



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE SPOLEČNOSTI
GREEN SPEDITION S.R.O.**

BUSINESS DEVELOPMENT PLAN FOR GREEN SPEDITION S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Matěj Gryč

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Matěj Gryč**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje společnosti GREEN SPEDITION s.r.o.

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je formulování podnikatelského plánu rozvoje společnosti GREEN SPEDITION s. r. o.

Základní literární prameny:

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.

VALACH, J. et al. Finanční řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s.
ISBN 80-86119-21-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Cílem této práce je evaluace současné situace podniku Green Spedition s.r.o. a formulace podnikatelského záměru dalšího rozvoje. Teoretická východiska tvoří základ pro další zkoumání. Současný stav byl zhodnocen pomocí metod strategické a finanční analýzy a dalších ukazatelů sloužících pro řízení společnosti. Výsledky jsou podkladem pro formulaci doporučení k zajištění budoucího rozvoje společnosti.

ABSTRACT

The aim of this work is to evaluate the current situation of Green Spedition s.r.o. and to formulate the business plan for further development. The theoretical basis forms the basis for further exploration. The current state has been assessed by using strategic and financial analysis methods and other indicators used to manage the company. The results are the basis for the formulation of recommendations to ensure the future development of the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, SLEPT analýza, 7S analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, marketingový mix, mezinárodní autodoprava, kamion, rozvoj, plánování, kalkulace, náklady, tržby

KEYWORDS

Financial Analysis, SLEPT Analysis, 7S Analysis, Porter Analysis, SWOT Analysis, marketing mix, international road transport, truck, development, planning, costing, costs, sales

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

GRYČ, M. *Podnikatelský záměr rozvoje společnosti GREEN SPEDITION s. r. o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 92 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marek Zinecker, Ph. D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2018

Podpis autora:

PODĚKOVÁNÍ

Za vedení a cenné rady v průběhu mého studia a psaní této práce chci poděkovat panu doc. Ing. Zineckerovi, Ph.D. a za neustávající podporu a víru své rodině.

OBSAH

ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1.1 Cíle práce	13
1.2 Metodika	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Podnikatelský plán	14
2.1.1 Základní body podnikatelského plánu	14
2.1.2 Strategie řízení	16
2.2 Pohled na malé a střední podnikání	17
2.3 SWOT analýza	18
2.4 STEP analýza	18
2.5 PORTER analýza	20
2.6 Marketingový mix	22
2.7 Analýza vnitřního prostředí – McKinsey 7S.....	22
2.8 Doprava a přeprava	23
2.8.1 Vnitrostátní a mezinárodní kamionová doprava	23
2.8.2 Legislativní omezení přepravy.....	24
2.9 Rozřazení nákladů a kalkulace	25
2.9.1 Kalkulační jednice a kalkulace nákladů.....	26
2.9.2 Režijní náklady	28
2.9.3 Náklady na PHM	28
2.9.4 Osobní náklady	28
2.9.5 Náklady na stravné.....	29
2.10 Leasing	30
2.10.1 Operativní leasing	31

2.10.2	Finanční leasing	31
2.11	Bankovní úvěr	31
2.12	Informační zdroje pro finanční analýzu	32
2.13	Vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů, ukazatelů aktivity, zadluženosti a likvidity	33
2.13.1	Vertikální analýza	33
2.13.2	Analýza poměrových ukazatelů	33
2.13.3	Analýza ukazatelů aktivity	34
2.13.4	Ukazatele zadluženosti	35
2.13.5	Ukazatele likvidity	35
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3.1	Základní údaje analyzované společnosti	37
3.2	STEP (PEST) analýza	38
3.2.1	Politicko-právní aspekt	38
3.2.2	Sociálně-kulturní aspekt	39
3.2.3	Technologický aspekt	41
3.2.4	Ekonomický aspekt	41
3.3	Porterova analýza	42
3.3.1	Současní konkurenti	42
3.3.2	Hrozba nové konkurence	42
3.3.3	Hrozba substituce	44
3.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	44
3.3.5	Vyjednávací síla odběratelů	44
3.4	7S analýza	45
3.4.1	Struktura	45
3.4.2	Systémy řízení	46

3.4.3	Styl manažerské práce	47
3.4.4	Spolupracovníci	47
3.4.5	Schopnosti.....	47
3.4.6	Strategie	47
3.4.7	Sdílené hodnoty	47
3.5	Marketingový mix.....	48
3.5.1	Produkt.....	48
3.5.2	Cena	48
3.5.3	Komunikace	49
3.5.4	Distribuce.....	49
3.6	Finanční analýza.....	50
3.6.1	Analýza absolutních ukazatelů	50
3.6.2	Ukazatele rentability	53
3.6.3	Ukazatele využití aktiv	54
3.6.4	Ukazatele zadluženosti	55
3.6.5	Ukazatele likvidity	55
3.6.6	Sumarizace dosažených finančních výsledků	56
3.7	Analýza nákladů.....	57
3.8	SWOT analýza	58
3.9	Komplexní evaluace vývoje finančních ukazatelů.....	60
3.10	Vývoj měsíčních tržeb a nákladů	61
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	63
4.1	Návrhy na zlepšení v oblasti řízení peněžních toků a pohledávek z obchodního styku	63
4.1.1	Kontokorent	63
4.1.2	Revolvingový úvěr.....	64

4.1.3	Faktoring	65
4.1.4	Skonto	68
4.1.5	Evaluaace a návrh využití jednotlivých alternativ	69
4.2	Návrh možnosti zvýšení tržeb a jejich dopad na celkový příjem.....	70
4.2.1	Návrh možností úspory nákladů připadající na jednu soupravu.....	71
4.3	Návrh hierarchie podnikových plánů	73
4.3.1	Operativní plán	74
4.3.2	Taktický plán	75
4.3.3	Strategický plán	77
ZÁVĚR		80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		82
SEZNAM OBRÁZKŮ		86
SEZNAM TABULEK		87
SEZNAM GRAFŮ		89
SEZNAM PŘÍLOH.....		90

ÚVOD

Úspěch v podnikání byl vždy definován výslednou sumou příjmů, která měla být oproti vynaloženým nákladům co nejvyšší. Toto by mohla být naprosto elementární definice, avšak víme, že úspěch nelze takto jednoduše definovat. Pokud na chvíli pomineme, že existuje mnoho druhů podnikání, a ještě více kategorií, jak je lze rozdělit, je třeba si uvědomit, že ten námi vytyčený hlavní cíl má mnoho dílčích podcílů. Vše tedy záleží na správném předvídání tržních příležitostí a jejich využití.

Abychom byli schopni tedy tržní příležitosti předvídat a správně jich využít, je důležité si definovat svůj podnikatelský záměr a určit strategii řízení celého podniku. Tedy určit koncept, jak chceme svého vytyčeného cíle dosáhnout. Kromě konceptu je důležité si určit výchozí hodnoty, na základě kterých, budeme schopni posoudit změny, i jednotlivé hodnoty, které pro nás již budou znamenat úspěšné podnikání.

Vzhledem ke spolupráci s analyzovanou společností je tato práce zaměřena tak, aby byla přínosem nejen pro vlastníky společnosti, ale i pro další zainteresované osoby, a to hlavně proto, že si jednatelé společnosti uvědomují, že je dnes nejaktuálnějším přístupem tzv. stake holder value.

Zpracování této diplomové práce mělo být příležitostí pro stanovení základních strategií a plánování pro další lepší vývoj zkoumané společnosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je formulování podnikatelského plánu rozvoje společnosti GREEN SPEDITION s. r. o.

Naplnění hlavního cíle předpokládá dosažení dílčích cílů, mezi které především patří:

- zpracování teoretického rámce diplomové práce,
- charakteristika zkoumaného podniku,
- analýza současné situace podniku,
- určení silných a slabých stránek podnikání, vymezení možných příležitostí a hrozeb,
- formulování návrhů opatření a jejich ekonomická evaluace.

1.2 Metodika

Informace pro teoretickou část práce jsou čerpány z dostupných publikací věnujících se zpracování podnikatelského plánu a plánování v obecné rovině, strategickému a finančnímu řízení. Dále jsou doplněny signifikantní zákony a paragrafy upřesňující jednotlivé nařízení.

Analytická část diplomové práce vychází z dat dostupných z účetních výkazů a dalších podnikových dokumentů. Data jsou vyhodnocena s využitím metod popsanych v teoretické části diplomové práce. Pomocí metod finanční analýzy stanovuje ukazatele, které mají sloužit jako nástroj finančního řízení. Metody plánování pomáhají určit silné i slabé stránky společnosti, a také zaměřit se na možnost inovací či změny řízení. Pomocí metod kalkulací a stanovení nákladů jsou analyzovány jednotlivé výdajové položky, ke kterým je podle skupin přiřazen váhový koeficient a je také navrženo snížení nejvíce nákladových položek tak, aby byl podnik rentabilní, a hlavně životaschopný.

Návrhová část práce se zabývá řešením vybraných oblastí rozvoje podnikání, kde podnik zaznamenal v uplynulém období nepříznivý vývoj. Navržené změny jsou předmětem ekonomické evaluace.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Následující část této diplomové práce definuje základní teoretická východiska týkající se podnikatelského plánu, kalkulací, určování hrozeb a příležitostí společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že se v případě zkoumané společnosti jedná o kamionovou přepravu, jsou také vymezeny nároky na provozování tohoto oboru činnosti a její omezení.

2.1 Podnikatelský plán

Jak již bylo řečeno v úvodu, pro úspěšný start, ale i průběh podnikání, je důležité mít podnikatelský záměr neboli plán. Každý podnikatelský plán vzniká za nějakým účelem, proto pro něj neexistuje žádná jednotná forma. Pro pochopení můžeme využít následující jednoduché definice: *„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů a jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“* (Srpová, 2011, s. 14)

2.1.1 Základní body podnikatelského plánu

Základními body podnikatelského plánu jsou:

- Úvod, účel a pozice dokumentu,
- shrnutí,
- popis podnikatelské příležitosti,
- cíle společnosti,
- potenciální trhy,
- analýza konkurence,
- finanční plán (Srpová, 2011, str. 15-16).

Úvod, účel a pozice dokumentu

Na začátku podnikatelského plánu musí být zařazen úvod tak, aby bylo jasné, o jaký typ dokumentu se jedná a aby byl čtenář srozuměn s jeho obsahem a účelovostí. Pozice

dokumentu vypovídá i skutečnosti, na jak dlouhou dobu a v jakém rozsahu je daný plán zpracován, a která verze dokumentu je nejvíce aktuální (Srpová, 2011, str. 15-16).

Shrnutí

Shrnutí není chápáno jako úvod do problematiky, ale jako popis toho, co bude v podnikatelském plánu řešeno. Omezujícím faktorem je pro shrnutí to, že by mělo být co nejstručnější. Čím je shrnutí složitější a propracovanější, tím složitější je napsat jednoduchý obsah (Srpová, 2011, str. 16).

Popis podnikatelské příležitosti

Jde možná o nejvíce signifikantní část plánu, jejímž úkolem je objasnit, v čem je spatřována podnikatelská příležitost. Právě tato část by měla čtenáře podnikatelského záměru přesvědčit, že je pro něj právě daná chvíle tou nejvhodnější pro investici do daného projektu. V popisu podnikatelské příležitosti je nutné obhájit proč je právě tato služba potřebná, a jak bude myšlenka převedena do tržeb a následně do zisků, či jak si společnost poradí s náklady (Srpová, 2011, str. 16).

Cíle společnosti

Jakmile je stanovena vize firmy a časový horizont, který bychom měli dodržovat, je třeba stanovit i cíle firmy, které by měly být definovány metodou SMART.

- **Specific** – navrhované řešení by mělo být přesně popsáno.
- **Measurable** – navrhované cíle by mělo být možné ověřit, současně by měl být nastaven mechanismus kontroly úspěšnosti.
- **Aligned** – řešení nebo cíl musí odpovídat svou povahou potřebám zadavatele.
- **Realistic** – cíl musí být skutečně dosažitelný, avšak nesmí být příliš triviální nebo naopak příliš ambiciózní.
- **Timed** – souvisí s měřitelností, musí být nastaven časový horizont tak, aby byla možná kontrola dodržování plánu (Metoda SMART, 2014).

Potenciální trhy

Důležité je vymezení cílového trhu a jeho charakteristických znaků. S výrobkem či službou můžeme uspět pouze tehdy, když dosáhneme uspokojení potřeb zákazníků (Srpová, 2011, str. 19-21).

Analýza konkurence

Pokud na daném trhu působí velké množství konkurentů je velmi náročné všechny detailně prozkoumat. Nejlepší alternativou je určení největších a nejvýznamnějších konkurentů, a také konkurence, která je zkoumané společnosti nejbližší, například geograficky, nebo má co nejpodobnější sortiment zboží a služeb. Nesmíme však zapomínat na hrozbu substitutů, tato však nemusí být vždy reálná, ale je dobré ji zvážit (Srpová, 2011, str. 21-22).

Finanční plán

Do této kategorie spadá nejen firemní cenová politika a náklady, ale i právní a regulační opatření. Co se týče samotného finančního řízení podniku, nedílnou součástí je plánování příjmů a výnosů, ale také rozvržení nákladů a výdajů tak, aby nedocházelo k platební neschopnosti vlivem nesouladu splatnosti pohledávek a závazků. Pro tyto účely nejlépe poslouží finanční výkazy. Do plánování by měly být zahrnuty jednotlivé ukazatele likvidity a rentability a plánovaný VH, ale je nutné se zabývat i sestavením plánovaného VZZ (Srpová, 2011, str. 22).

2.1.2 Strategie řízení

Vytvoření podnikatelského plánu a získání zdrojů k jeho financování a realizaci všech jeho částí by mělo být vždy počáteční aktivitou podnikatele. Jednotlivé aktivity musí být vždy v symbióze se strategií společnosti. Strategické cíle a hodnoty musí být vždy nadřazeny všem ostatním cílům firmy a musí udávat směr pohybu a budoucího směřování společnosti. Častým problémem, který se vyskytuje u malých a středních firem je, že strategie není zakotvena v žádném písemném dokumentu, a tak je pouze myšlenkou jednatele, který jednotlivé hodnoty často mění nebo posouvá (Srpová, 2011, str. 100).

Tradičním pojetím strategie byl vždy psaný dokument, který stanovuje jednotlivé cíle společnosti a jejich proveditelnost v čase, alokaci zdrojů, zavedení metrik pro měření atd.

Avšak moderní pojetí lze definovat jako „být připravený na budoucnost“. Primární je nastavení cílů tak, aby odpovídaly budoucímu směřování společnosti a braly v úvahu jednotlivé změny jak uvnitř, tak vně společnosti. Výchozím úkolem je zaznamenat aktuální stav firmy a poté stanovit strategické cíle. Na tyto cíle jsou pak navázány strategické scénáře a soubor strategických scénářů tvoří strategický plán. Všechny tyto kroky vedou k finálnímu cíli, jak realizovat misi a vizi společnosti (Srpová, 2011, str. 100-101).

2.2 Pohled na malé a střední podnikání

Ze statistických měření vyplívá, že počty malých a středních podniků se zvýšily především v období, kdy bychom ekonomickou výkonnostní periodu neoznačili právě za konjunkturu. Z pohledu počtu podnikajících subjektů zaujímají malé a střední podniky více jak 99 % podnikajících subjektů v ČR. V roce 2008 dokonce došlo k prolomení hranice MSP na více jak milion subjektů. Lze tedy s jistotou tvrdit, že právě MSP tvoří páteř podnikání v ČR. Tento závěr podpořený statistickými daty je vcelku logický. Z jednoduchého rozdělení EU na kategorizace podniků lze usoudit, že typově velké podniky musí mít nad 250 zaměstnanců, což není v ČR příliš obvyklé, a také poměrně vysokou kapitalizaci. U nás je velmi obvyklý trend spíše menších společností s užší specializací, převážně s nižším počtem jednatelů či akcionářů. O společnostech, které by dokonce byly obchodovatelné na burze nemůže být řeč, protože nemají dostatečně velkou tržní kapitalizaci (Dubská, 2011).

Pro další členění podniků tato práce vychází ze zákona o účetnictví z roku 2016 ustanovení § 1 a. Účetní jednotka vždy spadá do dané kategorizace, pokud nepřekročí dvě ze tří ustanovujících kritérií. Pro první tři skupiny je vždy uvedený limit maximem, jsou tedy ohraničeny shora, poslední kategorie je ohraničena zdola, limitem pro střední kategorii. Rozdělení kategorií uvádí následující Tabulka 1.

Tabulka 1: Kategorizace účetních jednotek (Zdroj: vlastní tvorba na základě Zákona o účetnictví)

Mikro ÚJ	aktiva - 9 mil. Kč čistý obrat - 18 mil. Kč průměrný počet zaměstnanců 10
Malá ÚJ	aktiva - 100 mil. Kč čistý obrat - 200 mil. Kč průměrný počet zaměstnanců 50
Střední ÚJ	aktiva - 500 mil. Kč čistý obrat - 1 mld. Kč průměrný počet zaměstnanců 250
Velká ÚJ	aktiva – nad 500 mil Kč čistý obrat – nad 1 mld. Kč průměrný počet zaměstnanců-nad 250

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je vhodným nástrojem k mapování nastalé situace nebo problematiky. Obecně je princip SWOT analýzy postaven na čtyřech pilířích, které jsou označeny prvními písmeny jednotlivých složek. Jsou jimi – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities). Jde tedy o neustálou konfrontaci okolního prostředí a vnitřních zdrojů firmy a schopnosti na tyto podněty reagovat. Pro použití v další části práce je zvolena komplexnější metoda, přiřazující váhové koeficienty jednotlivým podnětům. Celkově je kalkulována váha a známka, z nichž je pak určen výsledný koeficient. To nám dává větší přesnost a možnost přiřadit větší, či menší důraz různým aspektům (Pošvář, Chládková, 2011, s. 60).

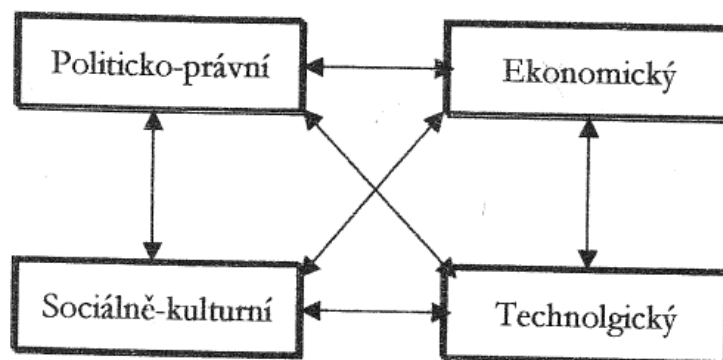
2.4 STEP analýza

Vysoká efektivita tohoto nástroje spočívá právě v jeho jednoduchosti. STEP analýza ohodnocuje ty globální faktory, které mají vliv na podnik. Na rozdíl od SLEPT analýzy je zde zastoupen legislativní faktor jen částečně. Absence legislativního aspektu však není bezdůvodná. Smyslem STEP analýzy je formulace odpovědí na tři elementární otázky:

1. Jaké vnější faktory mají vliv na podnik?

2. Jaké jsou jejich účinky?
3. Které jsou nejdůležitější, především z budoucího hlediska? (Tichá, Hron, 2003, s. 72)

SCHÉMA 6-1: SEGMENTY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



Obrázek 1: Segmenty vnějšího prostředí (Zdroj: Tichá, Hron, 2013, s. 72)

Politicko-právní aspekt

Jsou zde zahrnuty faktory, jež kalkulují s distribucí moci mezi lidmi, a to hlavně s jednáním v rámci politického prostředí, např.:

- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daně,
- antitrustové zákony,
- ochrana životního prostředí (Tichá, Hron, 2003, s. 73).

Sociálně-kulturní aspekt

Jde především o ovlivnění způsobu života v dané zemi a preferenci životních hodnot. Např.:

- demografické rozdělení,
- důchody,

- mobilita,
- úroveň vzdělání (Tichá, Hron, 2003, s. 72).

Technologický aspekt

Vývoj výrobních prostředků, materiálů a know-how. Ovlivněno úrovní technologické vyspělosti dané země jako celku. Např.:

- vládní výdaje na vědu,
- vynálezy a objevy,
- transfery technologií (Tichá, Hron, 2003, s. 72).

Ekonomický aspekt

Faktory, které ovlivňují přímo hospodářskou bilanci, jde tedy o toky peněz, služeb a informací. Např.:

- nezaměstnanost,
- dostupnost energie (Tichá, Hron, 2003, s. 72-73).

Pozitiva STEP analýzy

Protože je pozornost zaměřena vně v širším měřítku než při sledování odvětví, jsou zahrnuty faktory, které by nebyly prvoplánově kalkulovány, jako jsou například životní styl, ochrana životního prostředí či politické změny s dopadem na naši společnost. Ve výsledku vede k porozumění jednotlivých faktorů a jejich konkretizaci do jednotlivých odvětví (Tichá, Hron, 2003, s. 73).

Negativa STEP analýzy

Není zde žádná záruka invence nových skutečností, takže je někdy dementováno, že čas lze využít na analýzu strategicky významnějších věcí (Tichá, Hron, 2003, s. 73).

2.5 PORTER analýza

Analýza a rekognoskace externího prostředí a blízkého okolí podniku již byla stanovena v předcházejících kapitolách, avšak nejdůležitější pro podnik, který se pohybuje v takto

otevřeném prostředí poměrně snadného přístupu nové konkurence a již vysoké stávající konkurence, je třeba dobře definovat, nalézt, a hlavně udržet si konkurenční výhodu. Pro tento účel dobře slouží Porterův model 5 sil (Kovář, 2008, s. 67-68).

Když je trh řádně definován, je možná polemika o stupni atraktivity tohoto trhu, neboť nesmíme zapomínat, že čím bude trh atraktivnější, tím hustší bude konkurence. Porterova analýza má však jednu nevýhodu, a ta plyne z absence časové dynamiky modelu, jinak řečeno, vypovídá pouze o nastalé situaci, která se však může v budoucnu změnit. Lze tedy říci, že ne všechna odvětví mají stejný potenciál návratnosti investic. Úroveň ziskovosti a jeho konečného potenciálu je tedy definován jako společný vliv sil obsažených v Porterově modelu. V analytické části bude využito modelu ve formátu SCORE od 1 do 9, přičemž tyto hodnoty budou reprezentovat důležitost a váhu jednotlivých poznatků (Kovář, 2008, s. 67-70).

Současní konkurenti – princip vytváření a využívání konkurenčních výhod. Konkurenční výhodou rozumíme specifické přednosti podniku, která čím více je unikátní, tím víc je těžší její napodobení a snížení její hrozby z pohledu konkurence. Cílem soupeření mezi podniky by vždy mělo být dosažení nejlepšího postavení na trhu v daném oboru. Růst konkurence vede zpravidla ke zvyšování koncentrace v odvětví, a tedy k poklesu ziskovosti (Pošvár, Chládková, 2011, s. 47).

Hrozba nové konkurence – je interpretací předchozího bodu, přičemž nově vstupující společnosti přinášejí do odvětví novou pracovní sílu, protože zde však většinu času platí zákon o nasycení trhu, dojde k přerozdělení stávajících tržních podílů, a tedy i k poklesu u organizací, které na tomto trhu již byly. Často jde o společnosti, které nastoupí do trhu s velkým kapitálovým základem a metodou nárazové strategie, respektive hned při vstupu obětují velké množství zdrojů na marketing a ukořistění co největšího tržního podílu (Pošvár, Chládková, 2011, s. 47).

Hrozba substituce – čím vyšší je hrozba substituce, tím nižší je ziskovost odvětví. Existuje několik hrozeb substituce, například substituce produktu produktem, hrozba substituce potřeby, nebo hrozba absolutní substituce, tedy náhlá změna spotřebních návyků (Kovář, 2008, s. 78-81).

Vyjednávací síla dodavatelů – hrozba zvyšování cen nebo snižování kvality dodávaného zboží či služeb. Čím více má organizace dodavatelů, tím má větší manévrovací prostor pro vyjednávání s nimi (Pošvář, Chládková, 2011, s. 47).

Vyjednávací síla odběratelů – zákazníci neboli odběratelé mohou při dostatečné vyjednávací síle stlačit ceny nebo zvýšit kvalitu poskytovaných produktů a služeb. Toho mohou dosáhnout snáz při vyšší konkurenci, protože způsobí konkurenční boj a tlak na cenu. To vše ve výsledku vede ke snížení ziskovosti v odvětví (Kovář, 2008, s. 76-78).

2.6 Marketingový mix

I když u dopravních společností není marketing příliš patrný, je nutné dodržovat alespoň některé hlavní zásady, tak aby společnost mohla získat a udržet zákazníky. Marketingový mix je soubor nástrojů pro plánování a ovlivnění poptávky po jejím produktu nebo službách. Možné způsoby, jež může společnost v marketingu využít, se dělí na dva pohledy, a to pohled společnosti rozdělení do známých skupin 4P, 5P nebo 7P nebo pohled zákazníka 4C. Ve výsledku by nám oba směry měly poskytnout odpovědi na stejné otázky. 4P základního marketingového mixu znamenají Product, Price, Promotion a Place (Kotler, 2017, s. 69-70).

Product (produkt) – jde v elementární podstatě o výkon nebo výstup podniku a je to cokoli, co může společnost nabídnout k uspokojení potřeb zákazníka od produktu fyzického, služby nebo myšlenky.

Price (cena) – úhrn peněžních prostředků, jež je zákazník ochoten za danou službu či produkt vydat.

Promotion (komunikace) – jde o samostatnou složku marketingu ve smyslu její obsáhlosti. Hlavním cílem je přesvědčit zákazníka ke koupi produktu. Přesvědčit ho o výhodách a kvalitách produktu.

Place (distribuce) – veškeré činnosti, jež umožňují zákazníkům dostupnost daného produktu nebo služby (Kotler, 2017, s. 69-72).

2.7 Analýza vnitřního prostředí – McKinsey 7S

V tomto systémovém pojetí je nutné na každou společnost pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů. Jedná se o skupinu faktorů, které se vzájemně ovlivňují

a podmiňují a tím utvářejí komplexní strategii firmy. Jednotlivé faktory by měly být ve vzájemné harmonii tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity.

Struktura – plní funkční a obsahovou naplň každé společnosti a je definicí jádra firemního uspořádání z pohledu vztahů, spolupráce a sdílení informací.

Systémy řízení – prostředky, systémy a procesy, např. komunikace, doprava, kontrolní mechanismy.

Styl manažerské práce – přístup managementu k řízení podniku, obsah formální a neformální stránky řízení, komunikace na pracovišti, směrnice a předpisy a jejich dodržování.

Spolupracovníci – tímto pojmem se rozumí všichni pracovníci na pracovišti, řídící i řadoví. V tomto segmentu rozlišujeme kvantifikovatelné vazby jako je odměňování i ty nekvantifikovatelné jako je například loajalita.

Schopnosti – celkový součet kvalifikace pracovníků, důležitý je synergický efekt odvíjející se od úrovně organizace práce a řízení.

Strategie – strategie a hierarchie ve společnosti.

Sdílené hodnoty – odráží se základní faktory a skutečnosti, principy. Jde o pohled stakeholderů na společnost jako takovou. Je důležité u rozvíjejícího se podniku sdílené hodnoty vyjádřit (Keřkovský a Vykypěl, 2003, s. 90-92).

2.8 Doprava a přeprava

2.8.1 Vnitrostátní a mezinárodní kamionová doprava

Nedílnou součástí života, ale i každé sociální a ekonomické činnosti, tudíž i hospodářství každého státu, je doprava a přeprava. Doprava i přeprava vždy hrály významnou roli v hospodářské kooperaci a dělbě práce a významnou měrou se podílí na procesu rozvíjení jednotlivých zemí a regionů. V posledních letech je doprava alfou a omegou a naprostou hnací silou veškeré ekonomiky od obřích tankerů a lodí přes letadla a kamiony až po nyní velmi oblíbenou kurýrní službu pomocí cyklistů přímo ve městech. Proto se snaží každá vyspělá země mít co nejrozvinutější infrastrukturu. Česká republika má v tomto ohledu mimořádnou komparativní výhodu a tou je její geografická poloha uprostřed Evropy. Řečeno laicky, z hlediska přepravy a expedice je to z České republiky více či méně stejně

daleko všude po Evropě, Česká republika proto slouží mnoha firmám jako logistická základna k překladům a svozům zboží (Novák, 2013, s. 9-14).

Největšími přednostmi silniční dopravy je relativní rychlost, pokud nebereme leteckou dopravu, která je však velmi nákladná a nehodí se k přepravování velkých nebo těžkých věcí, jelikož je většina transferů placena od váhy. Dalšími vlastnostmi jsou dostupnost, operativnost a vysoká adaptabilní složka v případě změny poptávky (Novák, 2013, s. 14-15).

Dopravce je tedy provozovatel a většinou i vlastník dopravních prostředků, pomocí nichž je doprava realizována. Může být i jejich nájemcem, například pomocí leasingu na tahače či návěsy, popřípadě může tyto složky kombinovat, jako je tomu i v případě analyzované společnosti Green Spedition s. r. o. Dopravce je realizátorem dopravních služeb na českém a evropském trhu.

2.8.2 Legislativní omezení přepravy

Vymezení nákladní přepravy je specifikováno v Živnostenském zákoně, konkrétně v části koncesovaných živností.

Silniční motorová doprava

„Souhrn činností, jimiž se zajišťuje přeprava osob, věcí a zvířat silničními motorovými vozidly pro cizí potřebu, jakož i přemísťování silničních motorových vozidel samých po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a veřejně přístupných účelových komunikacích a volném terénu. Silniční motorová doprava nákladní může být provozována jako silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní nebo mezinárodní. Tyto druhy dopravy se dále člení na dopravu provozovanou vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti včetně nebo provozovanou vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti. Silniční motorová doprava osobní se dále člení na taxislužbu, silniční motorovou dopravu vnitrostátní, která může být provozována jako příležitostná, veřejná linková a zvláštní linková, nebo silniční motorovou dopravu mezinárodní, která může být provozována jako příležitostná, linková, či kyvadlová, přičemž definice těchto doprav stanoví jiný právní předpis.“ (Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., 2008)

Omezení jsou rovněž pro řidiče těchto souprav, kteří musí mít platný řidičský průkaz a profesní způsobilost řidiče.

„Průkaz profesní způsobilosti řidiče se vydává řidičům, kteří úspěšně absolvovali zdokonalování odborné způsobilosti řidičů a přezkoušení. Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů je povinen se účastnit řidič, který:

- je občanem členského státu Evropské unie a má na území České republiky trvalý pobyt,
- je občanem členského státu Evropské unie a má na území České republiky přechodný pobyt, který trvá alespoň 185 dnů v kalendářním roce, nebo
- je občanem jiného než členského státu Evropské unie a vykonává závislou práci pro zaměstnavatele usazeného na území České republiky nebo podniká na území České republiky,

pokud řídí motorové vozidlo, k jehož řízení opravňuje řidičské oprávnění skupiny C, C+E, D a D+E nebo podskupiny C1, C1+E, D1 a D1+E nebo řidičské oprávnění uznávané jako rovnocenné.“ (Vydání průkazu profesní způsobilosti řidiče, 2016)

Postup o vydání průkazu profesní způsobilosti řidiče je dále posuzován dle Zákona č. 247/2000Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Dále také dle prováděcí vyhlášky č. 167/2002 Sb., k zákonu č. 247/2000 Sb. (Vydání průkazu profesní způsobilosti řidiče, 2016).

2.9 Rozřazení nákladů a kalkulace

Náklady jsou z pohledu ekonomické teorie peněžně oceněnou spotřebou. Náklady je potřeba odlišit od výdajů, které znamenají úbytek peněžních prostředků, avšak bez ohledu na jejich použití. Dělení nákladů je možné z několika hledisek. Z hlediska metodiky práce bude nejvíce využíváno kalkulační členění nákladů a dělení nákladů podle změny v objemu výroby, respektive pro dopravní společnost půjde především z hlediska metriky o ujeté kilometry (Meluzín, 2007, 28-32).

Kalkulační náklady

- **Přímé** – možnost přiřadit ke konkrétním výkonům. Například náklady na jeden ujetý kilometr na určité lince.
- **Nepřímé** – nelze jednoznačně definovat určitý specifický výkon, jde většinou o mzdy pracovníků z oblasti správy a řízení a jiné režijní náklady (Meluzín, 2007, 28-32).

Náklady závislé na změně objemů výroby:

- **Variabilní** – mění se v závislosti na změně výrobního programu co se týče objemu produkováného zboží nebo služeb, pokud je lze kvantifikovat. Lze aplikovat rozdělení na tři typy podle tempa jejich růstu v komparaci s objemem výroby. To znamená buď proporcionálně nebo progresivně, nebo v nejlepším případě, mají degresivní charakter, pak lze hovořit od určitého objemu o úsporách z rozsahu. Tento efekt však nemusí být nekonečný, a bývá zpravidla shora omezen, například nutností přidat další výrobní jednotku. Mezi variabilní náklady patří jednicové náklady a část režijních nákladů (Meluzín, 2007, 28-32).
- **Fixní** – nezávisí na změně objemu výroby a jsou pevné. Do fixních nákladů patří nájemné, odpisy, leasingové splátky a podobně. Pro účely práce budou jednotlivé fixní náklady přepočítávány i na průměrné fixní náklady, aby bylo možné zahrnout trend klesajících průměrných nákladů na jednotku produkce (Meluzín, 2007, 28-32).

2.9.1 Kalkulační jednice a kalkulace nákladů

V účelovém třídění nákladů podle výkonu lze rozlišit náklady podle tzv. nositelů nákladů, které kromě možného výpočtu rentability umožňují přiřazení přímých nákladů do tzv. kalkulační jednice, jež je vymezena měřicí jednotkou a definuje určitý výkon. Součet jednotlivých nákladů, které jsou validní dle akruálního principu je pak shrnut do všeobecného kalkulačního vzorce, jenž je uveden níže. Vzorec však neobsahuje všechna potřebná data. Proto bude díky dekompozici dostupných nákladů a interpolaci principu všeobecného kalkulačního vzorce použita jeho modifikovaná verze (Taušl Procházková, 2017, s. 96-97).

Všeobecný kalkulační vzorec používaný v ČR

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie
5. Správní režie
6. Odbytové náklady
7. Zisk(ztráta) (Taušl Procházková, 2017, s. 97)

Pro skladbu nákladů je tedy vhodné použít jiný systém, protože společnost nemá výrobní charakter a zařazení přímého materiálu a výrobních režii by postrádalo smysl. Pro dostatečně sofistikované členění nákladů lze použít nákladovou strukturu dle metodiky Ministerstva dopravy ČR podle výkazu MD (Dop) 2-04, kterou uvádí následující Tabulka 2 (Tichý, 2017, s.16).

Tabulka 2: Metodika dle Dop (MD) 2-04 (Zdroj: Tichý, 2017, s. 17)

Pohonné hmoty	1
Přímý materiál a energie	2
Opravy a udržování	3
Odpisy	4
Leasing	5
Přímé mzdy	6
Sociální a zdravotní	7
Cestovné	8
Úhrada za použití infrastruktury	9
Silniční daň	10
Elektronické mýtné	11
Pojištění zákonné odpovědnosti	12
Ostatní přímé náklady	13
Ostatní služby	14
Režijní náklady	15

2.9.2 Režijní náklady

Signifikantní, avšak mnohdy těžko přiřaditelný podíl na celkových nákladech, mají režijní náklady, které se dále ještě dělí na provozní a správní režii. Jelikož je nemožné některé položky exaktně definovat a přiřadit, budeme nadále používat jen celkové režijní náklady. Mezi tyto položky je zahrnut např. náklad na dispečink, odstavná plocha, pronájem skladů a kanceláří, zpracování účetnictví a agendy či případné další položky pro chod společnosti (Tichý, 2017, s. 33).

2.9.3 Náklady na PHM

Existuje mnoho faktorů ovlivňující celkovou spotřebu jednotlivých souprav. Hlavními činiteli jsou:

- profil terénu,
- hustota zastávek,
- intenzita provozu,
- způsob jízdy řidiče.

Toto jsou pouze některé významné faktory, a proto bude uvažováno v dalších kalkulacích také s roční spotřebou nafty, která bude stanovena měsíčním průměrem. Výpočet nelze provádět v ročních intervalech z důvodů přílišné variace proměnných. Jen pro ilustraci společnost Borge uvádí, že vlivem ročních období může průměrná spotřeba oscilovat až o 5 litrů na 100 km (Tichý, 2017, s. 19-20).

Lze tedy konstatovat že rovnice bude mít následující tvar:

$$\text{náklady PHM} = \text{pořizovací cena PHM} \times \text{spotřeba PHM} / 100 \text{ km} \quad (2.1)$$

Můžeme také konstatovat, že průběh funkce bude mít dvě teze. Za první bude v delším časovém období spotřeba paliva na soupravu kolísat kolem stanoveného průměru. Za druhé, hlavní podíl na nákladech bude mít jednotková cena PHM (Tichý, 2017, s. 20-23).

2.9.4 Osobní náklady

Osobními náklady z pohledu účetnictví rozumíme spotřebu služeb a jsou vztaženy k účtové třídě 52. Přesněji řečeno:

- 520 – Osobní náklady,
- 521 – Mzdové náklady,
- 522 – Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti,
- 523 – Odměny členům orgánů společnosti a družstva,
- 524 – Zákonné sociální pojištění,
- 525 – Ostatní sociální pojištění,
- 526 – Sociální náklady individuálního podnikatele,
- 527 – Zákonné sociální náklady,
- 528 – Ostatní sociální náklady (Zákon č. 563/1991 Sb., 2016).

Z pohledu společnosti jde o náklady na zaměstnance, především mzdy a jiné odměny z platných pracovně právních vztahů či odvody na zdravotní a sociální pojištění. (Děrgel, 2004).

Z hlediska výdajů bude nejvíce pracováno se superhrubou mzdou, protože zahrnuje celkový výdaj zaměstnavatele. V podrobné kalkulaci bude samozřejmě mzda rozdělena na jednotlivé složky.

2.9.5 Náklady na stravné

V případě mezinárodní silniční dopravy je nutné do mezd zahrnout velmi významný faktor, a to tzv. diety. Tato složka je dána legislativně. Na výši stravného se podílí především pracovní doba, doba pobytu v zahraniční a sazba stravného. Obecný vzorec pro výpočet nákladů stravného:

$$N(\text{stravné}) = \sum (\text{počet dnů} \times \text{sazba stravného} (+ N \text{ ind. potřeby})) \quad (2.2)$$

(Tichý, 2017, s. 28).

Následující Tabulka 3 obsahuje přehled sazeb zahraničního stravného pro vybrané evropské státy.

Tabulka 3: Přehled zahraničního stravného ve vybraných státech Evropy (Zdroj: vlastní tvorba na základě Vyhlášky č. 366/2016 Sb.)

Země	Měnový kód	Měna	Základní sazby zahraničního stravného
Belgie	EUR	euro	45
Dánsko	EUR	euro	50
Estonsko	EUR	euro	40
Finsko	EUR	euro	50
Francie	EUR	euro	45
Chorvatsko	EUR	euro	35
Irsko	EUR	euro	45
Itálie, Vatikán a San Marino	EUR	euro	45
Lichtenštejnsko	CHF	švýcarský frank	60
Lucembursko	EUR	euro	45
Maďarsko	EUR	euro	35
Německo	EUR	euro	45
Nizozemsko	EUR	euro	45
Norsko	EUR	euro	55
Polsko	EUR	euro	35
Rakousko	EUR	euro	45
Rusko	EUR	euro	45
Řecko	EUR	euro	40
Slovensko	EUR	euro	35
Slovinsko	EUR	euro	35
Španělsko	EUR	euro	40
Švédsko	EUR	euro	50
Švýcarsko	CHF	švýcarský frank	75
Tunisko	EUR	euro	45
Turecko	EUR	euro	40
Ukrajina	EUR	euro	45
Velká Británie	GBP	anglická libra	40

2.10 Leasing

Leasingem obvykle rozumíme přenechání práva k užívání dlouhodobého majetku druhé osobě. Leasing je poskytován za úplatu nejčastěji leasingovou společností a je časově

omezen. Velmi často se časová délka leasingu shoduje s účetními odpisy daného majetku. Specifikem leasingového financování je především to, že majetek není zapsán v obchodním majetku nájemce. V případě pronájmu souprav tahačů a návěsů to tedy znamená, že jako provozovatel ve velkém technickém průkazů není zapsán nájemce, ale leasingová společnost (Zinecker, 2008, s. 166-170).

2.10.1 Operativní leasing

Krátkodobý pronájem, zpravidla kratší než ekonomická životnost pronajímané věci. Jde tedy o leasing jen s částečnou amortizací. Nájemce nemá vyhrazené právo, pokud není ujednáno jinak, na koupi pronajaté věci, po skončení leasingu se vrátí majetek do držení pronajímatele. Splátky od jednoho nájemce zahrnují jen část pořizovací ceny. Leasingová smlouva je vypověditelná a pronajímatel nese všechna rizika plynoucí z vlastnictví daného majetku (Režňáková, 2005, s. 77-79).

2.10.2 Finanční leasing

Pokud pořizujeme majetek formou finančního leasingu, jde většinou o středně až dlouhodobý časový horizont. V případě tahačů se shoduje s účetními a daňovými odpisy, je tedy využíván zpravidla na dobu 5 let. Riziko spojené s vlastnictvím majetku zůstává v portfoliu pronajímatele. Leasingová smlouva je v zásadě, pokud není jinak upraveno, nevypověditelná (Zinecker, 2008, 166-170).

2.11 Bankovní úvěr

Pro bankovní úvěry je typické postupné umořování dluhu během doby splatnosti. Umořování je rozděleno do stanovené doby úvěru a podle počtu splátek. Nejčastější jsou měsíční, kvartální nebo roční splátky. Splátky mohou být definovány třemi kritérii:

- **Anuitní platby** – stejná výše splátky po celou dobu, ale v čase se mění hodnota úroku a úmoru. Čím déle splácíme tím je větší podíl úmoru na splátce.
- **Splátky úvěru ve stejné výši s měnící se úrovní úroků** – ty jsou vypočteny z klesajícího zůstatku úvěru. Celková platba má degresivní tendenci.

- **Jednorázová platba** – nebo také platba en-bloc, to znamená, že jsou hrazeny jen úroky po celou dobu a na konci je splatná celá část úmoru. Nejde o příliš používaný model, je využíván pouze výjimečně (Režňáková, 2005, s. 77-79).

2.12 Informační zdroje pro finanční analýzu

Účetní závěrka – slouží jako základ pro sestavení finanční analýzy. Každý podnikatelský subjekt je ze zákona povinen sestavit jak roční závěrku, tak uzávěrku. Závěrka může být řádná (nejčastěji), mimořádná a mezitímní. Při sestavování účetní závěrky je podnik povinen zajistit a zkontrolovat úplnost, průkaznost a pravdivost svého účetnictví. Při sestavování účetní závěrky dochází k uzavírání účetních knih a výpočtu jednotlivých daní (Mrkosová, 2012, s. 235).

Rozvaha (balance) – je nejdůležitějším účetním výkazem, přičemž veškeré další sestavované účetní výkazy pouze dále rozvádí a upřesňují tu kterou položku rozvahy. Podobně jako závěrka, i rozvaha může být sestavována za různých situací, a můžeme se proto setkat s rozvahou zahajovací, konečnou a mimořádnou. Balance je rozdělena na stranu aktiv a stranu pasiv a jako taková podává informace o veličinách stavových (Beranová, 2012, s. 38).

Výkaz zisků a ztrát (výsledovka) – stejně jako rozvaha je sestavována za určité období a to tak, aby zobrazovala všechny úrovně výsledku hospodaření:

- provozní výsledek hospodaření,
- finanční výsledek hospodaření,
- výsledek hospodaření za běžnou činnost,
- mimořádný výsledek hospodaření,
- výsledek hospodaření za účetní období,
- výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním.

Pro sestavení výsledovky je možné využít obě možnosti sestavení:

- A – podle druhového členění nákladů (nejčastější),
- B – podle účelového členění nákladů (Beranová, 2012, s. 80-81).

Cash-flow – jde výkaz, který umožňuje poměrně snadné sledování úbytku či přírůstku peněžních prostředků a je tedy jednoduše použitelný jako nástroj pro řízení likvidity. Tento výkaz lze sestavit přímou nebo nepřímou metodou, kdy rozdíl je v pohledu chápání výnosů a nákladů, avšak výsledek bude v obou případech shodný. Výkaz cash-flow rozdělujeme na tři úrovně:

- **provozní cash-flow** – změny v běžné (provozní) činnosti,
- **investiční cash-flow** – změny v případě dlouhodobého majetku a jeho zdrojů,
- **finanční cash-flow** – změny z důvodu využívání úvěrů, vyplacení dividend apod. (Meluzín T. a Meluzín V., 2003, s. 80).

2.13 Vertikální analýza, analýza poměrových ukazatelů, ukazatelů aktivity, zadluženosti a likvidity

2.13.1 Vertikální analýza

Slouží především k podrobnějšímu zkoumání struktury aktiv a pasiv v daném podniku. Základem pro tuto analýzu je výkaz zisků a ztráty, z něhož jsou jako výchozí hodnota použity tržby na úrovni 100 %, a proti nim jsou postaveny další hodnoty z výkazu. Z rozvahy jsou touto metodou stanoveny jako výchozí celková aktiva (Sedláček, 2011, s. 16-18).

2.13.2 Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability – jde o ukazatele výnosnosti a návratnosti, které jsou sestaveny tak, aby jejich výstup zobrazoval poměr vůči srovnávací ceně aktiv, resp. pasiv. Interpretovat lze všechny ukazatele jako zisk na 1 Kč (Kislingerová, 2007, s. 84).

Rentabilita vlastního kapitálu – poměrový ukazatel, který nám říká velikost zisku na 1 Kč kapitálu investovaného akcionářem (Kislingerová, 2007, s. 85).

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Rentabilita aktiv – jeden ze základních ukazatelů rentability, který poměruje zisk s celkovými aktivy. Nevýhodou je, že nerozlišuje vlastní a cizí kapitál. Pro vyšší

komplexnost je použit tvar s provozním výsledkem hospodaření (Kislingerová, 2007, s. 83-85).

$$ROE = EBIT / \text{Celková aktiva} \quad (2.4)$$

Rentabilita tržeb – jde o velmi často modifikovaný ukazatel, který je však důležitý pro mnoho dalších modelů finanční analýzy. Často se lze setkat s modifikací, v nich jsou na místo tržeb jako čítecel použity výnosy, a ty jsou v poměru s VH před zdaněním (EBIT) (Kislingerová, 2007, s. 85-86).

$$ROS = EBIT / \text{Tržby} \quad (2.5)$$

2.13.3 Analýza ukazatelů aktivity

Rychlost obratu pohledávek – zvaná také jako obratovost pohledávek je ukazatelem, který nám ukazuje rychlost přeměny pohledávek v peněžní (hotovostní) prostředky (Valach, 1999, s. 103).

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \text{Tržby} / \text{Pohledávek} \quad (2.6)$$

Rychlost obratu závazků – doba obratu závazků je protipólem doby obratu pohledávek. Laicky lze konstatovat, že nejlepším modelem je brzy inkasovat a pozdě platit. Avšak pokud podnik nehradí včas, tedy ve splatnosti, své závazky, snižuje to významně jeho důvěryhodnost, neboť by tímto jednáním mohl přivést své spolupracující podniky do druhotné platební neschopnosti. Je vhodné usilovat o časování plateb tak, abychom stihli peněžní prostředky inkasovat a dále s nimi platit. Protože společnost neviduje zboží, je ve jmenovateli následující vzorec očištěn o náklad na prodané zboží (Mrkvička, 2006, s. 95-96).

$$\begin{aligned} \text{Rychlost obratu závazků} \\ = \text{Závazky z obchodního styku} / \left(\text{výkonová} \frac{\text{spotřeba}}{365} \right) \end{aligned} \quad (2.7)$$

Vázanost celkových aktiv – jej ukazatelem celkové produkční efektivnosti podniku, který je vypočten jako podíl aktiv na tržbách (Sedláček, 2011, s. 28).

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \text{Aktiva} / \text{Tržby} \quad (2.8)$$

2.13.4 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele vyjadřují podíl cizích a vlastních zdrojů financování. Pokud dochází k jejich růstu, nemusí však nutně jít o negativní jev pro podnik, vždy se však musí posuzovat s ohledem na riziko finanční nestability (Sedláček, 2011, s. 64).

Dlouhodobá zadluženost – vyjadřuje podíl aktiv financovaných dlouhodobými zdroji a optimalizuje tak poměr mezi krátkodobými a dlouhodobými cizími zdroji financování (Sedláček, 2011, s. 65).

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{Dlouhodobý kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.9)$$

Běžná zadluženost – jde o podíl krátkodobých cizích zdrojů na celkových aktivech (Sedláček, 2011, s. 65).

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (2.10)$$

Úrokové krytí – tento ukazatel informuje svého uživatele o tom, kolikrát zisk převyšuje zaplacené úroky. Pakliže by jeho hodnota byla rovna 1, byl celý zisk použit k uhrazení úroku. Jako ideální je uváděna hodnota mezi 3 až 6 (Sedláček, 2011, s. 64)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Úroky}} \quad (2.11)$$

2.13.5 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita – je základním ukazatelem solventnosti společnosti, kde do čitatele dosazujeme oběžná aktiva a do jmenovatele krátkodobá pasiva. Do krátkodobých pasiv jsou zařazeny krátkodobé obchodní úvěry a krátkodobé bankovní úvěry. Časové rozlišení pasiv nebylo v roce 2017 evidováno (Mrkvička, 2006, s. 75-77).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobá pasiva}} \quad (2.12)$$

Okamžitá likvidita – jde o poměr mezi pohotovými platebními prostředky a krátkodobými cizími zdroji. Všeobecně je u nás jako pozitivní výsledek přijímána hodnota mezi 0,6 a 1,1. Výsledek je však nutný porovnávat vzhledem k prostředí, ve

kterém daný podnik působí, protože kritické hodnoty mohou být pro jednotlivé obory podnikání různé (Sedláček, 2011, s. 105-106).

Okamžitá likvidita

$$= \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dy}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.13)$$

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce je nejprve představena společnost, která je předmětem analýzy. Následně jsou implementovány metody popsané v teoretické části práce (metody strategické analýzy, metody finanční analýzy, aj.). Výsledky dílčích analýz jsou shrnuty v podobě SWOT analýzy.

3.1 Základní údaje analyzované společnosti

Datum vzniku:	19. října 2015
Obchodní firma:	Green Spedition s. r. o.
Sídlo:	Havránkova 30/11, 619 00 Brno
Identifikační číslo:	044 93 010
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE):	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Silniční nákladní doprava Ostatní vedlejší činnosti v dopravě Bezpečnostní a pátrací činnosti Univerzální administrativní činnosti
Institucionální sektor:	Nefinanční podniky soukromé národní
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Ostraha majetku a osob Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti

přesahující 3,5 tuny jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

3.2 STEP (PEST) analýza

3.2.1 Politicko-právní aspekt

Daně – subjektů podnikajících v oblasti autodopravy se dotýká daňové zatížení nejen státu, který je jejich domovským, ale také států, na jejichž území se soupravy pohybují. Nicméně jako každý jiný subjekt, se i v tomto oboru snaží firmy, co nejvíce snížit své daňové zatížení – samozřejmě legálními způsoby jako jsou různé slevy na dani a daňová zvýhodnění. Zcela jistě více než v jiných oborech se společností v dopravě dotýká daň silniční. U daně z příjmů se subjekty snaží dosáhnout tzv. efektivní sazby daně. Právě u této daně mají subjekty největší prostor pro její legální snížení. Samozřejmostí je daň z přidané hodnoty, u níž se se ovšem mezinárodní dopravci setkávají s problémem nemožnosti využít daň uhrazenou v jiném členském státě jako daň na vstupu z přijatých plnění a tato plnění jsou pro ně pouze daňovým výdajem ve smyslu daně z příjmu. Jedinou možností, jak DPH z těchto plnění tzv. získat zpět, je zažádat o refundaci daně zaplacené v jiném členském státě, ale jde bohužel o poměrně zdoluhavý proces. Podobný problém nastává i u daně spotřební uvalenou na pohonné hmoty.

Regulace obchodu, vládní nařízení a stabilita vlády – dodatečné náklady a nejistotu v investicích způsobuje jistá nekonzistentnost vládních rozhodnutí, především pak v daňové a sociálně-ekonomické rovině. Ne vždy jsou rozhodnutí motivována jen nejlepší volbou, ale i populismem, a dochází ke střetu zájmových skupin. Pro jednotlivce, tedy každého podnikatele nebo ekonomicky činnou osobu vyvolávají tyto časté změny implikované náklady na monitoring nových nařízení. V oblasti dopravy jsou to nové zákony, nařízení a doporučení v rámci České republiky, Evropské unie a okolních evropských států. Respektive států, v kterých nebo přes které je uskutečňována doprava.

Regulace ostatních států – neexistuje jednoznačná a komplexní směrnice pro uskutečňování přepravy v rámci jednotlivých států. Dopravce je povinen si tyto věci zjistit a řádně proškolit své zaměstnance, v tomto případě řidiče. V naprosté většině

případů pak nese dopravce výlohy spojené se správním řízením v případě přestupků a až druhotně je může vymáhat po řidiči, což vede k dalším nákladům ve formě času a administrativy. Může jít o minimální zaručenou mzdu řidiče, jinou technickou způsobilost vozidla a podobně.

Ochrana životního prostředí – u motorových vozidel všeobecně jsou rozlišovány emisní třídy. Lepší emisní třída samozřejmě vede k nižšímu zatížení životního prostředí. Lepší modely tahačů jsou samozřejmě vybaveny lepší emisní třídou, avšak za vyšší kupní cenu. Kromě morálního aspektu je dopravce odměněn nižšími náklady na mýto v různých zemích právě podle emisní třídy. Takže investice, i do této zprvu nenápadné části, může vést ve vyšším počtu vozidel a využívání zpoplatněných cest ke značné úspoře.

3.2.2 Sociálně-kulturní aspekt

Důchody – devízou nákladní dopravy vždy byly nadprůměrné mzdy. Celková výše samozřejmě velmi často závisí na výkonu. Fixní odměnou řidiče je vždy pravidelná mzda, jejíž výše může být prakticky ovlivněna pouze pokud je v daném měsíci čerpána dovolená na zotavenou nebo pokud dojde k onemocnění zaměstnance, a je vyplácena tzv. nemocenská. Ještě významnější složkou příjmu pro řidiče jsou pak diety, tedy stravné, na které má nárok zaměstnanec z titulu vyslání na služební cestu, kterou jízda kamionovou soupravou bezesporu je. Výše stravného je dána zákonem a může se pro jednotlivé státy lišit, proto je nutné pro dopravce si i v tomto směru hlídat jakoukoliv změnu. Výše diet se řídí Vyhláškou č. 366/2016 Sb.

Mobilita – největší poptávka u dopravců je především po zkušených a spolehlivých řidičích. Pro zaměstnance je výhodné, že si tak říkajíc vyzvednou své pracovní místo v sídle společnosti a po ukončení výkonu, což může být i několik týdnů se vrátí zpět. Odpadá tedy nutnost každý den dojíždět do práce.

Úroveň vzdělání – vzdělání hraje roli při výběru personálu působícího v zázemí firmy tedy, manažeři, koordinátoři, účetní atd. Při výběru nejpočetnějšího zaměstnaneckého oddílu, tedy řidičů, vzdělání nehraje zpravidla roli. Hodnotí se především zkušenosti, spolehlivost, která může být však řádně ověřena až ve zkušební lhůtě. Popřípadě doporučení z předchozího zaměstnání.

Demografický element – jedinečná poloha České republiky hraje signifikantní roli v celoevropské dopravě a logistice, a to i přes malou rozlohu našeho státu. Jsme téměř ve středu Evropy a většina doprav a přeprav i dalších logistických operací prochází právě Českou republikou, alespoň v rámci silniční dopravy. Mnoho řidičů tedy hledá práci i u českých společností, protože jsou zde podstatně menší rozdíly ve výši mezd než například v Rakousku. Narůst kamionových přeprav v České republice lze například pozorovat na celkovém nárůstu poplatků v rámci mýtného systému meziročně i desítky procent (Tabulka 4 a Tabulka 5). Česká republika vybrala na kamionovém mýtě jen za posledních 10 let přes 77 miliard korun.

Tabulka 4: Výběry mýtného podle měsíců (Zdroj: Rýdl a Šimoník, 2017)

Měsíc	2015 (Kč)	2016 (Kč)	Meziročně
leden	735 360 465	727 709 728	-1,04 %
únor	747 843 936	798 359 219	6,75 %
březen	854 281 249	838 931 943	-1,80 %
duben	808 996 939	859 661 133	6,26 %
květen	801 789 593	865 222 095	7,91 %
červen	871 017 434	880 390 967	1,08%
červenec	849 646 911	762 419 328	-10,27%
srpen	745 042 204	818 420 410	9,85 %
září	864 241 407	861 059 979	-0,37%
říjen	898 966 940	861 143 146	-4,21%
listopad	852 045 858	887 081 902	4,11 %
prosinec	702 906 787	727 162 378	3,45 %
Celkem	9 732 139 723	9 887 562 228	1,60 %
CELKEM	77 522 873 401 Kč (120 měsíců)		

Tabulka 5: Výběry mýtného v jednotlivých letech (Zdroj: Rýdl a Šimoník, 2017)

Rok	Mýtné (Kč)	Meziročně
2007	5 565 277 630	-
2008	6 144 1521 02	+ 10,40 %
2009	5 543 272 476	- 9,78 %
2010	6 574 441 233	+ 18,60 %
2011	8 126 016 899	+ 23,60 %
2012	8 680 051 033	+ 6,82 %
2013	8 554 998 250	+ 1,44 %
2014	8 714 961 827	+ 1,87 %
2015	9 732 139 723	+ 11,67 %
2016	9 887 562 228	+ 1,6 %

3.2.3 Technologický aspekt

Vynálezy a objevy – přestože podle dat ČSÚ a ČAPPO vzrostla spotřeba motorové nafty, a to hlavně díky automobilové dopravě a ustupující recesi hospodářského cyklu, je zřejmé, že přední automobilky jsou si vědomy celkově se zvyšujících nákladů na fosilní paliva a jejich celosvětového úbytku díky zmenšujícím se a hůře dostupným ložiskům. Budoucnost prozatím představují hybridní nebo úplně alternativní pohony, hlavně elektrický motor díky svému velkému výkonu a okamžitému krouticímu momentu, tolik potřebnému pro tahání těžkých nákladů. Nevýhodou je samozřejmě nutnost dobíjení, tedy i relativně krátkého dojezdu a nákladnosti technologií. Lze však s jistotou říci, že právě na tohle se budou výrobci zaměřovat, protože spotřeba PHM je meritorně problémem nákladovosti v dopravě ať již v nákladní či osobní (Loula, 2017).

3.2.4 Ekonomický aspekt

Nejdůležitější položkou jsou ceny motorové nafty, zvyšování cen mýtného, zvyšování mezd, legislativní změna jako je zvýšení sazby DPH apod. Jedná se o množství faktorů typických pro tento typ podnikání, jež mají různou váhu záviselící podle velikosti podniku. Celková nákladovost je popsána v kapitole kalkulační jednice v dopravě.

3.3 Porterova analýza

V této kapitole je hodnoceno makroekonomické okolí podniku. Porterův model vypovídá o nynější situaci, jeho hlavní nevýhodou je velmi nízká predikce v oblasti času. Lze tedy výchozí data brát jako teoretický základ zhodnocení současné situace pro využití do dalších modelů více respektujících faktor času.

3.3.1 Současní konkurenti

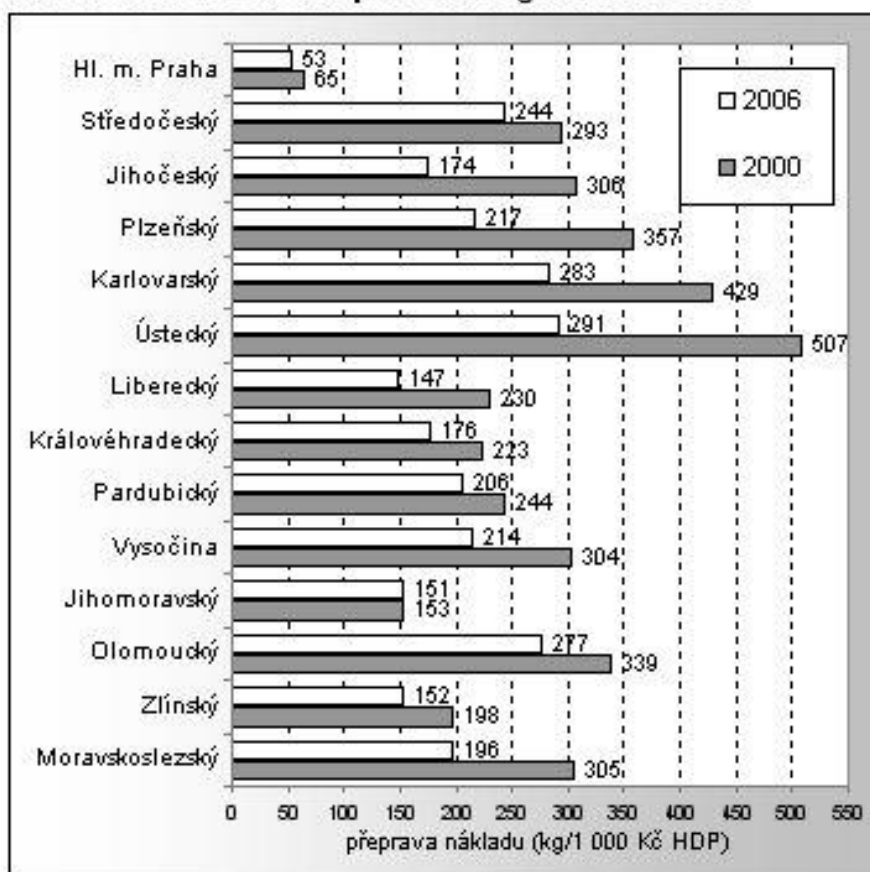
Určení přímé konkurence je poměrně jednoduché, protože se jedná především o ostatní dopravce působící v kamionové dopravě. Nelze však jednoznačně specifikovat žádným deterministickým modelem, který konkurent je pro společnost nebezpečnější. Lze však určit několik obecně platných pravidel. Z velké části nezáleží na geografické poloze, pokud se nejedná o linkový kontrakt mezi dvěma body a stále stejnou trasou. Výhoda dobrého geografického umístění může být využita i v případě, že dopravce například spolupracuje s konkrétním speditérem a umístí svoje sídlo (provozovnu), blízko daného spedičního skladu. Čím je dopravní společnost větší, tím větší má vyjednávací sílu, v obrovské míře může uplatňovat snižování nákladu z rozsahu, díky rozšířené administrativní základně je schopná dedikovat mnohem vyšší zdroje na hledání výhodnějších zakázek. Většina dopravců používá dvoustupňové řízení své činnosti v oblasti jízd. Sjednání stálých kontraktů přímo s klienty nebo speditéry s delší expirací na zabezpečení běžných výdajů a určitý podíl vozidel je využíván pro nahodilé zakázky, které jsou vystavovány ve speciálních programech pro dopravce. Touto kombinací je schopen subjekt efektivně alokovat své zdroje a zvyšovat tržby. Mnohdy může jít i o dvojnásobek běžně placené zakázky. Posledním faktorem je, že společnosti s menším počtem vozidel bývají zaměřené na převážení jistého typu nákladů. Tudíž i dva dopravci sídlící v jednom areálu nemusí být nutně přímými konkurenty. Momentálně v České republice jen sdružení ČESMAD (ČESMAD BOHEMIA, 2018) eviduje přes 2 200 dopravců a 25 000 kamionů. Tato hodnota má jen informativní charakter, protože není žádná povinnost se registrovat a ČSU již přes 20 let nevede podrobné statistiky.

3.3.2 Hrozba nové konkurence

Jedná se o dynamicky vyvíjející se odvětví. Se vstupem do tohoto typu podnikání jsou spojeny vysoké zřizovací náklady, náklady v průběhu prvních měsíců bez příjmů

zapříčiněné dlouhou dobou splatnosti. Jelikož značná částka ekonomiky stojí právě na dopravě ať již lodní, letadlové nebo silniční, je stále převis nabídky nad poptávkou. Existují legislativní bariéry ke stupu do odvětví jako je koncesovaná živnost. Pro nově vstupující subjekt může být ze začátku velmi obtížné se zorientovat v množství předpisů, technických omezení, doby výkonu řidičů a podobně. Hrozba nové konkurence není nyní příliš významným faktorem. Na tomto faktu se podílí hlavně skutečnost, že se jedná o jeden z největších a nejrozšířenějších trhů a pokud nevstoupí nový dopravce o takové monopolní síle jako GEIS nebo DHL, není příliš pravděpodobné, že by došlo k významné fluktuaci trhu. Pro společnost Green Spedition tedy není momentálně příliš významná, protože společnost na trhu zabírá jen velmi nepatrné místo. Nárůst přeprav nákladů lze pro představu vidět v následujícím Grafu 1.

Graf 17 Přeprava nákladu (bez tranzitu) silniční, železniční a vodní dopravou v kg na tis. Kč HDP



Graf 1: Přeprava nákladu silniční, železniční a vodní dopravou v kg na tis. Kč HDP (Zdroj: Český statistický úřad)

3.3.3 Hrozba substituce

Současnými substituty na poli nákladní dopravy a přepravy jsou především železniční, letadlová a námořní doprava. Nejde však o přímé substituty, protože každá z těchto alternativ má své již dobře známé aspekty a je využívána za jiným účelem. Devízou silniční dopravy je bezpochyby to, že se dostane kamkoli, respektive není potřeba mít koleje, letiště ani žádnou velkou řeku v okolí, jen silnici. Rozdíly dopravy jsou i v cenách a rychlosti. Letadlová doprava je mnohonásobně rychlejší, ale i mnohem dražší. Velké lodě dokáží přepravit tisíce kontejnerů a desítky tisíc tun nákladů. Existuje, ale omezené množství míst, kde mohou tyto lodě plout a jen opravdu velké přístavy jsou vybaveny na vyskladňování takovýchto objemů přeprav. Velmi často ovšem jednotlivé druhy dopravy různě navazují, ale tato problematika je v režii speditéra. Konsenzem tedy je, že společnost není přímo ohrožena substituty.

3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

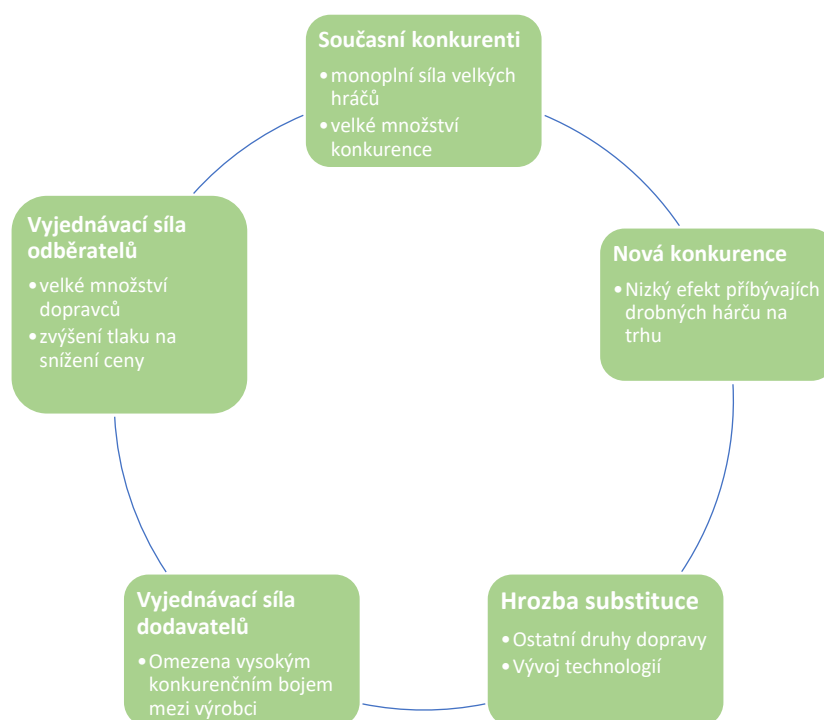
Protože se nejedná v pravém slova smyslu o průmysl, kde by výroba nebo výkonová produkce jako taková přímo souvisela s dodavateli, není tento element příliš významný. Hlavní produkční jednotkou dopravce je jeho flotila kamionů. Jelikož je trh dnes velmi otevřený a mnoho výrobců nabízí technicky podobné produkty a je z jejich strany mnohem vyšší konkurenční tlak, je možné si poměrně snadno vybrat takový vůz se servisní smlouvou jaká vyhovuje dopravci. Samozřejmostí je, že pokud dopravce odebírá vyšší počet souprav najednou nebo je stálým klientem, tak se jeho pozice posiluje v rámci costumer relationship.

Vyjednávací síla dodavatelů může působit na náklady společnosti ve smyslu zdražování leasingů. Čím více bude mít společnost majetku, který není zatížen úvěry tím méně bude závislá na dodavatelích.

3.3.5 Vyjednávací síla odběratelů

Tento segment je problematický na úrovni nesmírné poptávky po dopravě. Každý dopravce má pomocí kalkulační jednice stanoveny své minimální provozní náklady, tak aby se mu dařilo překonat bod zvratu. Existuje tedy všeobecná, relativní, minimální hranice, za kterou je realizován kilometr přepravy. Vysoký počet přepraveců zaručuje poptávajícím udržování cenové hladiny na nízké úrovni. O nadstandardně placenou

zakázku je vždy vysoká poptávka, takže zadávající má dobrou možnost manipulace, protože není odkázán jen na jednoho dopravce. Pokud bychom uvažovali o situaci, kde je potlačena obrovská monopolní síla velkých hráčů, jde o velmi vyrovnaný trh s citlivou hladinou samo-cenotvorby. Má tedy velmi blízko k dokonalé konkurenci, protože zde existuje relativně vysoký podíl nabízejících i poptávajících a transakční náklady na změnu dopravce nebo hledání nového klienta, mohou být na velmi nízké úrovni. Pro společnost je tento faktor výhodou relativní stálosti cen, na druhé straně je velmi složité získat výhodnější postavení na trhu a lepší prodejní cenu.



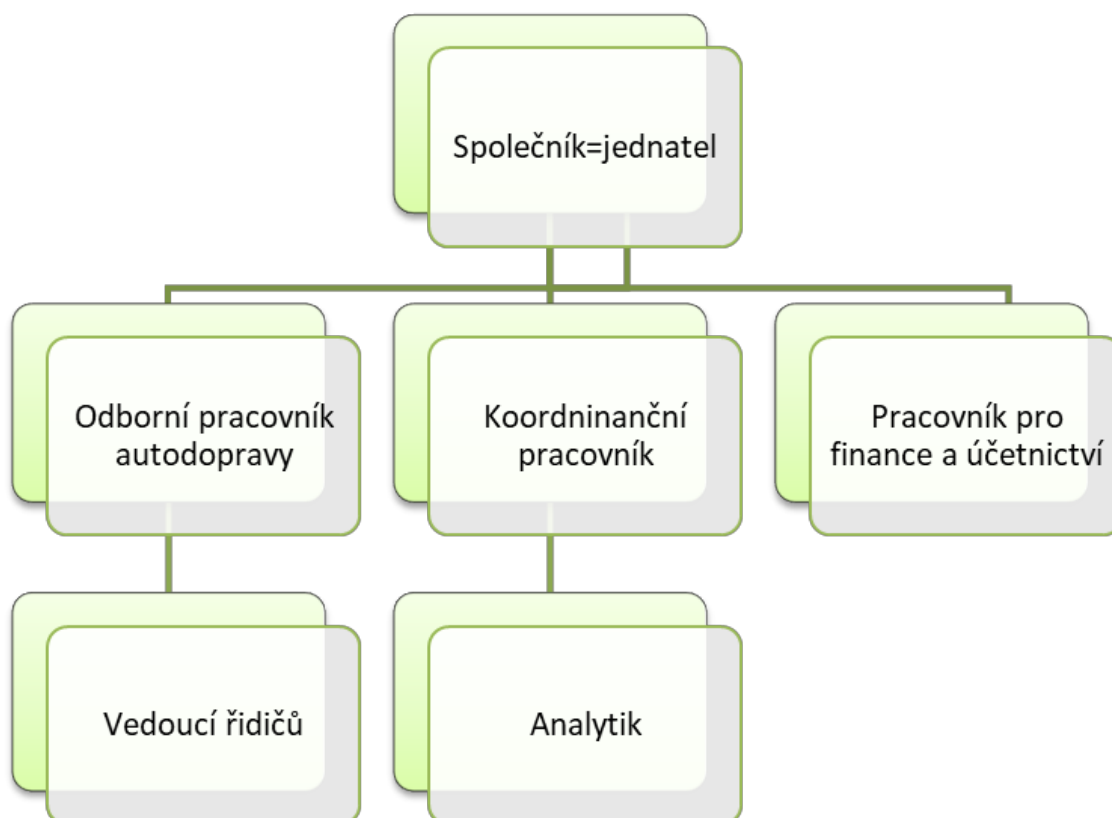
Obrázek 2: Porter analýza (Zdroj: vlastní tvorba)

3.4 7S analýza

3.4.1 Struktura

Společnost nepůsobí na trhu dlouho, proto má její strukturní základna velmi omezené parametry spíše v duchu pojetí malých společností. Vedoucí pozici má jednatel, který zastává funkci generálního ředitele. Na společné úrovni jsou další tři pracovníci. Vedoucí autodopravy, který řídí průběh zakázek, plynulost autodopravy a snaží se aktivně získávat nové kontrakty. Finančně-účetní oddělení se stará o všechny pohyby na účtech, financování, správu mezd a stravného. Mezi nimi působí koordinační pracovník, který se

snaží o vzájemnou harmonizaci firemních procesů. V případě velkého časového tlaku je obeznámen se všemi procesy ve společnosti a poskytuje dodatečnou podporu ostatním oddělením. Vedoucí řidičů je přímým podřízeným odborného pracovníka a dohlíží na plánování směn a vytíženost kamionů. Analytik je pozicí na zkrácený úvazek, která na pravidelné bázi sleduje dění firemních procesů a vývoj podnikových aktiv a pasiv.



Obrázek 3: Schéma pracovních pozic společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

3.4.2 Systémy řízení

Úzce souvisí s podnikovou strukturou. Procesy jsou ve společnosti stanoveny v rámci jednotlivých pozic. Protože společnost má pouze kolem 15 stálých zaměstnanců je manažerská základna velmi úzká a jeden člověk vykonává více funkcí. Mezi informační prostředky slouží hlavně firemní programy jak účetní, tak sdílené hodnotové tabulky.

3.4.3 Styl manažerské práce

Společnost je postavena na konceptu malé rodinné firmy, alespoň co se týče vedení společnosti. V této sféře je převážně aplikováno neformální řízení, avšak s jasně definovanými kompetencemi a odpovědnostmi. Výrazněji formální vztah panuje mezi vedením a podřízenými, především řidiči.

3.4.4 Spolupracovníci

Odměna zaměstnanců je kvantifikovatelná z pohledu mzdy, která se odvíjí u řidičů od výkonu a u managementu od základní mzdy a složky, za kladnou rentabilitu daného období. I když byla společnost ztrátová, můžou být uděleny dodatečné prémie za vysoké tržby v průběhu měsíce. Problémem je přesná kvantifikovatelnost podílu daného člena na výsledku. Společnost se snaží podporovat loajalitu svých zaměstnanců, možností vzdělávání a hrazení části nákladu na dopravu na pracoviště apod.

3.4.5 Schopnosti

Společnost se snaží reagovat na situace na trhu, aktivně sleduje trendy a zaměstnanci na vedoucích pozicích se zúčastňují školení a kurzů a podílí se v aktivní formě na vedení společnosti. Především přínosná je harmonizace jednotlivých pracovních pozic mezi sebou a dosahování kladného synergického efektu díky spojování určitých procesů a úkolů do jedné pozice, tak aby byl dotyčný co nejvíce kompetentní a měl všechny dostupné informace tzv. z první ruky.

3.4.6 Strategie

Není příliš jasně stanovená. Hlavním cílem je prozatím dosažení kladné rentability, stálosti tržeb a snižování nákladů. Chybí však jasný koncept budoucího plánování a také toho, jak jednotlivých úkolů dosáhnout. Je potřeba stanovit cílové hodnoty a postupy. Společnost by se tedy měla zaměřit na stanovení strategického plánu a dílčích taktických plánů.

3.4.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty zatím nebyly společností jasně specifikovány, protože se zaměřuje na udržitelnost rozvoje a stabilitu. Mezi priority patří dobré vztahy s dodavateli a odběrateli,

pozitivní atmosféra na pracovišti. Pokud by se společnost dále rozvíjela, měla by po vzoru vedoucích firem na trhu jasně vymezit rámec svých sdílených hodnot a představit svoji vizi ostatním stakeholderům.

3.5 Marketingový mix

3.5.1 Produkt

Produktem v případě dopravce rozumíme bezpochyby právě nabízenou dopravu. Jde o služby přemístění zboží z bodu A do bodu B v elementárním pojetí. Dopravce na rozdíl od přepravce většinou neposkytuje žádné aditivní služby jako clení a podobně. S klientem nebo zákazníkem se tedy domluví na přepravních podmínkách určujících čas dopravy, trasu, cenu za zakázku, popřípadě dalších věcech specifických pro daný typ dopravy. Například u chlazených výrobků je potřeba dodržovat stálou teplotu chladírenského návěsu, tak aby nedošlo ke znehodnocení zboží uvnitř. Alfou dopravy je včasnost, neporušenost nákladu a tlak na nízkou cenu, ta bývá často určujícím faktorem. Jen v případech, že se jedná o naléhavou přepravu například při možnosti rychlé expirace zboží v potravinářském průmyslu, dostává aspekt včasnosti větší rozměr (Jirásková, 2014, s. 32-34).

3.5.2 Cena

Jak již bylo zmíněno cena je určujícím faktorem, jak pro zákazníka, tak pro poskytovatele služeb, tedy přepravce. Z pohledu zákazníka sjednávajícího si dopravu, jde o snižování nákladů na dopravu, protože ty pak musí být přičteny do kalkulací koncovému zákazníkovi. Pokud by byly náklady vyšší, pravděpodobně by to vedlo i ke zdražení dotčeného zboží a v konečné fázi by to zapříčinilo nižší konkurenceschopnost výrobku na trhu. Vzájemná provázanost trhů tedy neustále způsobuje korekce ceny. Z pohledu dopravce je nutné dodržet alespoň minimální provozní náklady, tak aby se udržel na bodu zvratu. Tyto náklady jsou popsány níže pomocí kalkulační jednotice. Je třeba integrovat jak přímé náklady na kamion, tak režijní nepřímé náklady. Tento způsob tvoří základ cenotvorby. Cenová základna nabízená, respektive poptávaná zákazníky, je relativně úzká. Obecně lze konstatovat, že v nynějších podmínkách a za předpokladu platnosti *ceteris paribus* ve smyslu neexistence nečekaných výdajů v podobě oprav souprav, je

základní úroveň oscilace jednoho eura na kilometr dopravy včetně DPH (Jirásková, 2014, s. 32-34).

3.5.3 Komunikace

Komunikační mix je ve společnosti zatím velmi přímý a omezený na jednání se stávajícími klienty. Ve společnosti je zpracován plán rozdělení funkcí podle pozic. Společnost se zatím aktivně nepropaguje a navazuje své obchodní styky spíše ve formě doporučení a snaží se navázat dlouhodobé obchodní kontrakty s delší dobou expirace. Je tedy na místě spíše forma CRM (Jirásková, 2014, s. 36-38).

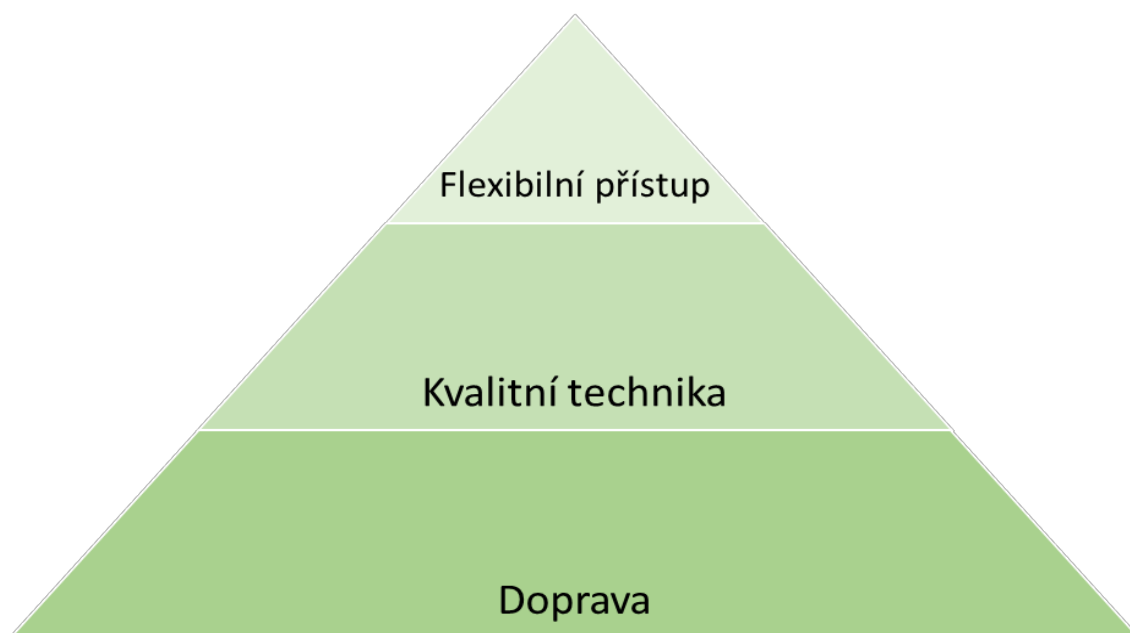
3.5.4 Distribuce

V případě dopravy se jedná v jistém slova smyslu o zástupný pojem pro produkt. Pokud se na daný faktor podíváme z hlediska totožnosti s produktem, lze jej tedy definovat jako přidanou hodnotu pro zákazníka. Lze pak distribuci neboli dopravu zlepšovat jako samotný produkt. Zaměřením se na jednotlivé vrstvy.

Jádrem – je doprava samotná. Zákazníkovi je nabízena služba, jejímž principem je to, že náklad bude přepraven z bodu A do bodu B.

Hmotným výrobkem – lze jim chápat soupravy kamionů, lepší technické parametry mohou poskytovat nižší cenu pro zákazníka v případě například nižší spotřeby tahače nebo vyšší úložnou kapacitu návěsu, větší bezpečnost nákladu a podobně.

Rozšířený výrobek – společnost, Green Spedition s.r.o. poskytuje zákazníkům nadstandardní pojištění nákladů, možnost při dlouhodobé spolupráci umístění reklamních log a bannerů na návěsy. Využití moderních souprav a spolehlivých řidičů. Flexibilní přístup k přáním klientů a ochota vyjít vstříc (Jirásková, 2014, s. 35-38).



Obrázek 4: Schéma vrstev produktu společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

3.6 Finanční analýza

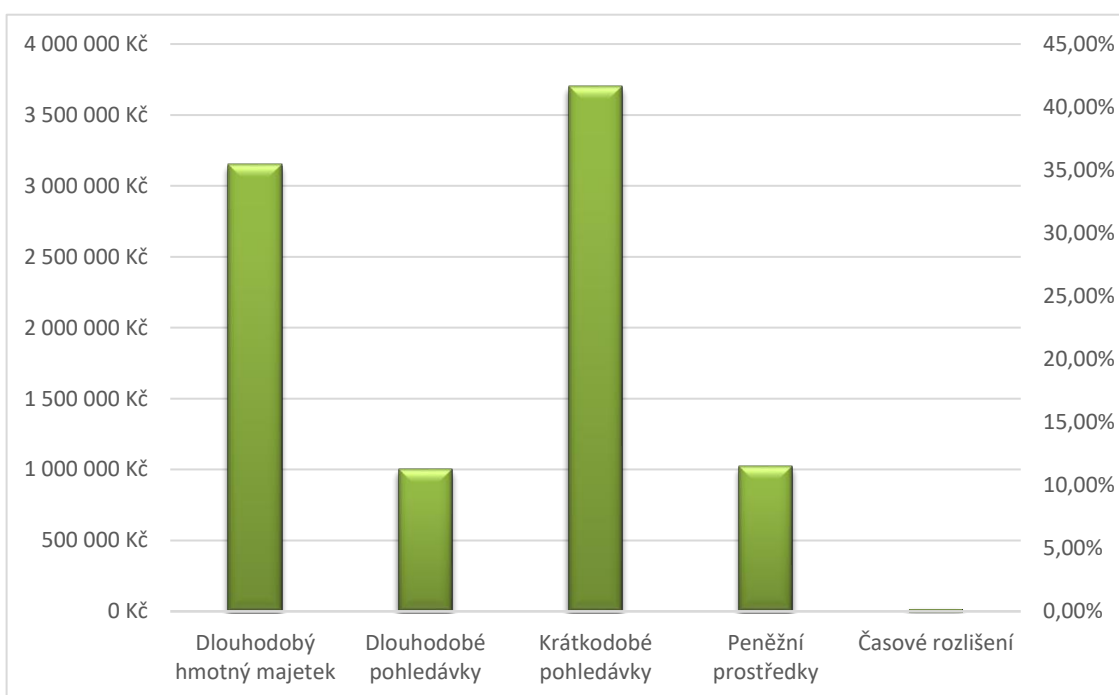
Podnik působí na trhu pouze jeden a půl roku. Z tohoto důvodu nelze aplikovat všechny metody finanční analýzy, protože není k dispozici dostatek údajů, především pak závěrečných vyplývajících z rozvahy a výsledovky. Proto se práce soustředí na aplikaci dostupných metod, vyvození závěru a možnou aplikaci zlepšení pro budoucí stav. Ideální by bylo provést znovu finanční analýzu v kompletním rozsahu v období 3 až 5 let.

3.6.1 Analýza absolutních ukazatelů

Jelikož společnost i přes velmi krátký čas dokázala vygenerovat obsáhlý přehled pasiv i aktiv, je vhodné analyzovat strukturu tak, aby nedošlo ke špatnému rozložení jednotlivých složek a rozšiřování rozdílu v budoucnosti. Přehled aktiv z rozvahy společnosti a % podíl jejich jednotlivých složek na celkových aktivech lze vidět v následující Tabulce 6.

Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv v roce 2017 (Zdroj: vlastní tvorba)

AKTIVA		2017
Celková aktiva	8 864 130 Kč	100,00%
Dlouhodobý majetek	3 141 588 Kč	35,44%
Dlouhodobý hmotný majetek	3 141 588 Kč	35,44%
Oběžná aktiva	5 705 207 Kč	64,36%
Dlouhodobé pohledávky	996 448 Kč	11,24%
Krátkodobé pohledávky	3 691 256 Kč	41,64%
Peněžní prostředky	1 017 503 Kč	11,48%

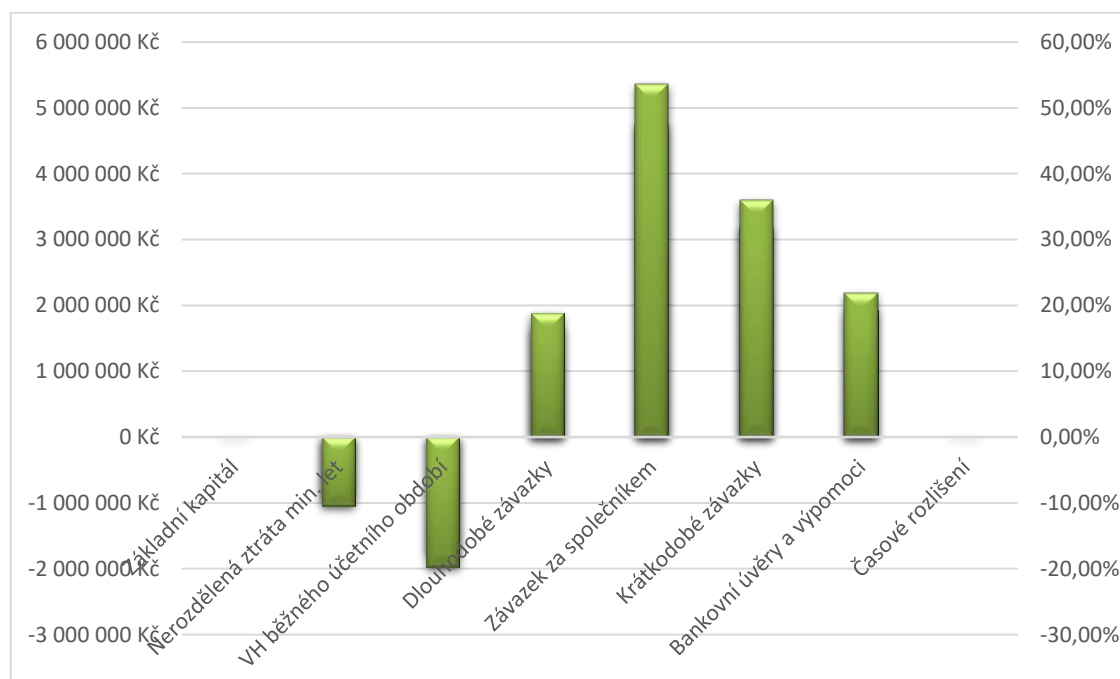


Graf 2: Vertikální analýza aktiv v roce 2017 (Zdroj: vlastní tvorba)

Z grafického znázornění (graf 6) je patrné, že největší složku zabírá položka dlouhodobého majetku, což je pochopitelné z důvodu vlastnictví některých souprav a osobních automobilů. Druhou neméně významnou složkou jsou krátkodobé pohledávky. Ty jsou především z pravidelných měsíčních fakturací. V této složce může být až trojnásobek měsíční fakturace. Dále jsou zde obsaženy některé dosud nezaplacené faktury po splatnosti.

Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv v roce 2017 (Zdroj: vlastní tvorba)

PASIVA	2017	
Celková pasiva	8 864 130 Kč	100,00%
Vlastní kapitál	-2 676 907 Kč	-30,20%
Základní kapitál	1 000 Kč	0,01%
Nerozdělená ztráta min. let	-926 848 Kč	-10,46%
VH běžného účetního období	-1 751 060 Kč	-19,75%
Cizí zdroje	11 541 038 Kč	130,20%
Dlouhodobé závazky	1 669 953 Kč	18,84%
Závazek za společníkem	4 748 606 Kč	53,57%
Krátkodobé závazky	3 190 088 Kč	35,99%
Bankovní úvěry a výpomoci	1 932 391 Kč	21,80%
Časové rozlišení	0 Kč	0,00%



Graf 3: Vertikální analýza pasiv v roce 2017 (Zdroj: vlastní tvorba)

Společnost skončila ve ztrátě, proto se zde dostáváme do situace, že hodnota vlastního kapitálu je v záporných hodnotách, čemuž odpovídá podíl cizího kapitálu na úrovni cca 130 % (Tabulka 7). Na vině současné situace jsou velké výdaje společnosti za účelem

investování; na druhé straně je nutno podotknout, že v kapitálové struktuře hraje velmi významnou roli závazek za společníkem, a to ve výši téměř 50 % (Graf 3). Bylo rozhodnuto, že počáteční výdaje budou hrazeny touto formou. V budoucnosti společnost uvažuje o převedení části dluhu do navýšení základního kapitálu.

3.6.2 Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu za rok 2017 dosáhla hodnoty 65 %. Tato hodnota vypovídá o výnosnosti vlastního kapitálu vloženého vlastníky. Je zde ovšem významný problém, neboť tato hodnota má absolutní vyjádření v tom smyslu, že kladného výsledku bylo dosaženo pouze tím, že byly v obou částech zlomku záporná čísla. Výsledek hospodaření, tedy ztráta, ovlivnila polaritu VK na zápornou. Tento vzorec v sobě skrývá úskalí časové disproporce tržeb. Tedy jinak řečeno, tržby, tak jak o nich vypovídá VZZ, jsou výsledkem roční kumulace a nebyly tedy celý rok k dispozici v celkové výši, což může způsobit podhodnocení a mít také dopad na vypovídající sílu vzorce. Tohoto výsledku je taktéž dosaženo i díky tomu, že velká část využívaného majetku společnosti je nějakým způsobem úvěrována a nevstupuje tedy do výpočtu (Knápková a kol., 2017, s. 102-103).

Rentabilita celkových aktiv

Vlivem záporného výsledku hospodaření byla rentabilita stanovena na -20 %. Tato hodnota je poměrně očekávatelná k velikosti realizované ztráty. Pokud společnost dosáhne v dalším roce zisku měla by bez problému dosáhnout kladné hodnoty rentability aktiv (Kislingerová, 2007, s. 84-85).

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je za rok 2017 na hranici – 13 %, tento výsledek je způsobem velkou ztrátou na konci roku. Tato ztráta však je způsobena velkými výdaji na pořízení nového majetku a složení akontací u leasingových společností (Knápková a kol., 2017, s. 100-102).

3.6.3 Ukazatele využití aktiv

Vázanost celkových aktiv

Ukazatel měří efektivnost společnosti, tedy to, jak zachází s majetkem, respektive aktivy. Čím je hodnota menší, tedy nižší jak jedna, vyjádřeno poměrově, méně jak 100 %, je společnost lepší ve využívání aktiv k dosažení zisku. Vázanost celkových aktiv je zde 64,7 %. Výsledek ukazuje, že společnost je na tom v tomto ohledu velmi dobře. Avšak je nutné podotknout, že účetní závěrka je zpracována ve smyslu zákona č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, který na rozdíl od IFRS v sobě neabstrahuje leasingové tituly. To znamená, že společnost využívá ke své činnosti majetek, který ovšem není žádným způsobem zachycen v aktivech společnosti (Sedláček, 2011, s. 26-28).

Doba obratu pohledávek

Průměrný počet dnů inkasa je po zaokrouhlení 99 dnů, což je velmi vysoké číslo. Podle oborových srovnání je doba inkasa velmi podobná u přepraveců, kteří nevyužívají možnost kapitalizace pohledávek jako je skonto nebo faktoring, který je ovšem podmíněn souhlasem objednatele a má ovšem taktéž minimálně 60denní splatnost. Inkaso se odvíjí od tří faktorů.

$$\begin{aligned} \text{Doba inkasa} &= \text{Doba výkonu dopravy} \\ &+ \text{doba zpracování podkladů pro fakturaci} \\ &+ 60\text{denní splatnost} \end{aligned} \quad (3.1)$$

(Valach, 1999, s. 102-104).

Doba obratu závazků

Průměrná doba obratu závazků je 56 dnů. To je obvyklá doba odpovídající oborovým standardům. Problém ovšem nastává při porovnání s dobou obratu pohledávek, ta je až o jednu třetinu delší a tento fakt může zapříčinit budoucí platební neschopnost a opožďování plateb (Mrkvička, 2006, s. 95-96).

3.6.4 Ukazatele zadluženosti

Dlouhodobá zadluženost

Dlouhodobá zadluženost společnosti je 21 %. Poměr dlouhodobých závazků je mnohem vyšší, dosahuje hodnoty 6,5 milionu Kč. Velká část tohoto závazku je způsobena dluhem za společníkem. Nelze tedy takovýto závazek brát objektivně, jelikož existuje možnost, že bude v budoucnu převeden do základního kapitálu. Nejde o nijak zvlášť vysoký poměr, neboť u dopravních společností je zadlužení zcela běžné (Knápková a kol., 2017, s. 89-90).

Běžná zadluženost

Běžná neboli krátkodobá zadluženost je o poznání vyšší na úrovni 57 %. Na krátkodobých závazcích má největší podíl obchodní úvěr v bance a závazky z obchodních vztahů, především pak platby za PHM a osobní náklady (Sedláček, 2011, s. 64-66).

Úrokové krytí

Míra úrokového krytí vyjadřuje jednoduchý poměr toho, kolikrát zisk převýšil zaplacené úroky. Bohužel společnost byla v roce 2017 ve velké ztrátě, takže vyšel výsledek na znepokojivé úrovni 13,31 % nebo 0,13 vyjádřeno absolutně. Doporučená hodnota pro zachování hospodárnosti společnosti 3 až 6 nebyla dodržena (Knápková a kol., 2017, s. 88-90).

3.6.5 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

Hodnota běžné likvidity je 1,58. Doporučená hranice je 1,5 až 2,5. Z této hodnoty lze říci, že společnost operuje na dolní hranici, takže maximalizuje využitelnost peněžních zdrojů, avšak je zde malá rezerva pro krytí nenadálých výdajů (Mrkvička, 2006, s. 75-77).

Pohotová likvidita

Není aplikována z důvodu nedržení zásob a je tedy shodná s okamžitou likviditou (Mrkvička, 2006, s. 76-77).

Okamžitá likvidita

Hodnota krátkodobé likvidity je 0,48. Tato hodnota je mírně pod všeobecně platným průměrem, avšak u společností, jež mají velmi vysoký obrátkový cyklus peněžních prostředků, ve smyslu častých výdajů i příjmů, bývá obvyklé mít nižší základ pohotových prostředků. Díky nižší hodnotě má společnost nižší náklady na držení kapitálu, hrozí však reálné riziko platební nebo druhotné platební neschopnosti v případě opoždění plateb od zákazníků. (Mrkvička, 2006, s. 75-76).

3.6.6 Sumarizace dosažených finančních výsledků

Tabulka 8: Výsledky finanční analýzy (Zdroj: vlastní tvorba)

Rentabilita vlastního kapitálu	65%
Rentabilita tržeb	-13%
Rentabilita celkových aktiv	-20%
Rychlost obratu závazků	56 dnů
Rychlost obratu pohledávek	99 dnů
Vázanost celkových aktiv	64,70%
Dlouhodobá zadluženost	21%
Běžná zadluženost	57%
Úrokové krytí	13,31%
Běžná likvidita	1,58
Okamžitá likvidita	0,48

Z dosažených výsledků (Tabulka 8) je patrné, že si společnost nevede špatně. Hlavními determinanty, které snižují celkový výsledek, jsou dlouhá doba obratu splatnosti pohledávek, hotovost držená na nižší úrovni, než by bylo potřeba, a samozřejmě ztráta způsobená velkými investicemi.

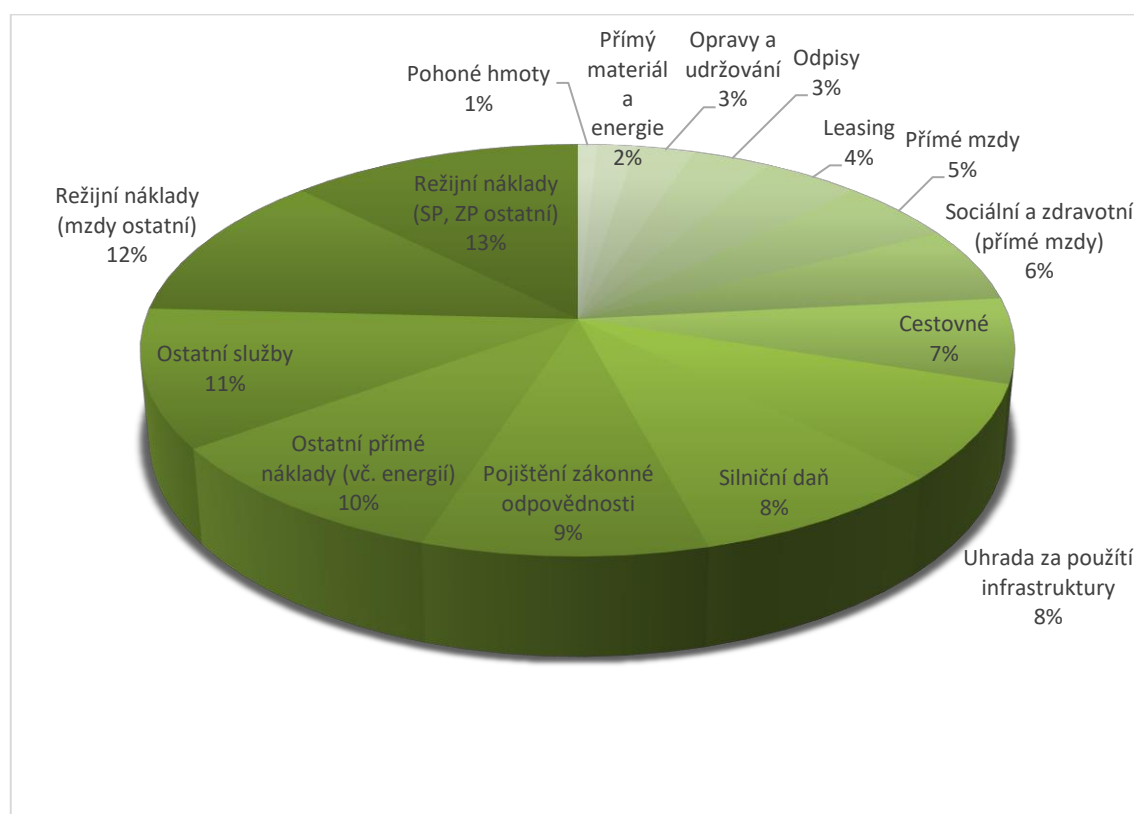
3.7 Analýza nákladů

Největšími náklady na provoz jsou náklady na pohonné hmoty, které jsou svou spotřebou přímo úměrné najetým kilometrům. Existuje tedy vztah mezi vznikajícími příjmy z provozu a náklady na provoz v podobě spotřeby PHM. Položkou s přímou úměrou doby trvání výkonu (jízdy), je mzda řidiče a stravné odvíjející se od doby na cestě a zemí v kterých se řidič nachází, protože v každé jednotlivé zemi EU jsou rozdílné sazby pro stravné. Dalším významným činitelem jsou leasing a ostatní služby, které reprezentují i např. pronájem návěsu. Tato položka je naopak nezávislá na výkonu. Každý měsíc má konzistentní charakter. Ostatní položky mají doplňkový charakter, jedná se o režie nebo o krytí náhodných situací například poruch. Přehled analýzy nákladů uvádí Tabulka 9.

Tabulka 9: Analýza nákladů společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

Položka	Číslo položky	Roční náklad	v tis. Kč	Přepočtený měsíční náklad na jednu soupravu
Pohonné hmoty	1	4 034 677,65 Kč	4 035	79 111,33 Kč
Přímý materiál a energie	2	103 487,87 Kč	103	2 029,17 Kč
Opravy a udržování	3	77 904,08 Kč	78	1 527,53 Kč
Odpisy	4	464 676,00 Kč	465	9 111,29 Kč
Leasing	5	1 242 774,82 Kč	1 243	24 368,13 Kč
Přímé mzdy	6	797 096,00 Kč	797	15 629,33 Kč
Sociální a zdravotní (přímé mzdy)	7	265 159,00 Kč	265	5 199,20 Kč
Cestovné	8	1 020 340,95 Kč	1 020	20 006,69 Kč
Úhrada za použití infrastruktury	9		0	0,00 Kč
Silniční daň	10	16 113,00 Kč	16	315,94 Kč
			0	0,00 Kč
Pojištění zákonné odpovědnosti	11	37 100,00 Kč	37	727,45 Kč
Ostatní přímé náklady (vč. energií)	12	298 661,35 Kč	299	5 856,10 Kč
Ostatní služby	13	2 302 750,16 Kč	2 303	45 151,96 Kč
Režijní náklady (mzdy ostatní)	14	281 988,00 Kč	282	5 529,18 Kč
Režijní náklady (SP, ZP ostatní)	15	95 880,00 Kč	96	1 880,00 Kč
Celkem		11 038 608,88 Kč	11 039	216 443,31 Kč

Graf 4 znázorňuje % podíl jednotlivých nákladů společnosti Green Spedition.



Graf 4: Analýza nákladů společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

3.8 SWOT analýza

Analýzou jednotlivých kvadrantů ve SWOT analýze dosáhneme zmapování silných a slabých stránek společnosti a vymezení možných příležitostí a hrozeb. Tato analýza neříká, jak na danou situaci reagovat, pouze poskytuje podklady potřebné tak, aby společnost mohla podniknout kroky k nápravě. Tabulka SWOT analýzy je koncipována jak hodnotově, přičemž absolutní hodnota 1 znamená minimální důležitost a 5 vypovídá o nejvyšší důležitosti. Váhový koeficient poukazuje na odhad dopadu daného faktoru oproti ostatním položkám v daném sektoru. Výsledky SWOT analýzy jsou prezentovány v Tabulce 10.

Tabulka 10: SWOT analýza společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

	VÁHA	HODNOCENÍ	KOEFICIENT
STRENGTHS			
Vysoká poptávka	0,3	5	1,5
Pravidelné platby	0,2	3	0,6
Rychlá adaptace	0,3	3	0,9
Kvalitní management	0,2	3	0,6
SOUČET	1		3,6
WEAKNESSES			
Střídání řidičů	0,2	-4	-0,8
Vysoká konkurence	0,3	-3	-0,9
Vysoké zřizovací náklady	0,2	-3	-0,6
Vysoké průběžné náklady	0,3	-2	-0,6
SOUČET	1		-2,9
THREATS			
Zvýšení cen PHM a jiné prov. N	0,3	-4	-1,2
Zvyšování mezd	0,2	-2	-0,4
Technické poruchy	0,3	-2	-0,6
Počasí	0,1	-1	-0,1
Krádeže	0,1	-1	-0,1
SOUČET	1		-2,4
OPPORTUNITIES			
Rozšíření nabídky služeb	0,4	5	2
Pronikání na nové trhy	0,2	3	0,6
Uzavření nových kontraktů	0,2	3	0,6
Nové technologie	0,1	1	0,1
Nižší úroková sazba	0,1	1	0,1
SOUČET	1		3,4
INTERNÍ FAKTOR		0,7	
EXTERNÍ FAKTOR		1	
CELKEM		1,7	

Je zřejmé, z kladného výsledku hodnocení, že společnost je na tom lépe, nežli vypovídají ukazatelé finanční analýzy. Rozhodujícími faktory, jsou vysoká poptávka a flexibilita. Z vnějších faktorů by společnost měla zkoušet pronikat na nové trhy a snažit se uzavírat dlouhodobé obchodní vztahy. Průnikem vnitřního a vnějšího prostředí je vysoká konkurence reagující na vysokou poptávku. Tento faktor způsobuje tlak na cenu a ovlivňuje tak mnoho dalších faktorů. Velmi citlivá je i nákladová funkce společnosti, v níž se významným způsobem promítá zvyšování cen PHM.

3.9 Komplexní evaluace vývoje finančních ukazatelů

V analytické části byla společnost podrobena analýze. Je zřejmé, že si nestojí špatně, avšak je zde prostor pro stanovení a korekci výchozích hodnot do budoucna tak, aby byla schopna v budoucích letech dosahovat zisku. Hlavním problémem společnosti je velká zátěž z hlediska cash flow, kterou způsobují pravidelné splátky leasingů a úvěrů, jímž je financován majetek společnosti. Tyto výdajové položky vyvíjí tlak na ziskovost podniku a hrozí zde nebezpečí druhotné platební neschopnosti, pokud by se některý ze zákazníků zpozdil s platbou nebo nastaly nenadálé výdaje převyšující měsíční tržbu o více jak 5 %.

Zřejmou výhodou zadlužení společnosti je vznik daňového štítu. Ten je zatím nepotřebný, protože se společnost potýká se ztrátou, kterou ovšem může z pohledu daňového plánování uplatnit později, a to dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, do 5 let od jejího vzniku.

Pokud bude společnost realizovat zisk v následujících letech, bude mít velkou rezervu neuplatněné ztráty, kterou může vyvážit DPPO a navýšit tak čistý zisk pro daný rok a vykompenzovat ztrátu z předchozích období.

Další položkou, která by měla dopad na výsledek hospodaření, je časové rozlišení na straně aktiv, kdy jsou v průměru kalkulovány pohledávky ve výši 1,5násobku měsíčních tržeb. S touto položkou nebylo pracováno, přestože poskytuje jakýsi pohled na uzavření a celistvost ročních výkazů, avšak při zpracování analytické části nebyla její výše přesně známa.

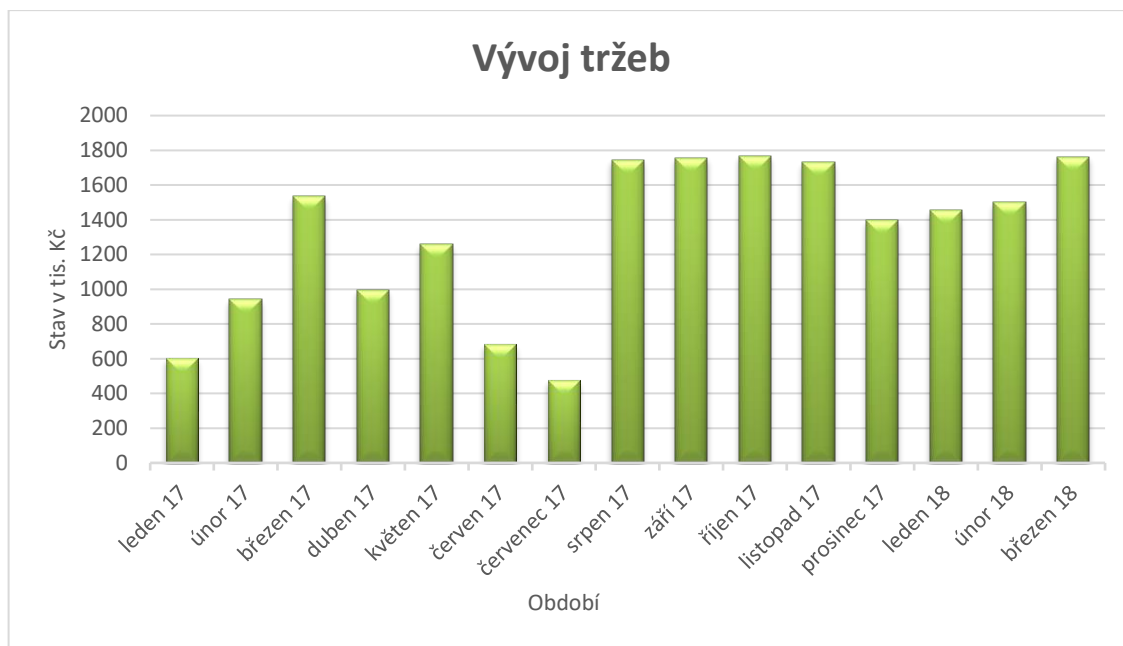
3.10 Vývoj měsíčních tržeb a nákladů

Na základě dat a poskytnutých materiálů z účetnictví dané společnosti, bylo možné stanovit předpokládaný měsíční vývoj tržeb na bázi pohledávek z obchodního styku. Jak již bylo avizováno, tyto pohledávky mají z pravidla 60 až 70denní splatnost od vystavení dokladu. Od započetí výkonu, přes jeho ukončení, přípravu dokladů na fakturaci a jejich zaslání odběrateli se může celý obrátkový cyklus posunout ještě o dalších 20 dní, tedy na 80 až 90 dní v součtu za průběh celé zakázky do inkasa.

Hlavním problémem je velká fluktuace peněžních prostředků a rozdílnost tržeb za jednotlivé měsíce. Řečeno z pohledu nákladového managementu, společnost má vysoké fixní náklady v podobě splátek leasingu, úvěrů a mezd, které musí být vyplaceny bez ohledu na velikost provedených výkonů. V následující tabulce jsou průběžné měsíční pohledávky z obchodního styku. Protože, víme, že tyto pohledávky budou bezpečně zaplacený, uvažujeme o nich jako o budoucích příjmech, protože je zde kontinuita provozu.

Tabulka 11: Vývoj tržeb společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

Období	Stav v tis. Kč
leden 17	602
únor 17	943
březen 17	1537
duben 17	997
květen 17	1258
červen 17	683
červenec 17	477
srpen 17	1744
září 17	1757
říjen 17	1768
listopad 17	1729
prosinec 17	1394
leden 18	1452
únor 18	1501
březen 18	1762
Průměr	1307



Graf 5: Vývoj tržeb společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

Jak lze vyvodit z Tabulky 11 a z Grafu 5, že tržby mají rostoucí charakter, ovšem je zde zjevná jistá nahodilost. Tento fakt je způsoben nahodilostí jednotlivých výkonů a lidským faktorem, který přímo ovlivňuje rychlost zpracování zakázky. Pokud budeme uvažovat o stavu pohledávek od ledna 2017, je průměrná měsíční fakturace na úrovni 1 307 000 Kč. Odhadovaný stav průměrných tržeb na rok 2018 je za první kvartál 1 571 000 Kč. Jde o více jak 20 % zvýšení oproti kumulovanému součtu za celé sledované období. Tato disproporce vznikla nasazením dalšího tahače ke konci roku 2017 a získáním nových zakázek. Pokud bychom se zaměřili na výdaje za první kvartál roku 2018, dostaneme se na částku 1 540 000 Kč v průměru.

Rozdíl mezi těmito úhrny je 31 000 Kč. Toto číslo je ovšem teoretické, založené na bázi průměru, pokud by společnost měla fakturace nižší jak nutné výdaje, dostala by se do druhotné platební neschopnosti. S ohledem na tuto skutečnost by měla společnost nastavit mechanismy platební bilance tak, aby načasování plateb bylo ve shodě s očekávanými výdaji. Ty mají velmi podobné rozložení a vysokou závislost na výkonech tak jako tržby. Pokud by společnost dokázala úspěšněji řídit likvidní část aktiv, snížila by tím náklady na krátkodobé půjčky na překlenutí těchto „prázdných“ míst a zvýšila důvěryhodnost u věřitelů včasnou platební morálkou.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

4.1 Návrhy na zlepšení v oblasti řízení peněžních toků a pohledávek z obchodního styku

Zlepšit řízení likvidních prostředků lze dvěma způsoby. Pokud budeme uvažovat, že společnost má jistý příjem, leč jeho rozložení je v nepravidelné výši, můžeme kompenzovat výkyvy bankovními instrumenty na bázi kontokorentu nebo revolvingového úvěru. Druhou možností je časování plateb, a to v podobě využití skonta, které jednotlivé společnosti nabízí, případně by bylo možné využít faktoringu. Z důvodu dlouhodobé spolupráce s konkrétní bankou a vedení všech účtů u této banky je řešení na straně bankovních produktů řešeno jen z tohoto hlediska, protože změna banky by byla velmi nákladná a nová banka by mohla vyžadovat další zajištění na již probíhající úvěry z důvodu neznalosti nového klienta.

4.1.1 Kontokorent

Jde o velmi rozšířenou formu dluhového financování. Tento typ úvěru patří mezi takzvané provozní úvěry a je nejčastěji používán ke krytí krátkodobého výkyvu v likvidních platebních prostředcích. Jde o krátkodobý zdroj, který však prakticky zastává v důsledku jeho neustálého užívání dlouhodobý charakter. Tato prolongace je způsobena charakterem úvěrového instrumentu. Je zpravidla přidružen k běžnému účtu, a tedy každá došlá platba, pokud převažují debetní operace nad kreditními, je chápána z pohledu banky jako úmor úvěru. Jde však o jednu z nejdražších forem dluhového financování. V nákladech kontokorentu je zohledněna úroková sazba za debetní stranu účtu, poplatek za rezervaci zdrojů, poplatek za překročení úvěrového rámce a jiné poplatky odvíjející se od cílové banky (Zinecker, 2008, s. 143-145).

Následující kalkulace řešení pomocí kontokorentního úvěru předpokládá splatnou pohledávku ve výši 200 000 Kč, a tedy totožný úvěrový rámec se splatností 60 dní, předpokládaným úrokem 16,99 % p. a.

$$\text{Náklady kontokorentu} = 200\,000 \text{ Kč} \times 60 \text{ dní} \times \frac{0,1699}{365 \text{ dní}} = 5\,586 \text{ Kč} \quad (4.1)$$

Celkové náklady na vedení kontokorentu jsou ještě další 2 % z celkové částky za rezervaci zdrojů. V níže uvedeném výpočtu jsou tyto náklady přepočteny na období splatnosti pohledávky, tj. 2 měsíce.

$$\begin{aligned} \text{Celkové náklady kontokorentu} &= 200\,000 \times 0,02 \times \frac{2}{12} + 5\,586 \\ &= 6\,419 \text{ Kč} \end{aligned} \quad (4.2)$$

Celkový náklad při dodržení daných podmínek činí v absolutní výši 6 419 Kč.

$$\text{Dvoutměsíční úroková sazba} = 60 \text{ dní} \times \frac{0,1699}{365 \text{ dní}} = 2,793 \% \quad (4.3)$$

Průměrná přepočtená dvoutměsíční úroková sazba tedy činí 2,793 %. Financování pohledávky s využitím kontokorentního úvěru by společnost stálo celkem 6 419 Kč. Přínosy využití kontokorentu jsou získání dodatečných finančních prostředků pro pohotové využití s ohledem na relativně nízký náklad při efektivním využívání kontokorentního úvěru. Díky řádnému splácení může docházet u banky ke zvyšování bonity klienta (Povolený debet na podnikatelském účtu, 2018).

4.1.2 Revolvingový úvěr

Revolving zaujímá mezi úvěry zvláštní místo, jeho splácení může probíhat pravidelně, v různých výších splátek, a i ty mohou být zcela nepravidelné. Nebo může uživatel celou jistinu uhradit en bloc při terminaci úvěru, která mívá roční rámec. Výhodou revolvingu je možnost opakovaného čerpání, a hlavně možnost splácet každý měsíc pouze úrok z čerpané částky v rámci dní. Z tohoto důvodu může podnik velmi efektivně korigovat nákladové břemeno úvěru. Lze opakovaně čerpat v intencích úvěrového rámce, při včasném splacení pak může zvýšit bonitu u banky a snížit tak rizikovou sazbu pro příští úvěrový instrument. Nevýhodou je nižší flexibilita oproti kontokorentu při čerpání trvá připsaní částky 1 až 3 dny.

Následující kalkulace řešení pomocí revolvingového úvěru předpokládá opět splatnou pohledávku ve výši 200 000 Kč, a tedy totožný úvěrový rámec se splatností 60 dní, předpokládaným úrokem 7,67 % p. a.

$$\text{Náklady revolvingu} = 200\,000 \text{ Kč} \times 60 \text{ dní} \times \left(\frac{0,0767}{365 \text{ dní}} \right) = 2\,522 \text{ Kč} \quad (4.4)$$

Dodatečnými náklady jsou taxativní cena zřízení revolvingu 5 000 Kč, a 0,9 % jistiny jako poplatek za blokaci prostředků, tj. dle výpočtu níže 1 800 Kč. Celkový náklad je 11 914 Kč.

$$\begin{aligned} \text{Celkové náklady revolvingu} &= 5\,000 + 200\,000 \times 0,009 \times \frac{2}{12} + 2\,522 \\ &= 7\,822 \text{ Kč} \end{aligned} \quad (4.5)$$

Celkový náklad při dodržení daných podmínek činí v absolutní výši 7 822 Kč.

$$\text{Dvoutměsíční úroková sazba} = 60 \text{ dní} \times \frac{0,0767}{365 \text{ dní}} = 1,261 \% \quad (4.6)$$

Průměrná přepočtená dvoutměsíční úroková sazba tedy činí 1,261 %. Financování pohledávky s využitím revolvingového úvěru by společnost stálo celkem 7 822 Kč.

Přínosy revolvingového úvěru spočívají v libovolném čerpání a vracení na úvěrový účet, přičemž je úročena jen vybraná část prostředků. Při efektivním využití tohoto nástroje lze velmi účinně minimalizovat náklady. Případným rizikem je pouze splacení jistiny na konci období. V případě neschopnosti účet doplnit a zavřít klient ztrácí bonitu u banky a je mu revolving převeden na méně výhodný klasický úvěr, tedy nutnost splácet jak úrok, tak úmor pravidelně (Revolvingový úvěr v Kč nebo cizí měně, 2018).

4.1.3 Faktoring

Faktoring je definován jako úplatné postoupení krátkodobých pohledávek bez zajištění. Platba je snížena o diskont, který představuje poplatek inkasovaný faktoringovou společností. Podmínkou faktoringu jsou pohledávky z platebního styku v přiměřené výši, jež stanoví faktoringová společnost, před dobou splatnosti mezi dostatečně bonitními subjekty. Faktoring lze rozdělit jako bezregresní (pojištěný faktoring) a regresní, kde si faktor vyhrazuje při nevymahatelnosti nebo nesplnění některých podmínek právo pohledávku vrátit. Faktoring by měl být odběrateli oznámen, některé společnosti dokonce vyžadují souhlas. Tichý faktoring, tedy bez oznámení, je dnes již velmi sporadický (Režňáková, 2010, s. 92-94).

Faktoring se uskutečňuje na základě smlouvy. Za odkoupené pohledávky je vyplacena jistina v přibližné výši $\frac{3}{4}$ pohledávky. Po uhrazení pohledávky faktoringové společnosti je zbytek pohledávky snížený o diskont převeden postupiteli. Běžné náklady faktoringu

se pohybují ve výši 0,5 % až 3 % za poskytnuté služby a rizikové prémie v závislosti na velikosti faktoringu a bonitě postupitele v případě regresního faktoringu (Režňáková, 2010, s. 92-94).

Výhody využití faktoringu:

- zlepšení likvidity,
- snížení nákladů,
- posílení rentability.

Při využití faktoringu by nedošlo k významné změně na účtech aktiv a pasiv, ale při přibližné výši 15 % měsíční produkce, která by šla na faktoring, by byla společnost lépe schopna ovlivnit přísun likvidních prostředků.

Následující kalkulace řešení pomocí faktoringu předpokládá splatnou pohledávku ve výši 200 000 Kč a sazbu prémie připadající faktorovi ve výši 2,5 % z pohledávky, na niž je faktoring poskytnut.

$$\text{Celkové náklady faktoringu} = 200\,000 \times 0,025 = 5\,000 \text{ Kč} \quad (4.7)$$

Při jednorázovém využití faktoringu na pohledávku v nominální hodnotě 200 000 Kč by tedy náklad společnosti činil 5 000 Kč, tzn. faktor by společnosti vyplatil z nominální výše pohledávky celkově částku 195 000 Kč.

Hlavními atributy faktoringu je možnost zrychleného inkasa téměř jakékoli pohledávky, na kterou faktor přistoupí. Společnost může dle svého zvážení usměrňovat rychlost inkasa tržeb za cenu 2,5% ztráty z daných pohledávek.

V Tabulce 12 je modelová rozvaha společnosti před využitím faktoringu na pohledávku v nominální výši 200 000 Kč.

Tabulka 12: Modelová rozvaha před využitím faktoringu (Zdroj: vlastní tvorba)

AKTIVA	Hodnota v tis. Kč	PASIVA	Hodnota v tis. Kč
Dlouhodobý majetek	3 142	Základní kapitál	1
Pohledávky z obchodních vztahů	3 440	Dlouhodobé závazky	2 476
Peněžní prostředky	1 017	Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	1 679
		Závazky k úvěrovým institucím	1 932
		Krátkodobé ostatní závazky a přijaté zálohy	1 511
AKTIVA CELKEM	7 599	PASIVA CELKEM	7 599

V Tabulce 13 jsou rozpočteny jednotlivé závazky, které by byly částečně uhrazeny inkasem pohledávky faktorem. Ten by ihned uhradil 80 % z nominální hodnoty pohledávky tzn., že by bylo inkasováno 160 000 Kč.

Tabulka 13: Rozdělení inkasovaných peněžních prostředků na úhradu závazků (Zdroj: vlastní tvorba)

Rozdělení inkasovaných peněžních prostředků na úhradu závazků	Podíl z celkové částky	Hodnota v tis. Kč
Dlouhodobé závazky	20 %	32
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	40 %	64
Závazky k úvěrovým institucím	30 %	48
Krátkodobé ostatní závazky a přijaté zálohy	10 %	16
Uhrazená částka celkem		160

V Tabulce 14 je nový stav aktivních a pasivních účtů způsobený vlivem postoupení pohledávky faktorovi a částečnou úhradou. Došlo ke snížení pohledávek z obchodních vztahů a vzniku pohledávky za faktorem ve výši 20 % z nominále pohledávky. Dále na základě rozvržení dle Tabulky 13 došlo ke snížení jednotlivých závazků v uvedené poměrné výši.

Tabulka 14: Modelová rozvaha s využitím faktoringu (Zdroj: vlastní tvorba)

AKTIVA	Hodnota v tis. Kč	PASIVA	Hodnota v tis. Kč
Dlouhodobý majetek	3 142	Základní kapitál	1
Pohledávky z obchodních vztahů	3 240	Dlouhodobé závazky	2 444
Peněžní prostředky	1 017	Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	1 615
Pohledávka za faktorem	40	Závazky k úvěrovým institucím	1 884
		Krátkodobé ostatní závazky a přijaté zálohy	1495
AKTIVA CELKEM	7 439	PASIVA CELKEM	7 439

Přínosem využití faktoringu je kromě zlepšení platební schopnosti podniku, také snížení stavu závazkových účtů za předpokladu, že společnost neodloží část inkasované částky. V tom případě by došlo ke zvýšení peněžních prostředků.

4.1.4 Skonto

Jde o cenovou manipulaci před úhradou. Cílem je motivace odběratele ke dřívějšímu zaplacení oproti stanovenému datu splatnosti. U spedičních společností je to velmi běžné, protože jsou splatnosti v průměru 60 dní, nabízí většina speditérů možnost zaplacení faktury okamžitě, ale bude zaúčtováno 2 % až 3 % skonto. V našem případě budeme hovořit o skontu poskytnuté odběratelům. Ve vztahu speditérů, dopravců a logistických center však existuje běžná praxe, že jsou faktury skontovány. Protože, zadavatelé doprav a přeprav tedy logistická centra a speditéři disponují zpravidla mnohem vyšší kapitalizací, takže motivační faktor zde nehraje příliš velkou roli. Jde spíše jen o slevu, a tedy šetření na straně speditéra, pokud má dopravce o skontování zájem. (Chlada, 2013).

Následující kalkulace řešení pomocí skonta předpokládá rovněž splatnou pohledávku ve výši 200 000 Kč a sazbu skonta ve výši 3 % z dotčené pohledávky.

$$\text{Celkové náklady skonta} = 200\,000 \times 0,03 = 6\,000 \text{ Kč} \quad (4.8)$$

Při jednorázovém poskytnutí skonta na pohledávku v nominální hodnotě 200 000 Kč by tedy náklad společnosti činil 6 000 Kč, že by společnosti bylo uhrazena z nominální výše pohledávky celkově částka 194 000 Kč.

Stejně jako u faktoringu tedy nejde o náklad v pravém slova smyslu, ale o ztrátu z nominálně pohledávky při využití předčasné úhrady. Oproti faktoringu není potřeba dokládat hodnocení a bonitu společnosti a mizí také riziko nezaplacení v tomto ohledu.

4.1.5 Evaluace a návrh využití jednotlivých alternativ

Při porovnání jednotlivých alternativ můžeme dojít k následujícímu zhodnocení (Tabulka 15):

Tabulka 15: Zhodnocení jednotlivých alternativ financování společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

	Objem čerpaných peněžních prostředků v Kč	Náklad v %	Náklad v Kč
Kontokorent	200 000	2,793	6 419
Revolving	200 000	1,261	7 821
Faktoring	200 000	2,5	5 000
Skonto	200 000	3	6 000

První dvě pole zabírají bankovní instrumenty dodatečného krátkodobého kapitálu s možností opakovaného splacení a výběrů, spodní polovinu pole možnosti urychlování inkasa. Vysoké výhodnosti a nízké sazby úvěrů lze dosáhnout při optimálním využití doby splacení. Při porovnání efektivní úrokové sazby je zřejmé, že nejvýhodnější jsou faktoring a využití skonta, avšak hlavním atributem při řešení situace plánování cash-flow by neměla být jen úroková míra, ale především efektivní využitelnost. Kontokorent a revolving poskytují dodatečné měsíční prostředky, faktoring a skonto slouží k urychlení inkasa, ale neposkytují dodatečné prostředky. Lze tedy konstatovat, že společnost pracuje jen s tím, co má.

V konečném stavu je tedy pro firmu nejvýhodnější postupovat tímto způsobem.

1. Skonto využít v případě nutnosti okamžitého inkasa kvůli nenadálému výkyvu, který by společnost nemohla vyřešit jinak. Hrozí zde přenesení problémů do období splatnosti, kdy faktura už bude dávno splacena.

2. Faktoring – při stejné výši „úvěrového“ rámce je stejně nákladný jako využití skonta, ale méně flexibilní, je nutné dokládat bance bonitu a u regresního typu existuje riziko zpětného postoupení pohledávky.
3. Zřízení kontokorentu, který je velmi flexibilní s nízkými náklady a umožňuje téměř okamžitou manipulaci s dodatečnými finančními prostředky.
4. Revolvingový úvěr – zřídit, ale použít jej v případě nutnosti, např. rizika přesažení úvěrového rámce na kontokorentu.

V případě urychlování inkasa pohledávek je při porovnání výhod a nevýhod jednotlivých forem možného financování nejlepší využít skonto a poté faktoring. Pro získání dodatečných krátkodobých finančních prostředků pro uhrazení závazků z obchodního styku by bylo nejlepší využít kontokorent a pouze v případě nutnosti revolving.

4.2 Návrh možnosti zvýšení tržeb a jejich dopad na celkový příjem

Hlavním zdrojem příjmů jsou výkony spojené s dopravou. Protože má společnost velmi malou, respektive téměř žádnou, vyjednávací sílu, nedokáže zpravidla ovlivnit cenu za služby, které poskytuje, tedy přesněji řečeno odběratelem zaplacenou částku za každý jeden ujetý kilometr. Při dlouhodobé spolupráci se dá vyjednat mírné zvýšení ceny v rámci procent, tedy deseti haléřů na kilometr. Zvýšení je zajímavé při velkém rozsahu, jinak řečeno, pokud by většina práce byla pro jednoho odběratele tak to má smysl. Bohužel, je velmi obtížné nabídnout smysluplnou kompenzaci pro zákazníka při zvýšení ceny. Jednoduchou kalkulací můžeme odvodit, pokud by jezdila čtyři auta u jednoho zákazníka a najela v průměru 12 500 kilometrů každé, což je 50 000 kilometrů dohromady. Tato hodnota je spíše optimistické číslo na hranici produkčního maxima průměrné vytíženosti. Pak tedy:

$$\text{Vliv na výši příjmů} = 50\,000 * 0,1 = 5\,000 \text{ Kč} \quad (4.9)$$

Z modelové situace je patrné, že takovéto zvýšení není v dopadu na měsíční tržby nijak výrazné. Pokud bychom uvažovali o průměrných tržbách 1 milion korun měsíčně, tak dojde v absolutním vyjádření o zvýšení příjmů o pouhých 0,005 %. Mnohem důležitější, než zvýšení příjmu o takto zanedbatelnou částku, je riziko veškerých zakázek u jednoho

klienta. V případě dočasného výpadku zakázek, nebo jakýchkoliv změn zabraňujících výkonu je lepší za cenu menší tržby diverzifikovat riziko a mít zajištěnou plynulost provozu. V případě týdenní prodlevy, tj. nečinnosti jedné soupravy, by ztráty vykompenzovaly možný roční dodatečný příjem plynoucí ze spolupráce pouze s jedním klientem.

4.2.1 Návrh možností úspory nákladů připadající na jednu soupravu

Snížení nákladů za momentální situace není příliš možné, a to i díky tomu, že už od samého začátku jsou všechny procesy ve společnosti vedeny k minimalizaci nákladů. Nejvýznamnějšími položkami bude úspora finančních nákladů v okamžiku, kdy budou doplacený leasingy a úvěry na kamiony a bude tak celková nákladovost na jednu soupravu snížena až o 20 %.

Snížování mezd není možné, je očekáván spíše jejich růst. Jistou možností skýtá budoucí technologický vývoj, který by poskytl tolik potřebnou úsporu paliva. Režijní náklady mají zatím konstantní tvar, protože i při zvýšení kapacity na 8 souprav nebude potřeba zvyšovat náklady na management a pronájem dalších prostor.

Následující možné změny byly odvozeny na základě konzultací s odborným pracovníkem ve společnosti a kvalifikovaného odhadu.

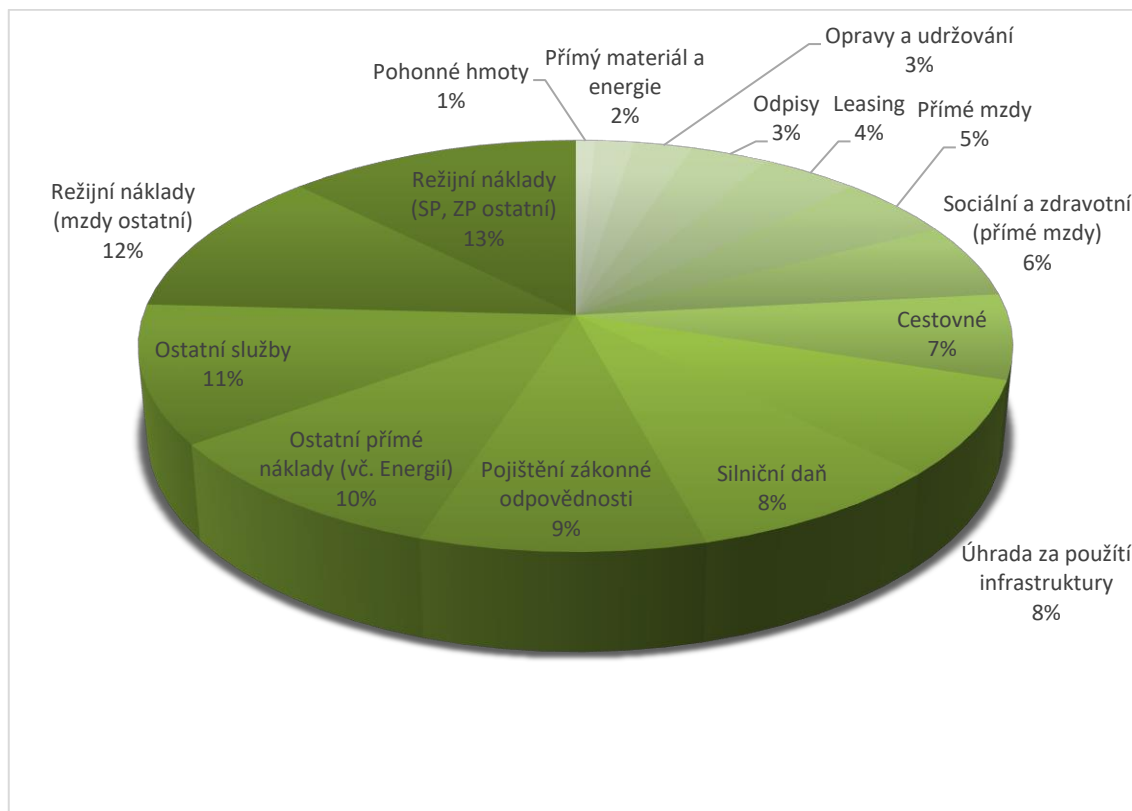
Tabulka 16: Návrh možností úspory nákladů připadajících na jednu soupravu (Zdroj: vlastní tvorba)

Položka	Číslo položky	Přepočtený měsíční náklad na jednu soupravu	Změna v období 3 let	Přepočtený měsíční náklad na jednu soupravu
Pohonné hmoty	1	79 111,33 Kč	-15,00%	67 244,63 Kč
Přímý materiál a energie	2	2 029,17 Kč	9%	2 211,80 Kč
Opravy a udržování	3	1 527,53 Kč	9%	1 665,01 Kč
Odpisy	4	9 111,29 Kč	-80%	1 822,26 Kč
Leasing	5	24 368,13 Kč	-80%	4 873,63 Kč
Přímé mzdy	6	15 629,33 Kč	9%	17 035,97 Kč
Sociální a zdravotní (přímé mzdy)	7	5 199,20 Kč	9%	5 667,12 Kč
Cestovné	8	20 006,69 Kč	9%	21 807,29 Kč
Úhrada za použití infrastruktury	9	0,00 Kč		0,00 Kč
Silniční daň	10	315,94 Kč	9%	344,38 Kč
		0,00 Kč		0,00 Kč
Pojištění zákonné odpovědnosti	11	727,45 Kč	9%	792,92 Kč
Ostatní přímé náklady (vč. energií)	12	5 856,10 Kč	9%	6 383,15 Kč
Ostatní služby	13	45 151,96 Kč	9%	49 215,64 Kč
Režijní náklady (mzdy ostatní)	14	5 529,18 Kč	9%	6 026,80 Kč
Režijní náklady (SP, ZP ostatní)	15	1 880,00 Kč	9%	2 049,20 Kč
Celkem		216 443,31 Kč	86%	187 139,80 Kč

Z Tabulky 16 je patrné, že došlo ke snížení leasingů a odpisů, a snížení spotřeby pohonných hmot vlivem vývoje technologie. U všech ostatních položek došlo ke 3% navýšení za každý rok. Tato metoda byla stanovena tak aby, hodnoty byly navýšeny na kritické maximum. I po této úpravě se ukazuje, že došlo k úspoře více jak 14 % v období 3 let. Pokud bychom chtěli zahrnout i časovou složku a byla data co nejpřesněji

korelována, tak za předpokladu ceteris paribus a implementaci 2 % roční inflace, dojde ke zvýšení na celkový měsíční náklad 198 567 Kč. Pak by byla celková úspora cca 6 %.

Procentní skladbu nákladů po úpravě lze vidět v následujícím Grafu 6.



Graf 6: Rozložení nákladů připadajících na jednu soupravu (Zdroj: vlastní tvorba))

Přínosem dané změny je měsíční úspora nákladů přibližně 18 000 Kč za soupravu, což při přepočtu na pět kamionů 90 000 Kč měsíčně, a celkově 1 008 000 Kč za rok. Toto číslo již hraje významnou roli pro firemní rozpočet. Takto ušetřené peníze lze použít do inovací, nebo rozšíření stávajícího vybavení.

4.3 Návrh hierarchie podnikových plánů

Protože společnost, nemá definované plány a jasně stanovené cíle je vhodné sestavit rámcově obsah jednotlivých plánů a určit hodnoty tak, aby společnost věděla, kam směřuje, čeho chce dosáhnout, kdy toho chce dosáhnout a kdo je za jakou část zodpovědný. Absence jasně definovaných plánů vyplývá ze strategické analýzy v analytické části práce. Plány byly sestavovány s ohledem na dodržení metody SMART.

V této kapitole je stručně chronologicky sumarizován přehled návrhů na změnu a jejich implementace do jednotlivých částí plánu. Hierarchie plánu je sestavována od operativních plánů směrem nahoru až ke strategickému řízení a vizi společnosti, která implementuje všechny dílčí kroky.

4.3.1 Operativní plán

Cílem ročního výhledu společnosti by mělo být zaměření se především na řízení hotovosti a využití výše navržených platebně-vyrovňovacích instrumentů dle potřeby. Po splnění podmínek vyrovnaného měsíčního rozpočtu, především pak z pohledu příjmů a výdajů, může společnost dále pokračovat ve zlepšování firemních procesů a snižování nákladů. V opačném případě hrozí druhotná platební neschopnost, zvýšení zadlužení na neúnosnou mez a bankrot společnosti. Návrh operativního plánu pro společnost obsahuje následující Tabulka 17.

Tabulka 17: Návrh operativního plánu společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

Operativní plán	
Cíl:	Zlepšení platební schopnosti podniku v jednotlivých měsících tak, aby mohl včas dostát svým závazkům.
Otázka:	Co se má během následujícího roku přesně stát?
Způsob řešení:	Využití kontokorentu s úvěrovým rámcem 200 000 Kč. Sjednání úvěrového rámce revolvingu 200 000 Kč jako rezervní možnosti financování bez momentálního čerpaní.
Potřebné informace:	Přesná výše měsíčních pohledávek a jejich inkasa, výše závazků, detailní rozpis jednotlivých splatností, konkrétní nabídky banky.
Odpovědná osoba:	Pracovník řídicí úsek financí.
Časový horizont:	8–12 měsíců
Přínos:	Zlepšení aktuální likvidity, zvýšení bonity společnosti na trhu.
Způsob kontroly:	Uhrazení závazků společnosti před jejich konečnou splatností.

4.3.2 Taktický plán

Taktický plán (Tabulka 18) je sestavován na jeden až tři roky. Společnost by se měla zaměřit na snižování nákladů tak, aby bylo možné dosáhnout lepšího poměru mezi výnosy a náklady. Zároveň by při zvýšení výnosů oproti nákladům mělo dojít ke snížení měsíčního deficitu mezi příjmy a výdaji a to tak, aby nebylo nutné hotovost často opatřovat druhotně. Tento čas by měl být využit k optimalizaci a harmonizaci jednotlivých procesů a stlačení nákladových položek na nezbytné minimum. Zároveň by bylo vhodné v případě zvyšující se kapacity přepravy aktualizovat jednotlivé výše položek kontokorentů a ostatních využívaných finančních instrumentů tak, aby poměrově odpovídaly aktuálnímu stavu.

Tabulka 18: Návrh taktického plánu společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

Taktický plán	
Cíl:	Snížení nákladů, zlepšení rentability a finančního zdraví podniku.
Otázka:	Jakým způsobem je to možné realizovat?
Způsob řešení:	Efektivní snižování nákladů na provoz, po skončení leasingu výměna starého majetku za nový.
Potřebné informace:	Konkrétní nabídky leasingových firem, VZZ, VH, výkazy dokumentující faktický stav jednicových nákladů.
Odpovědná osoba:	Na prvním stupni koordinátor, na druhém stupni odborný pracovník pro sekci autodopravy a pracovník řídící úsek financí.
Časový horizont:	2–4 roky
Přínos:	Zvýšení rentability, získání nových prostředků pro další investice, snížení nákladů a díky tomu také zátěže na cash-flow.
Způsob kontroly:	Pravidelná kontrola navazující na hospodářský rok. Zvýšení rentability o 3 %, snížení celkových nákladů o 2,5 % ročně.
Způsob nápravy:	Kontrola jednotlivých kroků, jsou-li náklady stlačeny na požadovanou úroveň, efektivní využití pracovní doby řidičů

Jelikož nelze přesně stanovit prognózu technologického vývoje ani cen PHM, není pro takto malou společnost zatím potřeba sestavovat plán. Avšak z účetního a ekonomického hlediska lze předpokládat významnou změnu struktury objemu položek v rozvaze a výsledovce. Protože v období 3 až 4 let bude splacena většina úvěrů, dá se předpokládat, že dojde k markantnímu snížení nákladů. V tomto případě pak existují dvě cesty, kterými se společnost může vydat. Následující modelová situace je vyobrazena v podmínkách ceteris paribus. Budeme uvažovat, že pro společnost stále bude jezdit 5 souprav.

Varianta I. - pokračovat v provozu s již splaceným majetkem

Výhody:

- měsíční úspora přibližně ve výši 250 000 Kč,
- možnost volně nakládat s majetkem (nelze při operativním nebo finančním leasingu),
- menší tlak na cash-flow,
- snížení úrokového břemene.

Nevýhody:

- s rostoucím věkem majetku vyšší náklady na údržbu,
- starší technologie,
- snížení daňového štítu, a tedy nárůst daně z příjmů právnických v případě zisku.

Varianta II. - odprodej majetku a pořízení nového na leasing:

Zůstatková prodejní cena by měla být dle momentálně dostupných statistik 800 000 Kč, při 5 vozidlech tedy 4 000 000 Kč. Cena je průměrná za nepoškozený vůz v dobrém technickém stavu, který byl pravidelně servisován (Import vozidel z Německa a celé Evropy, 2018).

Pořízení nového vozového parku by vyšlo, na přibližně 2 600 000 včetně DPH. Při pořízení 5 automobilů by celková cena činila 13 000 000 Kč. Zpravidla je vyžadována akontace ve výši 20 %, což je 2 600 000 Kč. V následující Tabulce 19 je možné rozvržení

financování. Předpokladem je uzavření leasingové smlouvy na 60 měsíců s úrokem 2,44 % p. a.

Tabulka 19: Modelová kalkulace pořízení nového majetku na leasing (Zdroj: vlastní tvorba)

Akontace v %	20%	25%	30%
Akontace v Kč	2 600 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	3 900 000,00 Kč
Splátky	184 297,00 Kč	172 778,00 Kč	161 260,00 Kč
Rezerva	1 400 000,00 Kč	750 000,00 Kč	100 000,00 Kč
Cena celkem	13 000 000,00 Kč	13 000 000,00 Kč	13 000 000,00 Kč
Cena leasingu	657 820,00 Kč	616 680,00 Kč	575 600,00 Kč

Při využití akontace 30 % by byla splátka 161 260 Kč + 5 x 7 000 Kč za záruční měsíční servis je celkem 196 260 Kč. Nastalo zde snížení splátek o 20 % při nulovém navýšení zadluženosti.

Výhody:

- nižší náklady na údržbu,
- vyšší bezporuchovost,
- lepší vnímání ze strany odběratele služeb díky obnovovanému vozovému parku,
- nové technologie,
- využití daňového štítu.

Nevýhody:

- tlak na cash-flow,
- v případě ztráty obchodní pobídky nutnost dále splácet,
- nemožnost nakládat s majetkem, protože není v obchodním majetku společnosti.

4.3.3 Strategický plán

Dlouhodobý plán sestavovaný za účelem definování směřování společnosti, vytyčení hlavních cílů, stanovení podnikové kultury, vytvoření zpětnovazební struktury.

Protože společnost Green Spedition s.r.o. je menší podnik, nemůže oproti takovým konkurentům jako DHL, PPL, nebo podstatně větší mezinárodní dopravci využívat tak úspěšně úspory z rozsahu. Hlavním strategickým cílem tedy není zabránit určité části tržního segmentu. Není jím ani dosahování určitého zisku. Zisk je důležitým ukazatelem výkonosti firmy, ale ani dobrý výsledek hospodaření nezajistí dlouhodobě perspektivnost firmy. Tím opravdu důležitým, a o to hůře kvantifikovatelným ukazatelem, je konkurenceschopnost společnosti. Ta je pro ni velmi důležitá, a to hlavně proto, aby mohla nabízet stejné služby za stejné ceny jako jiní dopravci a nepřišla tak v průběhu času o zákazníky. Protože jde o dynamicky vyvíjející se odvětví, lze snadno ztratit přehled, může dojít ke stagnaci jak po technické stránce, tak z pohledu kvality služeb poskytovaných zákazníkovi. Návrh strategického plánu pro společnost obsahuje následující Tabulka 20.

Tabulka 20: Návrh strategického plánu společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)

Strategický plán	
Cíl:	Konkurenceschopnost.
Otázka:	Jak to udělat? Jaké cesty a cíle sledovat?
Způsob řešení:	Sledování technologického progresu a nových trendů, pravidelný benchmarking, monitoring konkurenčních výhod.
Potřebné informace:	Znalost prostředí, SWOT, PESTE, znalost nových technologií, připravenost firemní struktury na změny, připravenost firemního rozpočtu na nové investice.
Odpovědná osoba:	Jednatel společnosti, celý management.
Časový horizont:	5–15 let
Přínos:	Společnost je schopná obstát v konkurenčním boji, vytváří si prostor pro inovace a rozvoj.
Způsob kontroly:	Z dat získaných benchmarkingem lze zjistit, zda jsme schopni poskytnout stejné služby za stejnou cenu v odpovídající kvalitě a rychlosti.
Způsob nápravy:	Kontrola celého procesu od objednání až po její konečné vyřízení zakázky; stanovení úzkých míst, které je potřeba optimalizovat.

Zajímavý inovační prvek v oblasti nákladní autodopravy chystají výrobci nákladních automobilů. Podle Erika Jonnaerta generálního tajemníka Evropské asociace výrobců automobilů (ACEA): „*Technologie pro jízdu v konvojích s nákladními vozy stejné značky je již dnes k dispozici. Ale zákazníci budou potřebovat zapojit se do ní s vozidly různých značek, takže to teď bude naším dalším cílem.*“ Jde o systém autonomních nákladních vozidel, kdy do roku 2023 by mělo být možné jezdit po dálnicích v Evropě, bez zvláštních výjimek pro překračování hranic států EU. To by přispělo k plynulosti mezinárodní autodopravy. Přínosem bude snížení potřebného počtu řidičů a úspora nákladů. Jedná se o vysoce inovativní řešení, které bude v počátcích spíše testováno. Je však pravděpodobné, že když už někteří z největších dopravců začleňují do svých vozových parků automobily na hybridní pohon, tak inovační možnost v podobě nákladních konvojů jistě uvítají. To povede k významné úspoře a významnému tlaku na cenu, protože budou schopni nabízet službu za nižší cenu než konkurence (Tamayo, 2016).

Z důvodu rychlé technické expanze na poli nových technologií v oblasti autodopravy je zřejmé, že společnost musí držet krok s leadery v odvětví, učit se z jejich procesních řešení. Tím ušetří peníze za něco co je již vyzkoumané a může daný koncept inicializovat dle svých možností a potřeb.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce je formulace podnikatelského plánu rozvoje společnosti Green Spedition s.r.o., k čemuž měla pomoci analýza současné situace dotčeného podniku, určení jeho silných a slabých stránek a následně formulování možných návrhů a opatření, která by mohla podniku v jeho dalším působení pomoci.

Při analýze současného stavu bylo zjištěno, že pravděpodobně nejslabším místem zkoumané společnosti je velký nesoulad mezi inkasem pohledávek a platbou závazků a poměrně velká zadluženost společnosti, kdy v případě, že by se některý z odběratelů společnosti opozdil s platbou, může být společnost ohrožena druhotnou platební neschopností.

Avšak vzhledem k tomu, že prakticky veškerý majetek, se kterým společnost momentálně disponuje je pořizován formou finančního leasingu, je v práci uvažováno o situaci, jež nastane po jeho doplacení. Jednak je nastíněna možnost zachování tohoto v té době již značně amortizovaného majetku ve společnosti, ale také jeho možný odprodej a pořízení majetku (vozidel) nového.

Jak již bylo zmíněno, nejkritičtější místem společnosti momentálně, jsou její finance. Návrhy pro zlepšení situace tedy obsahují možnosti, jak tuto situaci řešit různými, převážně pak bankovními, instrumenty. Jsou navrženy možnosti využití kontokorentního úvěru, revolvingového úvěru, faktoringu, ale také skonta. Pro tyto možnosti jsou vypočteny taktéž náklady, které by s pořízením likvidních peněžních prostředků touto cestou byly spojeny a na základě těchto nákladů jsou jednotlivé varianty mezi sebou porovnány.

Další částí návrhové části práce směřuje do oblasti podnikového plánování, tj. rozpracování všech tří po sobě hierarchicky jdoucích plánů, tedy operativního, taktického i strategického. Tyto plány jsou sestaveny tak, aby pomohly společnosti se rozvíjet. Operativní a taktický plán se zaměřují převážně na finanční stránku podniku, na možnosti, jak snížit náklady či jak vyřešit financování podniku v době, kdy společnosti nedisponuje likvidními prostředky tak, aby náklady na pořízení těchto likvidních prostředků nebyly moc vysoké.

U strategického plánu již není cílem finanční hledisko, nýbrž konkurenceschopnost podniku, jež by měla být důležitá snad pro každý podnikatelský subjekt. Strategický plán je tedy formulován tak, aby bylo možné tohoto důležitého bodu opravdu dosáhnout.

Analyzované hodnoty jsou odrazem současného stavu, proto by společnost měla provádět pravidelné roční srovnávací analýzy tak, aby byla schopna provádět korekce a úpravy ke zvýšení své rentability a konkurenceschopnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Český statistický úřad [online], 2007. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-03-01].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

ČESMAD BOHEMIA [online], 2018. Praha: ČESMAD BOHEMIA [cit. 2018-03-01].
Dostupné z: <http://www.prodopravce.cz/>

DUBSKÁ, Drahomíra. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR v letech 2003-2010*. 1. Praha: Český statistický úřad, 2011, 40 s. Dostupné také z:

DĚRGEL, Martin. Daňové výdaje spojené se zaměstnanci. In: *Daňáři online: portál daňových poradců a profesionálů* [online]. 2004: Daně a právo v praxi, 2004 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2584v3350-danove-vydaje-spojene-se-zamestnanci/?search_query=\\$issue=1155](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2584v3350-danove-vydaje-spojene-se-zamestnanci/?search_query=$issue=1155)

Factoring, 2018. *Komerční banka, a.s.* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/firmy-a-institute/produkty/uvery-a-financovani/financovani-pohledavek/factoring>

CHLADA, Jaromír, 2013. Bonus a skonto – daňové a účetní hledisko. In: *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/bonus-a-skonto-%E2%80%93-danove-a-ucetni-hledisko/>

Import vozidel z Německa a celé Evropy, 2018. *Mobile.de* [online]. Europarc Dreilinden, Německo: mobile.de [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: <https://www.mobile.de/cz/n%C3%A1kladn%C3%AD-vozy/actros/sg:truck.pgn:23,pgs:20,srt:price,sro:desc,mld:actros>

JIRÁSKOVÁ, Eliška. *Ekonomika a podnikání ve službách*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-80-7494-039-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. Edice učebních textů. Management. ISBN 978-80-86730-33-2

LOULA, Václav, 2017. Meziroční hodnocení vývoje spotřeby pohonných hmot za 1. čtvrtletí 2017: Automobilové benziny. ČAPPO [online]. Praha: ČAPPO, 2.6.2017 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.cappo.cz/info/mezirocni-hodnoceni-vyvoje-spotreby-pohonných-hmot-za-1-ctvrtletí-2017>

MELUZÍN, Tomáš a Václav MELUZÍN. 2007. *Základy ekonomiky podniku*. Vyd. 2., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3472-1

Metoda SMART. *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. Brno: GaREP, spol., 2014 [cit. 2016-11-26]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/smart.html>

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza*. Praha: ASPI, 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

Nařízení vlády č. 278/2008 Sb.: Nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností. Praha: MORAVIAPRESS, 2008, 72 s. ISSN: 1211-1244. Dostupné také z: www.mvcr.cz/soubor/sb094-08-pdf.aspx

NOVÁK, Radek. *Mezinárodní kamionová doprava a zasilatelství*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-801-7400-514-5

POŠVÁŘ, Zdeněk a Helena CHLÁDKOVÁ. *Management*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.

Povolený debet na podnikatelském účtu, 2018. *Komerční banka, a.s.* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/financovani/na-cokoli/povoleny-debet-na-podnikatelskem-beznem-uctu>

Revolvingový úvěr v Kč nebo cizí měně, 2018. *Komerční banka, a.s.* [online]. Praha: Komerční banka [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/firmy-a-instituce/produkty/uvery-a-financovani/investicni-financovani/revolvingovy-uver-v-kc-nebo-cizi-mene>

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management 1. díl: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 125 s. ISBN 80-214-3035-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3441-5.

RÝDL, Jan a David ŠIMONÍK, 2017. *Desetiletý výběr kamionového myta v Česku přinesl státu 77,5 miliardy korun*. 1. Praha: MYTO CZ. Dostupné také z: http://www.myto.cz/files/files/press/2017/20170128_TZ-MYTO_CZ.pdf

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

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

TAMAYO, Viktor, 2016. Nákladní doprava směřuje k jízdě v konvojích. SCANIA Česká republika [online]. Chrástany: SCANIA Česká republika [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: https://www.scania.com/cz/cs/home/experience-scania/news-and-events/News/archive/2017/0111111/ND_smeruje_k_jizde_v_konvojich.html

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, 2017. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-0733-0.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: CREDIT Praha, 2003. ISBN 80-213-0922-9

TICHÝ, Jan. *Kalkulace nákladů v silniční dopravě*. Praha: IODA, 2017. ISBN 978-80-270-1405-7

TRUHLÁŘOVÁ, Martina, 2012. Zahraniční stravné v roce 2017. *Portál POHODA* [online]. Jihlava: STORMWARE, 11.1.2017 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zahranicni-stravne-v-roce-2017/>

VALACH, J. et al. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vydání průkazu profesní způsobilosti řidiče. *Portál Veřejné správy* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, 2016 [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/portal/obcan/situace/116/122/4003.html>

Vyhláška č. 366/2016 Sb.: *Vyhláška o stanovení výše základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2017*, 2016. Praha: Ministerstvo financí. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-366>

Zákon č. 563/1991 Sb.: *O účetnictví*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2016. Dostupné také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39611&nr=563~2F1991&rpp=15#local-content>

ZINECKER, Marek, 2008. *Základy financí podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno. ISBN 978-80-214-3704-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Segmenty vnějšího prostředí (Zdroj: Tichá, Hron, 2013, s. 72)	19
Obrázek 2: Porter analýza (Zdroj: vlastní tvorba)	45
Obrázek 3: Schéma pracovních pozic společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	46
Obrázek 4: Schéma vrstev produktu společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kategorizace účetních jednotek (Zdroj: vlastní tvorba na základě Zákona o účetnictví)	18
Tabulka 2: Metodika dle Dop (MD) 2-04 (Zdroj: Tichý, 2017, s. 17)	27
Tabulka 3: Přehled zahraničního stravného ve vybraných státech Evropy (Zdroj: vlastní tvorba na základě Vyhlášky č. 366/2016 Sb.).....	30
Tabulka 4: Výběry mýtného podle měsíců (Zdroj: Rýdl a Šimoník, 2017).....	40
Tabulka 5: Výběry mýtného v jednotlivých letech (Zdroj: Rýdl a Šimoník, 2017)	41
Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv v roce 2017 (Zdroj: vlastní tvorba)	51
Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv v roce 2017 (Zdroj: vlastní tvorba)	52
Tabulka 8: Výsledky finanční analýzy (Zdroj: vlastní tvorba)	56
Tabulka 9: Analýza nákladů společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba).....	57
Tabulka 10: SWOT analýza společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba).....	59
Tabulka 11: Vývoj tržeb společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	61
Tabulka 12: Modelová rozvaha před využitím faktoringu (Zdroj: vlastní tvorba).....	67
Tabulka 13: Rozdělení inkasovaných peněžních prostředků na úhradu závazků (Zdroj: vlastní tvorba).....	67
Tabulka 14: Modelová rozvaha s využitím faktoringu (Zdroj: vlastní tvorba).....	68
Tabulka 15: Zhodnocení jednotlivých alternativ financování společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	69
Tabulka 16: Návrh možností úspory nákladů připadajících na jednu soupravu (Zdroj: vlastní tvorba).....	72
Tabulka 17: Návrh operativního plánu společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	74

Tabulka 18: Návrh taktického plánu společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	75
Tabulka 19: Modelová kalkulace pořízení nového majetku na leasing (Zdroj: vlastní tvorba).....	77
Tabulka 20: Návrh strategického plánu společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	78

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přeprava nákladu silniční, železniční a vodní dopravou v kg na tis. Kč HDP (Zdroj: Český statistický úřad)	43
Graf 2: Vertikální analýza aktiv v roce 2017 (Zdroj: vlastní tvorba).....	51
Graf 3: Vertikální analýza pasiv v roce 2017 (Zdroj: vlastní tvorba)	52
Graf 4: Analýza nákladů společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	58
Graf 5: Vývoj tržeb společnosti Green Spedition s.r.o. (Zdroj: vlastní tvorba)	62
Graf 6: Rozložení nákladů připadajících na jednu soupravu (Zdroj: vlastní tvorba))	73

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: ROZVAHA ZA ROK 2017 - AKTIVA I

PŘÍLOHA Č. 2: ROZVAHA ZA ROK 2017 - PASIVA II

PŘÍLOHA Č. 1: ROZVAHA ZA ROK 2017 - AKTIVA

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU v tis. Kč k 31. 12. 2017				
	AKTIVA	Brutto	Korekce	Netto
	AKTIVA CELKEM	9 359	495	8 864
B.	Dlouhodobý majetek	3 637	495	3 142
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 637	495	3 142
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 074	419	2 655
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	157	76	81
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	406		406
C.	Oběžná aktiva	5 705		5 705
C. II.	Pohledávky	4 688		4 688
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	997		997
C. II. 1. 5. 3.	Dohadné účty aktivní	991		991
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	6		6
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	3 691		3 691
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 440		3 440
C. II. 2. 4.	Pohledávky – ostatní	251		251
C. II. 2. 4. 3.	Stát – daňové pohledávky	4		4
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	247		247
C. IV.	Peněžní prostředky	1 017		1 017
C. IV. 1.	Peněžní prostředky na pokladně	337		337
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	680		680
D.	Časové rozlišení aktiv	17		17
D. 1.	Náklady příštích období	17		17

PŘÍLOHA Č. 2: ROZVAHA ZA ROK 2017 - PASIVA

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU v tis. Kč k 31. 12. 2017		
	PASIVA	Stav běžného účetního období
	PASIVA CELKEM	8 864
A.	Vlastní kapitál	-2 677
A. I.	Základní kapitál	1
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-927
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-927
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 751
B. + C.	Cizí zdroje	11 541
C.	Závazky	11 541
C. I.	Dlouhodobé závazky	6 419
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	1 670
C. I. 9.	Závazky – ostatní	4 749
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	4 737
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	12
C. II.	Krátkodobé závazky	5 122
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 932
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	991
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	1 679
C. II. 8.	Závazky ostatní	520
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	349
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	67
C. II. 8. 5.	Stát – daňové závazky a dotace	104