnují možnostem zajištění skladování. Proto pořizuje budovy bývalé tkalcovny Perla a.s., kde je vybudován prostor pro zázemí firmy, dílenský prostor a především zajištění služby plošného skladování o celkovém objemu 2000 paletových míst.



Obr. 2.2: Skladové prostory společnosti KomarTrans, zdroj: www.komartrans.cz

¹ Dohoda ADR: Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí, stanovuje podmínky pro přepravu nebezpečných věcí, vozidla, balení, aj. Jsou do ní zapojeny zejména evropské státy, ale také např. Turecko nebo Tunisko.

Další rozvoj firmy je poté ve znamení rozšiřování logistických skladů s moderní technikou – tedy s hydraulickými rampami a podjezdovými můstky. Rozvíjejí se pravidelné linky do Švýcarska a Velké Británie. V roce 2019 má tak společnost 30 zaměstnanců, z toho je 20 řidičů obsluhujících 20 kamionů a 5 lidí obstarávajících sklad o objemu 4000 paletových míst a dílnu. Zbytek týmu má na starosti plánování a zajišťování logistických operací a chod celé firmy.

Statistická data společnosti KomarTrans, s.r.o.

Pro doplnění přehledu o společnosti KomarTrans lze ještě uvést data k ekonomickému vývoji v letech 2015 až 2019. Jednoznačně z nich vyplývá pozitivní vývoj.

Bilance podniku

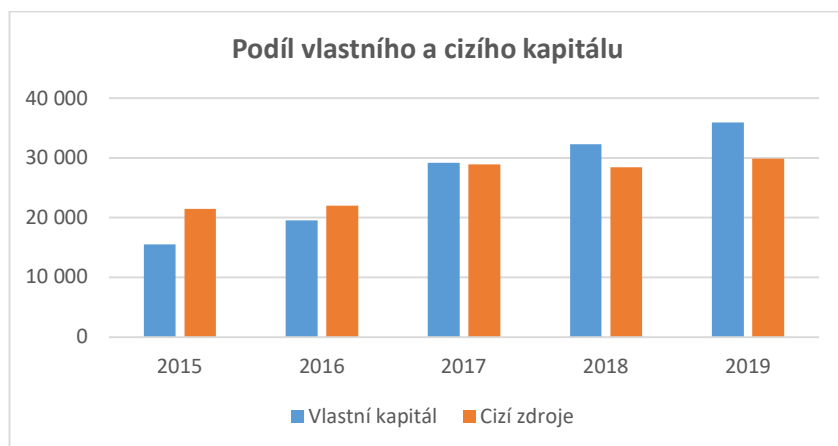
V první tabulce jsou data z rozvahy – bilanční suma se v uvedeném období zvýšila z 36,979 mil. Kč na 66,166 mil. Kč, tedy o 78%. Obě položky aktiv se na tomto trendu podílely podobně – zatímco stálá aktiva vzrostla o 85%, oběžná aktiva o 78%.

Ve zmiňovaném období docházelo i k navyšování vlastního kapitálu, a to o 131%. Cizí kapitál rostl významně nižším tempem, mezi lety 2015 a 2019 došlo k jeho růstu o 39%. Pozitivní dopad to mělo na ukazatel zadluženosti podniku (tedy procentuální podíl cizích zdrojů z celkových aktiv), který v roce 2015 dosahoval 58% a v roce 2019 již jen 45%.

ROZVAHA (vždy k 31.12., v tis. Kč)

	2015	2016	2017	2018	2019
Stálá aktiva	23 546	25 076	34 010	38 785	41 496
z toho: dlouhodobý hmotný majetek			34 010	38 627	40 070
pozemky a stavby				21 381	21 686
pozemky				994	994
movité věci				17 204	19 337
dlouhodobý nehmotný majetek				158	426
Oběžná aktiva	13 124	16 142	23 870	21 982	24 387
Časové rozlišení aktiv	309	305	390	415	283
Celková aktiva	36 979	41 523	58 270	61 182	66 166

Vlastní kapitál	15 517	19 518	29 177	32 252	35 927
Cizí zdroje	21 462	21 987	28 901	28 444	29 897
Časové rozlišení		18	192	486	342
Celková pasiva	36 979	41 523	58 270	61 182	66 166



Hospodářský výsledek

Zajímavé jsou i ukazatele z výsledovky podniku. Podle ní se společnost KomárTrans v posledních pěti letech zvýšil obrát o 42% a zisk po zdanění o 39%. EBITDA, tedy zisk před zdaněním, úroky a odpisy se za stejné období zvýšila o 86%.

Ekonomické ukazatele (v tis. Kč)

	2015	2016	2017	2018	2019
Celkový obrát	62 327	67 171	84 904	82 223	88 505
Provozní zisk	4 795	5 458	12 536	5 438	6 878
Odpisy majetku	2 975	4 305	5 722	7 490	7 588
EBITDA	7 770	9 763	18 258	12 928	14 466
Zisk po zdanění	3 497	4 002	9 658	3 683	4 875
Rentabilita čistého zisku	5,60%	6,00%	11,40%	4,50%	5,50%

Rentabilita podniku

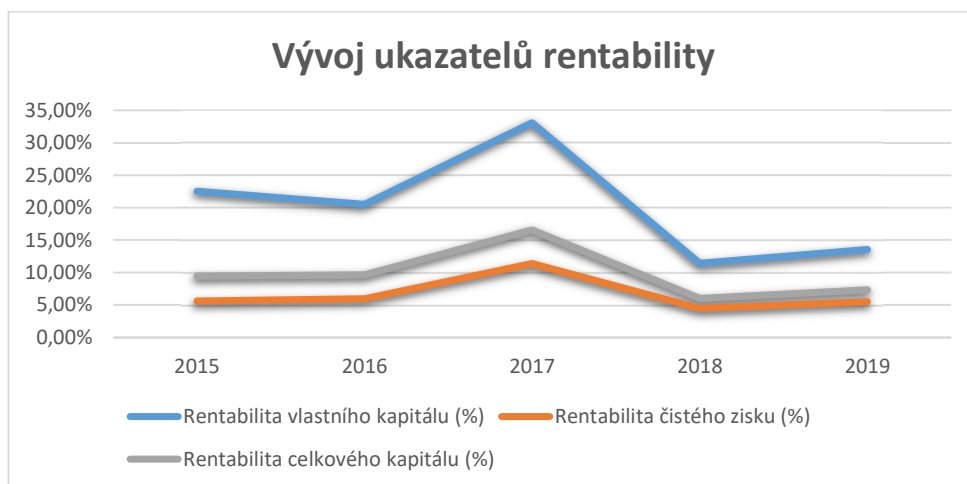
Vývoj společnosti KomárTrans lze ještě uvést na finančních ukazatelích, kde:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita čistého zisku} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celkový obrát}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{celkový kapitál}}$$

Ukazatele rentability (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	22,54%	20,50%	33,10%	11,42%	13,57%
Rentabilita čistého zisku (%)	5,61%	5,96%	11,38%	4,48%	5,51%
Rentabilita celkového kapitálu (%)	9,46%	9,64%	16,57%	6,02%	7,37%



Přístup k příležitostem

Přístup k příležitostem vychází z definované strategie firmy, jak uvádí její jednatel, pan Komárek:

„Strategie firmy je poměrně jednoduchá. Specializovat se na konkrétní přepravní problematiku lokálního trhu a nebýt tím „obyčejným“ dopravcem, který ke své činnosti potřebuje mnoho prostředníků, aby službu prodal jako celek. Dále rozvoj firmy a automatizace procesů díky dnešním technologiím, které jsou již dostupné. Vyhledávání nových příležitostí v oblasti dopravy a skladování.“

Společnost se kontinuálně a dlouhodobě zabývá konkurencí a analyzuje ji. Jak uvádí jednatel, konkurenci je nutno analyzovat a sledovat, zejména, když existují dostupná relevantní data, která lze využít.

„Porovnám-li stejně velké konkurenční firmy v okolí, lze říci, že v průběhu let jsme se konkurencí vyrovnali, či v některých logistických operacích předstihli. Nicméně stále vnímám prostor pro zlepšování.“

„Každoročně si obstarávám údaje zhruba stejně velkých konkurenčních firem a zároveň mnohonásobně větších konkurentů z veřejně dostupných databází a porovnávám je s údaji z vlastního ročního auditu. Zaměřuji se především na informace týkající finančních ukazatelů, počtu zaměstnanců, vozového parku, jeho staří, doprovodných služeb atd. Na závěr dle těchto zjištěných informací analyzuji silné a slabé stránky naší firmy, příležitosti a hrozby, a dle toho zvažuji možnosti, jakým směrem je nutné se ubírat dál.“

Inovace ve firmě významně souvisí s optimální kombinací vstupů, jimiž lze dosáhnout požadovaných či očekávaných výsledků. Ekonomická teorie tyto efekty vyjadřuje prostřednictvím produkční funkce v dlouhém období formou izokvant. Izokvanta je křivka zachycující takové kombinace vstupů K a L, při kterém je objem produkce stejný (podobně, jako indifferenční křivky znázorňují takové kombinace množství dvou statků, při jejichž koupi má uživatel stejný užitek). Jedná se o funkci konkávní a klesající. V případě zavádění inovací do výroby se křivka posouvá směrem od počátku os.

Ekonomie dále řeší optimální kombinaci vstupů proměnných K a L, což vychází z rozpočtového omezení, to je znázorněno tzv. izokostami, tedy přímkou, která zachycuje vždy takové kombinace

kapitálu a práce, které mohou být pořízeny za celkové náklady, které má firma k dispozici. Náklady TC jsou ovlivněny náklady na kapitál, které jsou dány úrokovou mírou a náklady na práci, tedy mzdami. Funkce celkových nákladů bude:

$$TC = m \cdot L + i \cdot K \quad (2)$$

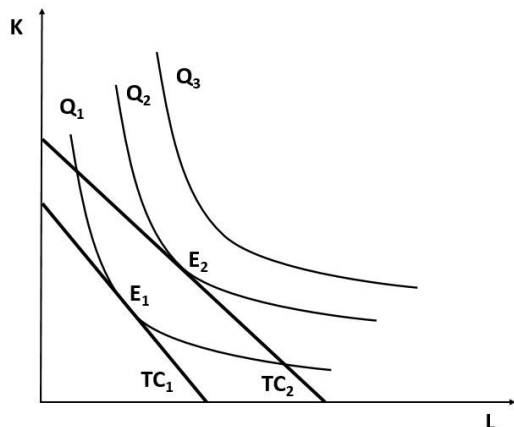
m ... mzdová sazba na jednotku práce

i ... úroková sazba

K optimální kombinaci vstupů pak dochází v bodě, kde se dotýká izokosta s izokvantou, matematicky tam, kde se rovnají směrnice izokvanty a izokosty. Chce-li podnik zvýšit produkci, tedy přesunout se na vyšší izokvantu, musí vynaložit vyšší celkové náklady. Graficky je to zachyceno na obrázku 1. Platí, že:

$$Q_3 > Q_2 > Q_1 \quad (3)$$

$$TC_2 > TC_1 \quad (4)$$

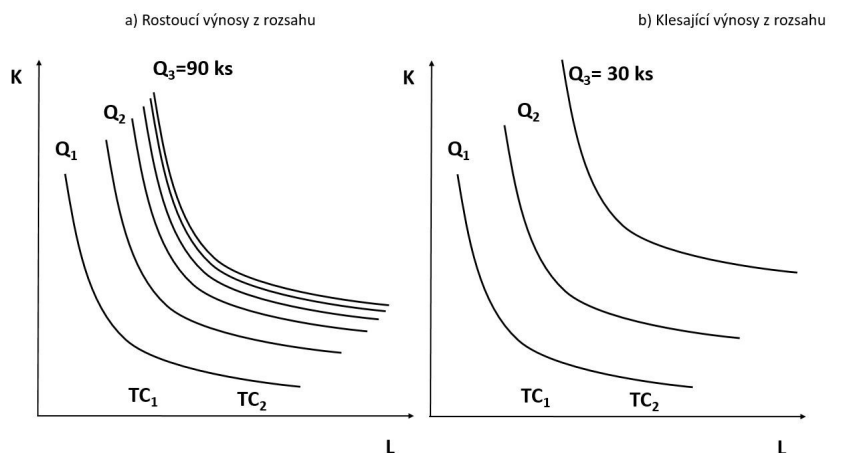


Obr. 1: Optimální kombinace vstupů K a L produkční funkce Q [2]

Firmu může k využití nových technologií na úkor pracovní síly (mnohdy to tak nemusí být zcela jednoznačné, robotizace vyžaduje také pracovní sílu, navíc daleko více kvalifikovanou) využít z několika důvodů:

- nedostatek lidské práce,
- nahrazení nespolehlivého lidského faktoru strojním vybavením (včetně robotizace),
- potřeba snížení měrných nákladů výroby,
- zvýšení produktivity

Pro zvýšení produktivity je nutné dosáhnout rostoucích výnosů z rozsahu. To v podstatě znamená, že procentuální přírůstek nákladů bude nižší než procentuální přírůstek produkce, jak je to na obrázku 2a a 2b. Na obrázku 2a jsou zachyceny rostoucí výnosy z rozsahu – rozestup mezi jednotlivými izokvantami se snižuje. Naopak na obrázku 2b jsou klesající výnosy z rozsahu - přírůstek produkce je vždy nižší než přírůstek nákladů.



Obr. 1: Optimální kombinace vstupů K a L produkční funkce Q [2]

Zavedení nových produktů

Společnost si uvědomuje, že i ona musí inovovat, aby byla konkurenceschopná. I přesto, že oblast nákladní automobilové dopravy reaguje spíše na aktuální požadavky na trhu, sama společnost zavedla v nedávné době významnou změnu a to aplikaci CARGY. Jak uvádí sám jednatel společnosti, pan Komárek:

„Jako zásadní inovaci vnímám zapojení se do projektu Vývoje unikátní mobilní aplikace pro správu a moderní řízení dopravy – systém Cargy. Tuto inovaci ovlivnila především snaha o ulehčení práce dispečerům, řidičům a v podstatě celé hierarchii firmy. Běžně dostupný software již vykazoval řadu nedostatků, s kterými jsme nebyli spokojeni, a to byl impuls pro tvorbu něčeho nového...“

V rámci případové studie je proto právě tato inovace softwarového typu, jejímž primárním cílem je kompletní odbavení zakázky a správa vozového parku. Již pouhé softwarové zpracování umožňuje rychlé řízení procesů souvisejících s plánováním a odbavením zásilky, a to jak samotný proces, tak průběžně jednotlivé kroky. Elektronická evidence všech kroků a obsahu jednotlivých zakázek umožňuje sofistikovaný datamining v oblasti řízení procesů, úspory času a nákladů.

CARGY je jednoduchá webová a mobilní aplikace pro řízení moderní automobilové nákladní dopravy.

Aplikace umožňuje:

- předávání informací v trojúhelníku dispečer-řidič-účetní funguje automaticky nebo za pomoci jednoho kliknutí
- dispečeri, řidiči a mechanik jsou notifikováni o změně své agendy, takže nemusí pravidelně kontrolovat, co se děje
- každou informaci zadáte do systému jednou, v systému se pak načítá automaticky
- opakované zakázky lze vytvořit jedním kliknutím, Cargy systém si je pamatuje pro příště
- jednoduchá konfigurace procesů, aby přesně odpovídaly vašim potřebám
- snadná spolupráce lidí, kteří spolu nesedí v jedné místnosti (v době covidové velmi přínosné)

Hlavními benefity jsou:

Jednoduché používání:

Při práci se systémem se soustředíme na maximální využití automatických procesů. Snadné vkládání informací, které jsou skutečně důležité pro realizaci přepravy. Neopisujeme rutinně donekonečna stále stejná data.

Levný bezúdržbový provoz:

Nepotřebujete žádnou počáteční investici na nákup software ani drahého IT specialistu pro jeho instalaci a údržbu. Platíte pouze měsíční poplatek za použití naší služby, vše ostatní, od provozu až po aktualizace, řešíme za vás.

Okamžitý přenos informací:

Dávejte pokyny řidičům jedním kliknutím. Řidiči snadno potvrdí, že vše proběhlo v pořádku, případně pořizují dokumentaci jedním dotykem. Fakturujete automaticky a okamžitě po vyložení zakázky.

Cílem aplikace CARGY je:

a) kompletní odbavení zakázky:

- naplánování zakázky na vozidlo pomocí jednoduchého přetažení na plánovací dispečerské plachtě
- přeprodání zakázky nebo její části smluvnímu přepravci a automatické generování objednávky s jejím odesláním
- přednastavené parametry pro specifické zákazníky (cena, měna, clo, náklady, vykládky, splatnost atp.)
- předání podkladů řidiči na jedno kliknutí – řidič má kompletní informace o zakázce, co, kde, kdy s možností zobrazení v Google map mobilní navigaci na jedno kliknutí
- řidič potvrdí realizaci, příp. sdílí fotodokumentaci z realizace na jeden dotyk v mobilním telefonu
- zakázka pak může jít k automatické fakturaci do účetního systému
- splnění zákonné evidence přeprav (1 rok, ISO 5 let)

b) správa vozového parku:

- hlášení závad a nehod se snadným předáním fotodokumentace
- automatické informování mechanika o závadě a předání informací
- odbavení závad mechanikem
- monitoring pohybu vozidla
- Informace o celém vozovém parku, řidičích a zakázkách na jednom místě, zároveň dostupné i z mobilního telefonu
- Plánovací kalendář vozidel konfigurovatelně viditelný všem zúčastněným dispečerům, disponentům dopravy, skladu atd. (servisy vozidel, návštěvy doktora, školení atp.).
- systém lze dle požadavků rozšířit o další dispečerské plachty

c) sofistikovaná analýza dat:

- pokročilé reporty potřebné pro strategické řízení firmy, předdefinované i vytvořené na míru
- nahlížení do historie kdo, co, kdy, odkud, kam a za kolik
- snadno můžete dohledat ceny za dřívější přepravy do specifických míst nebo konkrétní zákazníky

d) nízké vstupní náklady:

- žádné vstupní náklady na instalaci
- žádné náklady na údržbu hardware nebo software (aktualizace probíhají automaticky)
- mobilní aplikace zdarma na Google Play

- platba pouze za používané množství aut v daném měsíci (pay-as-you-go) = pokud nejezdíte (výpadek zakázek), tak neplatíte (žádný fix)

Dalšími výhodami CARGY jsou:

Rozvoj

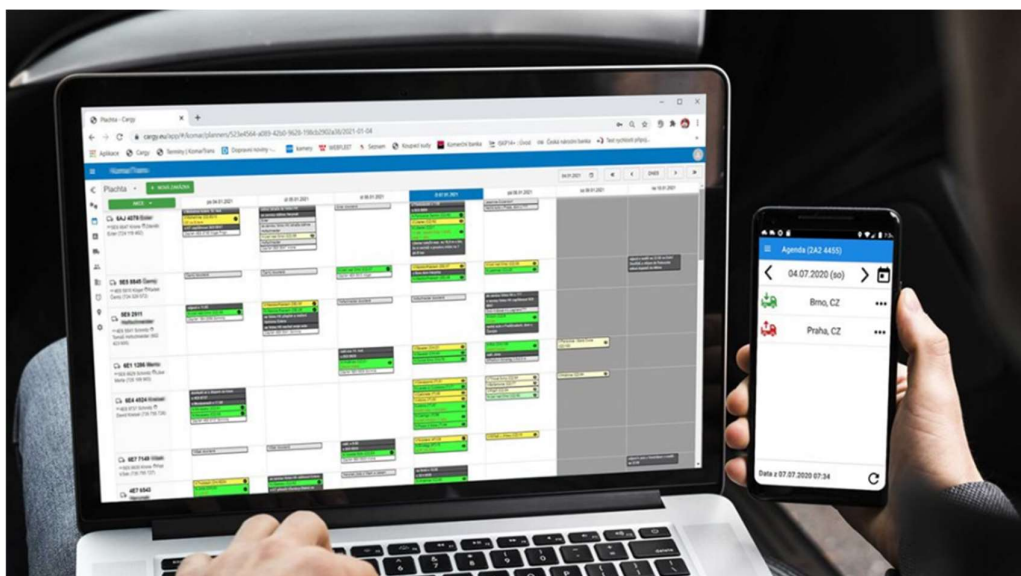
- na řešení stále pracujeme
- aplikace je rozvíjena dle nových požadavků a stále měnícího se světa
- jsou řešeny i individuální požadavky konkrétních zákazníků

Jednoduchá instalace

- žádná nutnost instalace u zákazníka = vše je provozováno jako služba
- provoz programu je možné využít i z domova – jedna licence, mnoho uživatelů

Bezúdržbový provoz

- automaticky nejnovější software
- snadná aktualizace mobilní aplikace u řidičů skrze Google Play



Obr. 2.3: Ilustrační foto, zdroj: www.komartrans.cz

Výhody a přínos aplikace shnuje ve svém vyjádření také jednatel firmy, pan Komárek:

„Jeden z cílů aplikace byl ušetřit čas a starosti dispečerům, kteří trávili po pracovní době značnou část času nad dopravní agendou. Rozesílání adres nakládek a vykládek řidičům, dalších doprovodných informací, tvorby a zpracování objednávek atp. Nyní chodí domů včas a jsou schopni přijmout o třetinu zakázek více. To je v podstatě úspora minimálně několika pracovních sil. Řidiči si libují, že mohou sledovat plánování přeprav v reálném čase, kde se jim řadí vykládky a nakládky chronologicky společně s navigováním na místo určení. Mohou se i historicky podívat zpět kde a kdy byli. Hlášení závad a servisů se pro ně stalo hračkou i při logistických operacích, kdy nemá řidič například stále stejný návěs, případně vozidlo apod. Z pohledu manažerského může Cargy upozornit na pád/vzestup nějakého trhu nebo zákazníka, což je dobré vědět dříve, než zasáhne finanční, ekonomické ukazatele firmy apod.“

Zavedení inovativních produktů

Současné zavedení systému CARGY vedlo k dalším nutným krokům společnosti, a to sdílení i s jinými, neboť se jednak jednalo o zásadní investici a jednak aplikace „přerostla“ potřeby a možnosti firmy. Jak uvádí jednatel společnosti:

„My byli pouze průkopníky kostry systému, která se vyvíjela nejprve na žádost dispečerů pro správu a přehled dopravních zakázek. Na tuto kostru se postupně nabalovali potřeby dalších činností spojených s provozováním dopravy. Dnes k systému přistupuje celá firma a stal se nepostradatelným pomocníkem jak pro řidiče, mechaniky, tak management firmy. V určité chvíli jsme byli nuceni produkt předat společnosti Cargy, která ho nyní vyvíjí intenzivněji ve spolupráci s dalšími dopravci a jejich potřebami. Výhodou je, že každý dopravce se v podstatě může zapojit do vývoje a jeho nápady jsou v programu zrealizovány. Program poté stoupá na uživatelské hodnotě, nikoli na ceně.

„Vývoj je v podstatě nejdražší část investice, která je nyní financována především ze strany společnosti Cargy. Používání systému Cargy funguje jako služba, dá se začít používat v podstatě okamžitě bez investice. Pokud tedy pominu, že dopravní firma/dispečer má již k dispozici počítač a řidič mobilní telefon s android systémem. Provoz systému se hradí měsíčně jako poplatek vztažený k počtu provozovaných vozidel, které jsou v daný měsíc aktivní. Je to spravedlivé. Aby se však dosáhlo maximální možné automatizace, je nutné systém Cargy integrovat např. s účetním systémem pro automatickou fakturaci, případně nějaké další úpravy na míru. Tuto možnost přemostění Cargy nabízí jako vedlejší činnost a pohybuje se v řádech tisíců korun.“

Z hlediska zavádění nových služeb, na které by se firma mohla zaměřit, společnost inklinuje spíše ke zlepšování samostatné (dílčí) inovací zejména technologického charakteru) než k jiným typům inovací, což souvisí opět s oborem, ve kterém působí. Jak uvádí jednatel, pan Komárek:

„Příležitosti (co se např. nových zakázek týče) se snažíme využít, ale pouze do takové míry, aby nebyly ohroženy pravidelné přepravy našich dlouhodobých zákazníků a obchodních partnerů, s nimiž máme za leta nadstandartní vztahy.“

Současné se firma snaží hlavně pracovat s riziky podnikání a v rámci jejich odstraňování právě využívat inovační aktivity.

„Rizika zažíváme plíživá, zároveň nárazová. Obvykle se řídíme pravidlem diverzifikací rizik, kdy je vhod uvažovat tak, aby firma nebyla například závislá na jednom odběrateli či dodavateli. Na jednom trhu nebo řečneme produktu. Rozložení rizik mezi různá aktiva a odvětví spočívá v úvaze, že pokud jedna oblast zažije turbulence, ostatní by ji měly vyvážit. Je pravým opakem vsazení všeho na jednu kartu. K tomu se snažíme rizikům předcházet. Jako spolehlivý nástroj se osvědčilo pravidelné školení a dobrá informovanost zaměstnanců.“

Společnost lze z hlediska jejího podnikání i přístupu k příležitostem za flexibilní a adaptabilní. Jak uvádí jednatel:

„Pokud se chceme i nadále rozvíjet, je někdy nezbytné pružně reagovat na nastalé změny, jít kupředu. Vše je samozřejmě nějakým způsobem limitováno, pak je však důležité se obratně pohybovat po celé „hrací ploše“.

Působení na mezinárodních trzích

Společnost působí na mezinárodním trhu dlouhodobě, přičemž ke svým obchodním partnerům se snaží uplatňovat individuální přístup. Jak uvádí její jednatel, pan Komárek: .

„Realizujeme pravidelné přepravy téměř po celé Evropě, přičemž mezi pravidelné linky patří Německo, Itálie, Švýcarsko, Velká Británie atd. Exportéři nás vysílají z České republiky do Evropy a pro nás je důležité se vrátit zpět, čili naše působení musí být zároveň v zahraničí, abychom byli schopni naši flotilu dostat domů, řidiče ke svým rodinám atp. Forma spolupráce se odvíjí dle nasmlouvaných přepravních kontraktů dlouhodobého charakteru a zároveň nárazového, kdy musíme veškeré vozové jednotky vždy doplnit do maxima, abychom nepřijeli, jak se říká s prázdnou.“

„Obchodních partnerů si vážíme a zaujímáme k nim individuální přístup. V rámci možností se jim snažíme vyjít vstříc. Představují pro nás tedy příležitost. Spokojený partner se rovná doporučení. Doporučení se rovná potenciální zákazník, partner...“

Dopad covidu-19

Covid-19 je a bylo v uplynulém roce velmi významné téma, které se dopravců dotklo napříč různými nařízeními všech evropských států, kam „flotila společnosti“ každý týden směřuje. Dopady Covidu lze dle jednatele firmy vnímat jak negativně, tak pozitivně, jak dále uvádí:

„...Negativně rozhodně v souvislosti s ovlivněním našich životů a dále nařízením, které se nás dotkly všech. Počínaje testováním, které představuje administrativní, časovou i určitou finanční zátěž. Pozitivně lze vnímat naopak zvýšený počet zakázek, více poptávek po přepravách, které se objevili až s „druhou vlnou“.“

Na druhou stranu právě aplikace Cargy umožnila omezit rizika vzniklá v souvislosti s Covidem a umožnila řadě zaměstnanců práci z domova či omezit osobní kontakt. Současně tato extrémní situaci na trhu i v rozsahu omezení přivedla společnost k intenzivnějšímu intuitivnímu přístupu k podnikání, který nyní považuje za rovnocennou a komplementární alternativu plánování a systematického přístupu.

„Abych řekl pravdu, podnikání je kombinací všech zmíněných přístupů, jen záleží na okolnostech, kdy a v jaké míře kterou z nich použijete. Tím nechci říct, že je to křišťálově správně, ale je to můj osobní přístup.“

Doplňující informace a podklady

Lze vkládat doplňující obrázky a tabulky (pokračujte v číslování ze základního textu).

Poznámky a použité zdroje

- [1] SAMUELSON, P.; NORDHAUS, W.D.: Ekonomie, Nakladatelství Svoboda, 2005, český překlad (18. vydání), ISBN 978-80-205-0590-3
- [2] DUCHOŇ, B.: Inženýrská ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [3] COBB, C.W.; DOUGLAS, P.H. (1928) A Theory of Production. American Economic Review, 18, 1928, ISSN 0002 – 8282
- [4] CEMPÍREK, V.; DOČKALÍKOVÁ, I.: Regional Airports Influence Economic Development of the Region, MATEC Web of Conferences, 2018, ISBN 2261-236X