

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Možnosti snížení vlastních nákladů
vybrané dopravní společnosti**

(Bakalářská práce)

Přerov 2019

Tomáš Pecha



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Tomáš Pecha
studijní program	Logistika
obor	Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Možnosti snížení vlastních nákladů vybrané dopravní společnosti**

Cíl práce:

Navrhnout a vyhodnotit opatření pro snížení vlastních nákladů vybrané dopravní společnosti.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické aspekty dopravních nákladů
2. Analýza současné úrovně vlastních nákladů vybrané dopravní společnosti
3. Návrh opatření ke snížení vybraných vlastních nákladů
4. Zhodnocení navrhovaných opatření

Závěr

Rozsah práce: 35 – 40 normostran textu

Seznam odborné literatury:

ČEJKA, Jiří. Ekonomika dopravního podniku. České Budějovice: VŠTE České Budějovice, 2014.

EISLER, Jan a kol. Ekonomika dopravního systému. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1759-9.

KONEČNÝ, Vladimír a kol. Ekonomická analýza podniku cestnej dopravy. Žilina: EDIS vydavateľstvo Žilinskej univerzity v Žiline, 2010. ISBN 978-80-554-0253-6.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2018

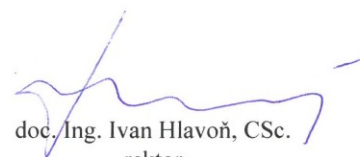
Datum odevzdání bakalářské práce:

4. 5. 2019

Přerov 31. 10. 2018



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat před tím o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s. prorektora pro vzdělávání.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 4. 5. 2019

.....

podpis

Poděkování

Touto cestou by sem chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce, pánovi doc. Ing. Pavlovi Šaradínovi, CSc. za pomoc, ochotu, vynikající rady a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na náklady vybrané dopravní společnosti a možnostmi jejich snížení. Jsou tady charakterizovány logistické náklady, členění nákladů a vztahy mezi náklady a logistickými činnostmi. Na základě analýzy a zjištěných nedostatků se identifikují možnosti, kde by firma mohla ušetřit a minimalizovat náklady.

Klíčová slova

náklady, snižování, silniční doprava, pohonné hmoty

Annotation

Bachelor thesis focuses on the costs at transport company and by possibilities of their reduction. Here are characteristics of costs, structured of costs and relations between costs and logistic activities. Based on the analysis and identified deficiencies are identified possibilities, where could company safe and minimize the costs.

Key words

costs, reducing, road transport, fuel

Obsah

Úvod	10
1 Teoretické aspekty dopravních nákladů	12
1.1 Doprava a náklady.....	12
1.2 Vlastní náklady a členění nákladů.....	13
1.2.1 Druhové členění nákladů	14
1.2.2 Účelové členění nákladů	15
1.2.3 Členění nákladů podle závislosti na realizovatelných výkonech.....	16
1.2.4 Kalkulační členění nákladů.....	16
1.2.5 Členění nákladů z hlediska rozhodování	17
1.3 Kalkulace nákladů.....	18
1.3.1 Nákladové položky	19
1.4 Možnosti snižování nákladů.....	21
1.5 Externality v dopravě	23
1.6 Náklady a jejich vztah k výnosům a zisku	23
1.6.1 Fixní náklady	25
1.6.2 Variabilní náklady.....	26
1.6.3 Celkové náklady	27
1.6.4 Odhad podílu fixních nákladů.....	29
1.7 Sledování a vyhodnocování nákladů v dopravní společnosti	29
2. Analýza současné úrovně vlastních nákladů v dopravní společnosti	32
2.1 Popis vybrané dopravní společnosti.....	32
2.1.1 Zaměstnanci a vozidlový park	33
2.1.2 Silné a slabé stránky společnosti	34
2.2 Nákladová struktura společnosti	35
2.2.1 Náklady na pohonné hmoty	36
2.2.2 Náklady na pneumatiky	38
2.2.3 Náklady na motorový olej.....	39
2.2.4 Náklady na převodový olej a v nápravách.....	40
2.2.5 Náklady na opravy	40
2.2.6 Mzdové náklady.....	41
3 Návrh opatření ke snížení vybraných položek vlastních nákladů.....	46
3.1 Návrh na snížení nákladů na pohonné hmoty	46

3.2	Návrh na snížení nákladů na pneumatiky	48
3.3	Návrh na snížení nákladů na motorový olej.....	49
3.4	Návrh na snížení nákladů na opravy	50
3.5	Návrh na snížení mzdových nákladů	50
4.	Zhodnocení navrhovaných opatření.....	52
	Závěr	56
	Soupis bibliografických citací	58
	Seznam ilustrací a tabulek	62

Úvod

Podnikání samo o sobě nikdy nebylo a není jednoduché. Toto tvrzení se vztahuje i na podnikání dopravních firem. Pokud si podnikatelský subjekt pro své podnikání vybere odvětví dopravy, tak by měl mít už na začátku stanovené cíle, kterých chce dosáhnout a ty mít rozpracované ve formě firemní strategie. Podnikatel by ideálně měl mít i zkušenosti z oboru a schopnost odolávat stresu. Jako i v jiných odvětvích totiž existuje i v dopravě řada překážek a nástrah. Podnikání v oblasti dopravy a logistiky je v České republice a na Slovensku dokonce hodnoceno jako jedno z nejrizikovějších vůbec. I přesto je ale v současnosti trh dopravními a logistickými společnostmi přesycen a ani perfektně zpracovaný podnikatelský plán tak nemusí být zárukou úspěchu podnikání. Na základě oficiální analýzy agentury ČEKIA je každá čtvrtá dopravní společnost v České republice ohrožena krachem. Samozřejmě že každá firma se dlouhodobě snaží být úspěšná a zisková. Jak ale v základu takový úspěšný podnik vlastně vypadá?

Úspěšným dopravním podnikem, jak už bylo zmíněno, je takový podnik, který je dostatečně ziskový a který zároveň nabízí takové dopravní a přepravní služby, po kterých je na trhu vysoká poptávka. Jedná se tedy o podnik, který je cenově, nákladově, kvalitativně i produktově konkurenceschopný. Konkurenceschopnost a ziskovost dopravních společností ovlivňuje nejenom vhodná nabídka a kvalita nabízených dopravních služeb, ale hlavně faktor ceny ve smyslu „*čím nižší cena, tím více zákazníků*“. Na faktor ceny navazuje i stanovení nákladů ve smyslu „*čím nižší náklady, tím vyšší zisk*“. Žádný ze zákazníků totiž v případě dopravních služeb rozhodně nechce za obvyčejné přepravení nákladu zaplatit více než je nezbytné.

Této situaci se tak musí dopravní firmy přizpůsobit, a to především snahou o ziskovost i při co nejnižších možných nákladech za podmínek udržení, a zároveň tedy nezhoršení, kvality poskytovaných služeb. V posledních letech se význam a výkon přepravních služeb nejenom v zemích Evropské unie zvyšuje, a to hlavně v silniční kamionové dopravě. Za hlavní důvody lze označit růst mezinárodního obchodu, v rámci Evropy rozvoj bezcelního obchodu členských zemí a také tzv. „*mzdový dumping*“, který se odehrává ve východních zemích Evropské Unie. Právě proto se oblast řízení a optimalizace nákladů stává strategickou složkou podnikání v dopravě, a to nejen v České republice, ale celkově ve světě.

Cílem bakalářské práce je tedy podrobně analyzovat vlastní náklady vybrané dopravní společnosti a na základě této analýzy navrhnout opatření a možnosti pro snížení těchto nákladů.

Téma bakalářské práce jsem si vybral z důvodu, že se o problematiku snížení nákladů nejenom v rámci odvětví dopravy skutečně zajímám. Zkoumaná problematika mne ale zároveň baví. Není tedy uměním vyrobit draho a kvalitně, ale vyrobit levně a kvalitně, a tedy uspokojit potřeby zákazníka, a ještě dosáhnout zisku. V současné situaci vysoce konkurenčního prostředí se podle mého názoru jedná o významnou oblast, které by určitě měla být věnována pozornost.

1 Teoretické aspekty dopravních nákladů

První kapitola představuje teoretickou část práce, která na základě vědeckých metod studia a rešerše odborné literatury a souvisejících odborných zdrojů vytváří teoretická východiska pro vybrané téma práce. V první kapitole je tak pozornost věnována charakteristice podnikových nákladů, jejich druhům a kalkulaci a dále odvětví dopravy. Jsou zde popsána obecná specifika dopravních společností a jejich hospodaření. Na teoretické uchopení vybraného tématu dále navazuje vlastní zkoumání bakalářské práce v dalších kapitolách.

1.1 Doprava a náklady

Pojem doprava lze zařadit do širšího oboru logistika, přičemž logistika je: *„integrovaným plánováním, formováním, prováděním a kontrolováním hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli“* (Vávrová, 2007, s. 211).

Součástí logistiky je tedy i doprava, označenou za osu logistiky a za účelný a plánovaný pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách, přičemž jejím produktem je přeprava. Jedním druhem dopravy je silniční nákladná doprava. Silniční nákladní dopravu lze vymezit jako obor dopravy, který je zabezpečován zpravidla nákladními dopravními prostředky po pozemních komunikacích. Výhodou silniční dopravy je její rychlost, operativnost a schopnost vytvářet sítě. Naopak jako nevýhody lze uvést negativní vliv na životní prostředí, nehodovost a vyšší nákladovost na větší vzdálenosti. Podmínky mezinárodní přepravy se poté odvíjí od Úmluvy o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (Svatoš et al., 2009).

Dopravní společnosti mohou ostatním podnikatelským subjektům nabízet také možnost outsourcingu jejich logistických služeb. Společnosti, které se primárně zaměřují na podnikatelskou činnost mimo oblast logistiky, se tímto způsobem mohou soustředit na svou hlavní činnost. Otázky přepravy a další logistické procesy v tomto případě přebírají dopravní či logistické společnosti na základě smlouvy o outsourcingu a za úplatu (Neckař, 2014).

Hlavním cílem většiny podnikatelských subjektů a podnikání jako takového je dosažení zisku a jeho základní podmínkou minimalizace nákladů. Existuje vícero definic a charakteristik nákladů:

„Náklady podniku můžeme charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku“ (Synek a Kislíngrová et al., 2010, s. 39).

Náklady podniku jsou tedy peněžním oceněním výrobních faktorů vynaložených na výkony a dalších účelových nákladů, které jsou spojené s činností podniku. Autor dále uvádí, že náklady jsou významnou kategorií hospodářství a ekonomiky podniku, protože ovlivňují efektivnost podniků. Náklady jsou tak v podstatě peněžní prostředky vynaložené na získávání výnosů a jejich hlavním cílem je transformace vynaložených prostředků na tvorbu nových hodnot. Ne ale každá spotřeba podniku je klasifikovaná jako náklad a náklady tak nejsou totožné s výdaji podniku. Náklady představují použití výrobních faktorů na příslušné výkony a vznikají jejich spotřebou. Výdaje představují úbytek finančních prostředků bez ohledu na účel jejich použití (Sedlák, 2010).

1.2 Vlastní náklady a členění nákladů

Vlastní náklady v oboru dopravy představují spotřebu zhmotněné a živé práce za přepravní výkony za určité časové období vyjádřených ve finančních jednotkách, přičemž náklady se považují za náklady celkové, souhrnné. Vlastní náklady jsou ve většině položek totožné s náklady finančního účetnictví a v obecnosti se vztahují k určitému výkonu, činnosti anebo útvaru podniku. Vlastní náklady tak slouží pro sledování hospodárnosti, produktivity práce a pro tvorbu cen (Synek et.al., 2011).

Pojetí nákladů se ale liší, protože jinak je vnímá a přistupuje k nim manažer a jinak účetní. Protože jsou náklady evidované pro různé účely, tak je vyžadováno tyto náklady chápat z odlišných hledisek, a tedy rozlišuje se pojetí nákladů finanční a manažerské. V podniku evidenci nákladů zabezpečuje účetnictví podniku, a to se obvykle člení na finanční účetnictví a manažerské účetnictví.

- a) Finanční pojetí nákladů se používá ve finančním účetnictví a je založené na pojetí nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu projevující se úbytkem

aktiv nebo přírůstkem dluhů, které vedou ke snížení vlastního kapitálu v daném zvažovaném období.

- b) Manažerské pojetí nákladů se používá v manažerském účetnictví a představuje účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku na ekonomické činnosti. Manažerské pojetí nákladů se dá ještě rozdělit na hodnotové a ekonomické (Popesko, 2009).

Manažerské pojetí nákladů vychází ze tří skutečností:

- Manažer pracuje se skutečnými náklady, které jsou rozšířené o náklady oportunitní. Oportunitní náklady vznikají v případě, kdy nejsou zdroje a finanční prostředky vynaložené na nejlepší možnou variantu,
- Manažer při rozhodování bere do úvahy přírůstkové náklady, které vznikají při rozhodování,
- Manažer rozlišuje krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a jejich vývoj (Melichar a Ježek, 2002).

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobné členění, přičemž existuje celá řada způsobů členění nákladů, a jedno z nejběžnějších členění nákladů podniku je:

- a) druhové (ekonomické) členění nákladů,
- b) účelové,
- c) kalkulační,
- d) členění podle odpovědnosti za vznik,
- e) členění podle objemu výroby (Foltínová et al., 2011).

1.2.1 Druhové členění nákladů

V rámci druhového členění nákladů rozlišujeme členění nákladů na následující druhy:

- spotřeba materiálu,
- mzdy a sociální dávky,
- odpisy majetku,
- spotřeba práce a služby externích faktorů,
- finanční náklady.

Druhové členění nákladů umožňuje podniku získat přehled o struktuře nákladů podle charakteristických skupin nákladů:

- Věcné náklady, tvořící náklady, které vyplývají z opotřebení dlouhodobého majetku (odpisy), ze spotřeby majetku hmotného charakteru (servis, údržba, přepravné) a ze spotřeby služeb nehmotného charakteru (nájemní, cestovní, poštovní služby),
- Osobní náklady, které představují náklady na mzdy, náklady ke společníkům a náklady související se sociálním zabezpečením činnosti podniku,
- Finanční náklady, které zosobňují náklady spojené s transakcemi s cennými papíry, kurzové ztráty nebo úroky,
- Mimořádní náklady – vyskytují se v podniku výjimečně, například škody při nehodách a z působení přírodních živlů. Náklady tak přímo nevyplynou z hlavní činnosti podniku (Křištofík, Saxunová a Šuranová, 2011).

Výše uvedené nákladové druhy mají společné znaky a konkrétně ty, že to jsou to náklady prvotní, s externí povahou a časově nerozlišené. Je tady uvedeno ještě další členění nákladů, které nákladové druhy dělí do 3 skupin podle struktury výkazu zisku a ztrát, a to na:

- a) provozní náklady,
- b) finanční náklady,
- c) mimořádné náklady

Základním účelem druhového členění je propojení mezi informačním podkladem při zabezpečení stability, proporcí a rovnováhy a zdroji, které je nutné a potřebné v podniku a venkovním okolí zabezpečit a dodat (Foltínová et al., 2011).

1.2.2 Účelové členění nákladů

Hlavní podstatou účelového členění nákladů je rozdělit náklady podle účelu, na který jsou vynaloženy. Z tohoto pohledu lze tedy rozeznat dvojí členění na:

- 1) Odpovědnostní účelové náklady, tedy náklady vymezené podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik. Členění se uplatňuje ve vnitropodnikovém řízení

ke konkrétním vnitropodnikovým útvarům, které se označují jako hospodářská střediska. Cílem je zde zjistit, zda se náklady dodržují, spoří či překračují.

2) Kalkulační účelové náklady, tedy náklady stanovené podle výkonu, na který jsou vynaloženy. Jde o přiřazení nákladů k výkonům, po kterém je nezbytné jejich rozlišení na:

- a) Přímé náklady, které jsou vynakládány a spojené s konkrétním druhem výkonu a jejich typickým příkladem jsou náklady jako spotřeba materiálu a přímé mzdy,
- b) Nepřímé náklady jsou vynakládány na produkci více druhů výrobků nebo na provoz celého podniku. Patří sem kromě spotřeby materiálu a přímých mezd všechny nákladové položky (Vochozka, Mulač et al., 2012).

1.2.3 Členění nákladů podle závislosti na realizovatelných výkonech

Tento druh nákladů se člení na 2 hlavní kategorie a to:

1) Variabilní náklady, které reagují na změny výše výkonů, například spotřeba materiálu, spotřeba energií nebo mzdy dělníků. Podle jejich průběhu, v závislosti na růstu produkce, se dělí na:

- a) lineární (proporcionální), které rostou přímo úměrně k prováděným výkonům,
- b) progresivní (nadproporcionální), které rostou rychleji k poměru prováděných výkonů,
- c) degresivní (podproporcionální), které rostou pomaleji k poměru prováděných výkonů.

2) Fixní náklady, které nereagují a nejsou závislé na změně výše výkonů. Jedná se tak o konstantní náklady jako například úroky nebo odpisy dlouhodobého majetku (Vochozka, Mulač et al., 2012).

1.2.4 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je: „*schopnost řídicí jednotky provést alokaci nákladů*“ (Popesko, 2009, s. 37). Autor dále uvádí členění nákladů, z kterého se v podniku dále sestavuje kalkulace nákladů:

- a) Přímé náklady, které se vážou ke konkrétním druhům výkonů a patří sem tedy náklady na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků nebo odpisy jednoúčelových strojů.
- b) Nepřímé náklady, které se naopak nevážou k jedinému druhu výkonu a jejich charakteristickým znakem je tak přiřazení k více výkonům a aktivitám najednou. Přiřazení nákladů k výkonům se provádí pomocí matematicko-technických metod. Příkladem jsou odpisy strojů, pronájem výrobní haly, mzdy manažerů a účetních nebo náklady na informační systém podniku.

1.2.5 Členění nákladů z hlediska rozhodování

Členění nákladů z hlediska rozhodování je pro podnik důležité při hodnocení variant podnikání (Král et al., 2010). Tyto náklady se rozdělují na:

- a) Relevantní a irelevantní náklady. Skupinu relevantních nákladů přímo ovlivňuje rozhodování podniku. V závislosti na přijatém rozhodnutí se tedy relevantní náklady mění. Tenhle typ nákladů představuje odhad možných budoucích nákladů zvažovaných variant. Irelevantní skupinu nákladů naopak přijatá rozhodnutí nikterak neovlivňují,
- b) Přírůstkové a utopené náklady. Na podobném principu lze členit náklady také na přírůstkové a utopené. Přírůstkové náklady jsou opět ovlivněny rozhodnutími podniku, zatímco všechny ostatní náklady jsou pro podnik z tohoto pohledu utopené,
- c) Oportunitní (alternativní) náklady – představují ušlý zisk podniku, ke kterému dochází, když výrobní zdroje nejsou použity na nejlepší alternativu,
- d) Explicitní a implicitní náklady. Explicitní náklady označují peněžní výdaje podniku za nakoupené zdroje výroby či podnikatelské činnosti. Jedná se tak o přesně vyčíslitelné náklady například za výrobní stroje či pronájem cizího kapitálu. Implicitní náklady poté nemají peněžní podobu a jsou tak hůře vyčíslitelné. Pro vyčíslení implicitních nákladů se využívají oportunitní náklady, které byly vysvětleny výše. Příkladem implicitních nákladů mohou být úroky plynoucí z investice do jiné než zvolené akce. Tyto tedy finanční účetnictví nezachycuje, ale pro management podniku je vhodné je znát a činit na základě nich odpovídající rozhodnutí (Synek, Kislíngrová et al., 2010).

1.3 Kalkulace nákladů

Hlavním cílem kalkulace nákladů v dopravě je určení požadované úrovně nákladů nebo následné zjištění nákladů na určitý výkon. Výsledkem kalkulací je tedy stanovení úplných nákladů přepravní služby. Dále doplňují, že: „*Kalkulace nákladů jsou vyvolány účelovou potřebou na kalkulační jednici u téhož podniku za časové období, porovnání nákladů dopravních podniků, kalkulace nákladů pro stanovení cen, nabídky dopravních výkonů, zlepšení postavení podniku na trhu*“ (Eisler, Kunst a Orava, 2011, s. 217).

Kalkulační jednici v dopravě tvoří:

- přepravní výkony v osobní dopravě, tedy přepravené osoby a zavazadla,
- přepravní výkony v nákladní dopravě, tedy přepravené tuny,
- dopravní výkony, tedy ujetý kilometry nebo hodina provozu,
- výkony spojené s nakládkou a vykládkou zboží,
- ostatní výkony prováděné dopravním podnikem, jako jsou pronájem, průmyslové a stavební práce.

Náklady na jednotku přepravního výkonu lze získat tak, že se přepravním výkonem vydělí náklad za dopravní výkony. Toto ovlivnilo tarifní systém v silniční nákladní dopravě, kde je cena určena ujetou vzdáleností a užitnou hmotností vozidla. Aby bylo možné kalkulovat náklady v dopravě, je potřeba znát kalkulační vzorec, který má následující strukturu:

- 1) pohonné hmoty a mazací oleje,
- 2) pryžové obruče, pláсты, duše, vložky,
- 3) mýtné za použití dálnic a silnic 1. třídy,
- 4) přímé mzdy pracovníků, a to konkrétně řidičů, závozníků, vazačů břemen, nakládacích a vykládacích čet a ostatních zúčastněných pracovníků,
- 5) odpisy dopravních prostředků, tedy silničních dopravních prostředků,
- 6) opravy a údržba vozidel:
 - a) materiál na opravu a údržbu,
 - b) mzdy opravářům,

- c) zákonné sociální a zdravotní pojištění, odváděné zaměstnavatelem,
 - d) ostatní a externí náklady na opravy a udržování,
- 7) ostatní přímé náklady:
- a) cestovní pojištění,
 - b) cestovní náhrady osádek vozidel,
 - c) silniční daň,
 - d) jiné přímé náklady jako havarijní a zákonné pojištění,
- 8) provozní režie,
- 9) správní režie,
- 10) zisk anebo ztráta,
- 11) DPH (Eisler, Kunst a Orava, 2011).

1.3.1 Nákladové položky

Nejdůležitějšími nákladovými položkami, tedy položkami, na které dopravní podniky vynakládají největší podíl podnikových nákladů, jsou:

- 1) Pohonné látky tvoří v cestní dopravě nejvyšší nákladovou položku variabilních nákladů. Podle toho, jestli se jedná o přepravu na krátké nebo dlouhé vzdálenosti, se tyto náklady mohou vyšplhat až na 40 % ročních nákladů. Podnik může příznivě ovlivnit náklady na pohonné hmoty následujícími způsoby:
 - a) Systémem evidence a racionalizace spotřeby pohonných hmot, přičemž přísná evidence omezuje krádeže nafty a příkladem racionalizace spotřeby je obnova vozového parku na vozy s menší průměrnou spotřebou,
 - b) Volbou vhodného dopravního prostředku podle délky přepravní trasy. Na nejdelší trasy je vhodné zvolit vozidla s nejmenší spotřebou a vozidla s vyšší spotřebou přidělovat kratším trasám,
 - c) Výběrem dodavatele pohonných hmot, který dokáže poskytnout kvalitní palivo při poskytování množstevní slevy. Může se jednat i o zahraničního dodavatele,

- d) Systémem motivace řidičů v podobě příplatků ke mzdě za dosažení žádaného snížení spotřeby vozidla technikou svojí jízdy.
- 2) Náklady na pneumatiky se nedají zařadit mezi nejvyšší nákladové položky. Tyto náklady se dělí do dvou hlavních skupin:
- a) Náklady ovlivněny dopravcem, jako například optimální huštění pneumatik, technický stav vozidla nebo nákup pneumatik s vhodnou „*tvrdostí*“,
 - b) Náklady neovlivnitelné dopravcem, jako například kvalita vozovky, časté brždění nebo nepříznivé teplotní podmínky (Konečný, Poliak a Poliaková, 2010),
- 3) Přímé mzdy jsou další nákladovou položkou, která se velkou částí podílí na celkových podnikových nákladech. Jestliže má podnik dlouhodobě prosperovat a neztrácet zaměstnance, tak je zapotřebí najít hranici spokojenosti zaměstnanců s ohodnocením při co nejnižších mzdách (Jakubka, 2009),
- 4) Odvody ze mzdy se následně přímo vážou na výši přímých mezd. Jedná se o odvody sociálního a zdravotního pojištění a daň z příjmu fyzických osob, které za zaměstnance automaticky odvádí jeho zaměstnavatel. Odvody jsou pro zaměstnavatele povinné. Celková částka odvodů se dále rozkládá mezi zaměstnance a zaměstnavatele. Zaměstnanci tak bylo z výše jeho mzdy v roce 2018 strháváno 4,5 % na zdravotní pojištění a 6,5 % na sociální pojištění. Navíc k tomu zaměstnavatel odváděl 9 % hodnoty mzdy na sociální pojištění a 25 % na sociální pojištění. Z celkové výše nákladů na zaměstnance, tedy superhrubé mzdy se dále počítala 15% daň z příjmu fyzických osob (Gola, 2018),
- 5) Opravy a údržba se v rámci dopravních podniků vztahují především k vozovému parku a mají velký význam pro podnikatelskou činnost podniku. Jedná se o částky vynaložené na technické zhodnocení majetku, převážně tedy vozidel (Janoušek et al., 2011),
- 6) Odpisy jsou výsledkem účetního postupného trvalého snižování hodnoty dlouhodobého majetku podniku. Výše odpisů se stanovuje na základě vstupní ceny majetku, která musí být vyšší než 40 000,- Kč, odpisové skupině a způsobu odpisování (Janoušek et al., 2011),

- 7) Provozní režie kategorií nákladových položek, která souvisí s řízením provozu podniku neboli jeho jednotlivých podnikatelských aktivit. Tyto náklady nelze stanovit přímo na jednotlivé výkony a může se tak jednat o opravy nebo odpisy,
- 8) Správní režie se poté váží k řízení podniku jako celku a opět je nelze přímo vymezit pro jednotlivé výkony. Příkladem je pojištění nebo odpisy správních budov (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014),
- 9) Mýtné náklady představují náklady, které jsou v porovnání s náklady na dálniční známku 9,8násobné a pro dopravce tak znamenají výraznou finanční zátěž. Mýtné poplatky závisí na počtu náprav vozidla, emisní třídě motoru, celkové hmotnosti vozidla,
- 10) Náklady jako jsou pojistné a cestovné,
- 11) Náklady na pronájem vozidel, ploch a budov,
- 12) Náklady na úroky a leasing.

Při hledání rezerv a optimalizaci nákladů není možné náklady analyzovat v celé výšce. Je tedy potřebné zaměřit se na jednotlivé nákladové položky, a tak posuzovat efektivnost vynakládání podnikových nákladů. Podnik může zvolit jeden ze 2 způsobů:

- analýza historického vývoje položek,
- analýza úrovně nákladových položek za pomoci srovnání s podobným podnikem (Konečný, Poliak a Poliaková, 2010).

1.4 Možnosti snižování nákladů

Hlavní úlohou podniku při optimalizaci a snižování nákladů je zaměřit se na ty činitele, které působí a ovlivňují výšku nákladů. Jedná se o soubor činitelů jako majetková struktura podniku, velikost podniku a výroby, podmínky v odvětví, konkurence i konečný zákazník. Snižování nákladů v podniku tedy může být jednorázovou nebo dlouhodobou strategií, která vede k efektivitě a ziskovosti podniku. Existuje vícero způsobů, jak náklady snižovat:

- snižování materiálových nákladů,
- efektivní využívání výrobních kapacit,
- využívání oběžného majetku,

- zvyšování kvality materiálu a podnikových výkonů,
- stanovení optimální výšky produkce,
- zefektivňování řízení podnikových procesů (Herzka a Kajanová, 2010).

Dalšíma možnostmi, jak snížit náklady jsou:

- efektivnější využívání hospodářských zdrojů,
- minimalizaci spotřeby zdrojů,
- vyšší využití spotřebovávaných zdrojů,
- zvažování nákladovosti vynaložených nákladů k zisku

K posuzování a sledování efektivity provozu dopravního podniku slouží tyto ukazatele:

- nákladovost,
- nákladová rentabilita,
- rentabilita výnosů,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita podniku (Čejka, 2014).

V podniku by měl být každý náklad účelově svázán s konkrétním výkonem nebo výkony. Pokud tomu tak v některých případech není, tak se jedná o plýtvání finančními prostředky podniku. Snížení nákladů, které jsou svázány s konkrétními výkony, se poté zákonitě projeví i na množství či kvalitě výkonů. V případě plošného snižování kategorií nákladů jako materiálové nebo osobní náklady podnik ovlivní, jak náklady, které jsou vynakládány v podniku neefektivně, tak i ty efektivní a ziskové. V konečném důsledku mohou být negativně ovlivněny všechny podnikové aktivity. Není tedy vhodné snižovat náklady v podniku za každou cenu. Připadá tak v úvahu alternativní postup dosahování vyššího užitku: „*Lepší organizací prováděných aktivit a činností můžeme dosáhnout nákladové optimalizace a zvýšit efekt vynaložených nákladů*“ (Popesko, 2009, s. 21).

V podnikové praxi také existují cesty, jak zvyšovat výnosy, které v konečném důsledku také vedou k maximalizaci zisku. Není ale vždy efektivní zvyšovat ceny zboží a služeb za každou cenu, protože by tím podnik mohl odradit své zákazníky a poskytnout

například prostor své konkurenci. Podnik zde může využít zvýšení cen, inovace nebo obecně marketingové nástroje. I k metodám zvyšování výnosů by ale podnik měl přistupovat obezřetně a v ideálním případě ve vzájemném vztahu k nákladové struktuře podniku (Vochozka et al., 2012).

1.5 Externality v dopravě

Pojem externalita označuje negativní vedlejší vliv podnikatelské činnosti a jsou to náklady spojené s dopravními a přepravními procesy, které nejsou hrazeny těmi, který je způsobují. Hlavními externími náklady v dopravě jsou:

- hluk,
- únik plynných emisí do ovzduší při spalování pohonných hmot,
- skleníkový efekt,
- nehody,
- kongesce,
- vizuální obtěžování,
- vibrace (Čejka, 2014).

Doprava se v posledních letech řadí k sektorům s dynamicky rostoucím negativním vlivem na životní prostředí. Jako nejzávažnější externality v oblasti dopravy lze identifikovat emise skleníkových plynů a víření prašných částic vlivem automobilové dopravy. Jedná se o celosvětový problém, ke kterému výrazně přispívá zvyšující se podíl silniční dopravy na dopravě (Tošovská et al., 2010).

1.6 Náklady a jejich vztah k výnosům a zisku

„*Výnosy podniku tvoří tržby z hlavní činnosti a ostatní výnosy*“ (Eisler, Kunst a Orava, 2011, s. 216). Dále autoři uvádějí, že výnosy podniku jsou tvořeny součtem provozních výnosů (získaných z hlavní činnosti podniku) a finančních výnosů (získaných z finančních investic a transakcí) a mimořádných výnosů (získaných z mimoprovozních podnikových aktivit).

Výnosy v podniku vznikají především prodejem zboží a služeb a jsou vázány na tržby podniku. K výnosům tak v podniku dochází prodejem v hotovosti, přírůstkem aktiv na

fakturu nebo snížením podnikových závazků. Klasifikační kategorie nákladů se zde opakují. Jako v případě nákladů se výnosy pro potřeby účetnictví dále člení na provozní výnosy, finanční výnosy a mimořádné výnosy. Tyto uvádí výkaz zisku a ztrát. Výnosy lze poté pro potřeby účetnictví a rozhodování podniku dále kategorizovat (Rubáková, 2015).

Tržby jsou v podniku charakterizovány jako příjmy za prodej produktů nebo služeb. Tržby z přepravy jsou ale také: „*součinem objemu přepravy v tunách*“ (Eisler, Kunst, Orava, 2011, s. 217).

Obecné způsoby zvýšení tržeb v oblasti dopravy:

- zvýšením přepravních výkonů zvýšením anebo lepším využitím přepravní kapacity,
- zvýšením ceny za přepravu,
- snížením nákladů dopravy (Čejka, 2014).

Příjmy se vymezují jako: „*částky, které dopravce v daném období skutečně inkasoval, tedy získal, dostal.*“ Protiklad příjmů podniku představují výdaje, které jsou skutečně proplacenými částkami dodavatelům a věřitelům.

„*Rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku za sledované období*“ představuje výsledek hospodaření (Eisler, Kunst, Orava, 2011, s. 194). V případě, že výnosy převyšují náklady, vzniká zisk. Naopak z vyšších nákladů ve vztahu k podnikovým výnosům vzniká ztráta.

Hlavní cíle jakéhokoliv dopravního podniku jsou:

- dosahování zisku,
- zachování platební schopnosti,
- dobré jméno podniku,
- zvyšování tržní hodnoty podniku,
- růst podílu na trhu (Eisler, Kunst a Orava, 2011).

Hospodářský výsledek představuje rozdíl mezi výnosy a náklady podniku za určité období. Pokud jsou výnosy vyšší než náklady, poté podnik ve stanoveném období dosáhl zisku. Pokud ale náklady převyšují výnosy, poté lze hovořit o ztrátě. Zisk je

hlavním cílem většiny soukromých podnikatelských subjektů a hraje tak dominantní roli i při rozhodování podniku. Je potřeba rozlišovat zisk v podniku na:

- a) účetní zisk, který je získán výpočtem v účetním výkazu zisku a ztrát, důležitý pro potřeby práce,
- b) daňový zisk, který představuje snížení účetního zisku o daňové povinnosti podniku,
- c) ekonomický zisk, který podnik získá odečtením všech nákladů od realizovaných výnosů (Synek, Kislingerová et al., 2010).

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku poskytuje výkaz zisku a ztrát, označován také jako výsledovka. Výkaz zisku a ztrát společně s účetní rozvahou a výkazem o Cash Flow tvoří základní finanční výkazy, které poskytují informace o situace neboli tzv. bilanci podniku. Tyto jsou součástí účetní závěrky podniku a legislativa k nim od podniků požaduje připojit také výroční zprávu. Podnikatelské subjekty jsou tyto dokumenty povinny zveřejňovat ve sbírce listin (Louša, 2011).

Výkaz zisků a ztráty podle názvu obsahuje nákladové a výnosové položky, na základě, kterých je vypočítán hospodářský výsledek podniku (Hruška, 2016).

K ukazateli hospodářského výsledku, tedy k výkazu zisku a ztrát, je vhodné doplnit znalosti z přehledu peněžních toků zvaný Cash Flow a případně z něj plynoucí ukazatele. Pomocí výkazu Cash Flow se vyjadřuje pohyb jednotlivých peněžních toků v podniku a ve vztahu k vnějšímu prostředí. Výkaz tak poskytuje informace o přijatých peněžních prostředcích podnikem a vystupujících peněžních prostředcích, ale i o jejich vzniku a způsobu použití. Výkaz Cash Flow tak výkaz zisku a ztrát rozšiřuje o další pohled na peněžní pohyby v podniku, protože poskytuje přesné informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků bez veškerých účtovacích úprav jako jsou odpisy, oprávký nebo účtování rezerv. Výkaz Cash Flow tak může podniku potvrdit reálnost dosaženého zisku či ztráty (Ryneš, 2009).

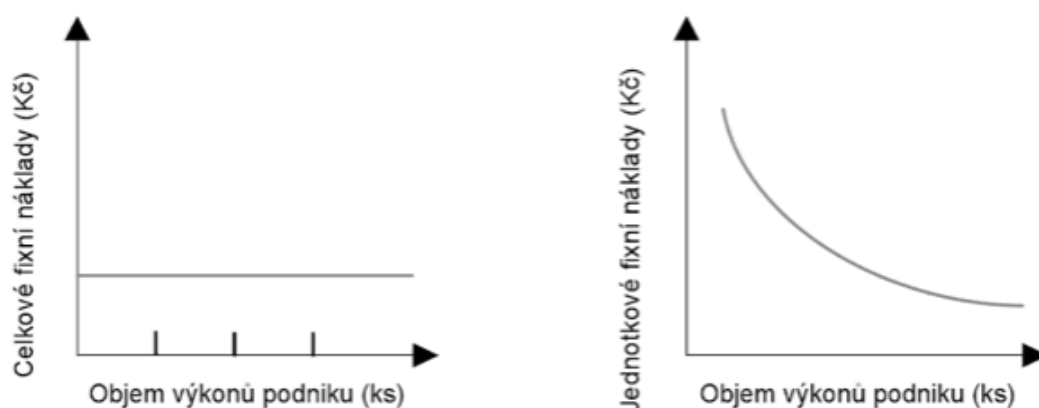
1.6.1 Fixní náklady

V podniku lze náklady členit na fixní a variabilní, jak už bylo zmíněno výše. Fixní náklady jsou specifické tím, že při různých úrovních aktivit podniku v určitém časovém období zůstávají neměnné. Příkladem zde může být pronájem budov, leasing

automobilů nebo mzdy. Důležitý je zde časový horizont, protože i fixní náklady je možné v dlouhodobém horizontu měnit, například změnou smlouvy. V krátkodobém horizontu ale takové změny nejsou možné a podnik je tak nucen vynakládat stejné celkové fixní náklady nezávisle na výši výroby nebo dokonce i v případě přerušení výroby či poskytování služeb.

Výjimkou zde jsou tzv. jednotkové fixní náklady, které jsou kalkulovány na jednotku produkce. Jedná se tedy o rozpočítání celkových fixních nákladů na jednotku produkce. Jednotkové fixní náklady s růstem výše produkce v krátkodobém období klesají. Je tomu tak proto, že se celkové fixní náklady v krátkodobém období nemění. Tuto situaci ilustruje obrázek 1.1. Podnik tak může zvýšením produkce dosáhnout výnosů z rozsahu, což přímo představuje snižování jednotkových fixních nákladů (Popesko, 2009).

Obr. 1.1 Celkové a jednotkové fixní náklady



Zdroj: Popesko, 2009.

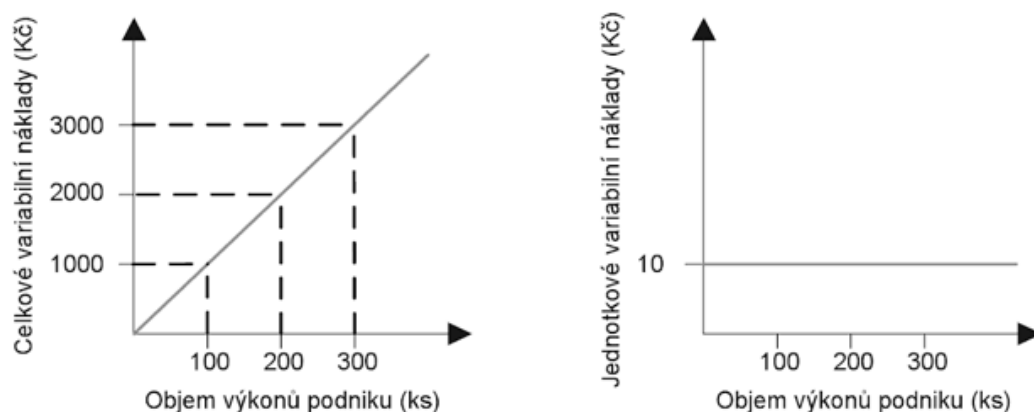
1.6.2 Variabilní náklady

Variabilní náklady se poté v kontrastu s fixními náklady mění přímo podle výše výkonů. V případě variabilních nákladů lze rozlišovat proporcionální a jednotkové variabilní náklady. Proporcionální náklady se v podniku mění přímo úměrně ke změně výšky produkce. Celkové proporcionální variabilní náklady tak mají podobu lineární funkce, jak ilustruje obrázek 1.2. Příkladem mohou být spotřeba přímého materiálu nebo spotřebovaná energie na provoz strojů.

Jednotkové variabilní náklady mají naopak konstantní charakter. Je tomu tak z toho důvodu, že jednotkové variabilní náklady vycházejí z ocenění použitých výkonů na jednotku. V případě přímého materiálu je cena pevně stanovena za například kilogram

nebo metr. S rostoucí produkcí tedy i výše spotřebovaného materiálu roste, a tudíž i celkové náklady na nákup přímého materiálu. Na každou jednotku výroby je ale spotřebované přibližně stejné množství materiálu, a proto se jednotkové variabilní náklady nemění (Popesko a Papadaki, 2016).

Obr. 1.2 Celkové a jednotkové variabilní náklady



Zdroj: Popesko a Papadaki, 2016.

1.6.3 Celkové náklady

V praxi je ale striktní rozdělení na fixní a variabilní náklady často neproveditelné, protože některé náklady vykazují smíšený charakter. Příkladem mohou být náklady na spotřebu energie, kdy má část nákladů fixní charakter (náklady na osvětlení, vytápění, provoz výpočetní techniky) a část nákladů variabilní charakter (náklady na provoz jednotlivých strojů). Tento typ nákladů se označuje jako smíšené náklady anebo jako semi-variabilní náklady. Oba pojmy ale označují typ nákladů, které obsahují, jak fixní složku, tak variabilní složku. V této souvislosti ještě uvádějí kategorii semi-fixních nákladů, které se někdy označují také jako skokové. Jako příklad lze uvést náklady na pronájem skladovacích prostor, které se do určitého objemu produkce nemění a poté skokově rostou. Tento růst je tak zapříčiněn například pronájmem dodatečných skladovacích prostor, který je zapříčiněn růstem objemu produkce. Tyto skokové změny je možné v rámci kategorie fixních nákladů pozorovat v obou směrech, tedy s růstem i poklesem výšky produkce.

Přesné rozlišení na fixní a variabilní náklady by tedy v podniku vyžadovalo rozložení nákladových položek na elementární části. V praxi se tento postup ale příliš nevyužívá, protože řada nákladů podniku má smíšený charakter. Závisí tedy na každém podniku,

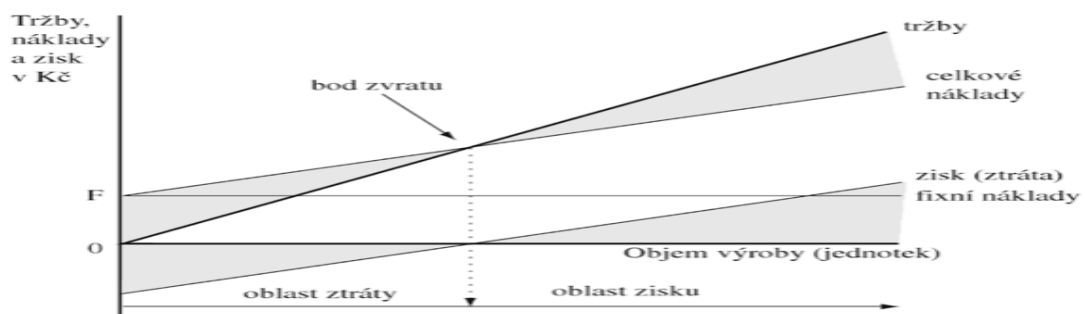
jak k účtování jednotlivých nákladových položek a k jejich případnému rozložení přistoupí. Vztah celkových nákladů k výši produkce je ale pro podnik důležitý. Především jednotkové variabilní náklady (b), jejichž odečtem od ceny výkonu (p) lze získat částku (u), která podniku po prodeji výkonu zůstává.

$$u = p - b \quad (1.1.)$$

Výsledná částka podniku v první řadě slouží pro úhradu vynaložených fixních nákladů. V situaci, kdy je výše prodaných výkonů dostatečný, tedy pokrývá jednotkové variabilní náklady i celkové fixní náklady, začíná být podnik ziskový, respektive pokud podniku i po odečtu celkových nákladů od celkových tržeb zůstává část finančních prostředků (Popesko a Papadaki, 2016, s. 40-44).

V souvislosti s dosahováním zisku a poměrem nákladů a výnosů se hovoří o tzv. bodu zvratu. Bod zvratu je definován jako: „objem výroby, při kterém ještě se tržby rovnají celkovým nákladům, kdy podnik již není ztrátový, ale ještě nedosahuje zisku“. Hospodářský výsledek tak v bodu zvratu dosahuje 0, jak ilustruje obrázek 1.3.

Obr. 1.3 Bod zvratu



Zdroj: Synek et al., 2010, s. 47.

Podniky provádí analýzu bodu zvratu, která dokáže vyčíslit přesné objemy celkových nákladů, a tudíž objemu výroby pro dosažení zisku. Tedy v podobě funkce:

$$Z = pq - (F + nq) \quad (1.2.)$$

Zde Z označuje zisk, pq náklady a (F + nq) tržby podniku.

Analýzu bodu zvratu využívá management podniku jako podklad rozhodování. Je ale nutné zmínit, že zisk nastává jen v případě, že všechny vyrobené výrobky jsou prodány a podnik inkasuje odpovídající tržby (Synek et al., 2010).

1.6.4 Odhad podílu fixních nákladů

V souvislosti s existencí smíšených nákladů podniky v praxi přistupují k odhadu podílu fixních nákladů na celkových nákladech podniku. Některé druhy fixních nákladů lze totiž plánovat přímo na základě dostupných informací, některé druhy nákladů lze ale pouze prognózovat v podobě odborného odhadu, jako například v případě opravných položek k majetku, kurzových ztrát nebo spotřeby administrativního materiálu. Ne všechny fixní náklady lze tedy na každou jednotku produkce přesně vyčíslit (Šiman, 2010).

Pokud podnik zná celkovou výšku nákladů (N) a jednotkové variabilních náklady (n), může sestavit některou z nákladových funkcí, které matematicky zachycují vztah mezi vynaloženými náklady a objemem produkce (Q). Díky tomu je možné vypočítat i podíl fixních nákladů (FN), tedy jeho odhad, který by se realitě měl co nejvíce blížit. (Synek et al., 2007) Proporcionální lineární funkce by tak vypadala následovně:

$$N = FN + n * Q \quad (1.3.)$$

Jednotlivé složky nákladové funkce lze poté lépe stanovit pomocí metod klasifikační analýzy, bodového diagramu, metody dvou období nebo regresivní a korelační analýzy. Doporučuje se většinou využít metodu klasifikační analýzy, která se v praxi nejvíce osvědčila. V rámci klasifikační analýzy se tak náklady podniku rozlišují na fixní a variabilní podle jejich konkrétního chování. Metodu klasifikační analýzy ale může v podniku použít jen zaměstnanec, který má přehled o chodu podniku a jeho nákladové struktuře (Synek et al., 2010).

1.7 Sledování a vyhodnocování nákladů v dopravní společnosti

Jak již bylo v textu naznačeno, podniky v odvětví logistiky a dopravy mají určitá specifika. Pro náklady ale musí být obecně v podniku zvolen vhodný systém evidence, který dokáže poskytnout informace o tom, na co náklady byly vynaloženy, za jakým účelem a případně kde přesně. K tomuto jsou v podnicích využívány rozvahové účty, které o jednotlivých nákladech, společně s výnosy podniku, účtují v rámci účtových skupin a podskupin (Rubáková, 2015).

Většina moderních společností dnes k evidenci nákladů a výnosů používá počítačové účetní programy, které „*minimalizují slabosti lidského faktoru*“ (Dušek, 2011). Účetní programy tak mohou zároveň sloužit jako databáze klíčových dat podniku. Je zde ale

důležité především kontrolovat vstupní data a využívat účetní systém efektivně. Pravidelnými výstupy účetnictví jsou již zmiňované účetní výkazy, které tvoří součást účetní závěrky podniku.

Na výkaznictví dále navazuje reporting a controlling. Reporting se v podniku zaměřuje na vytváření souboru informací, které slouží jako základ pro hodnotící systém. Zdrojem dat zde jsou především účetní evidence a výkazy. Výstupem jsou pravidelné zprávy. Obsahem pravidelných zpráv by měly být údaje o plánech podniku, současném stavu a zjištěných odchylkách. Pravidelné zprávy tedy poskytují podklady pro manažerské rozhodování.

Controlling je podobným přístupem jako reporting má v podniku schéma opakovaného zjišťování odchylek od stanovených cílů, pro které následně stanovuje nové plány a přijímá rozhodnutí, viz obrázek 1.4. Výchozí bod controllingu představuje zjištění skutečností o situaci v podniku, které často přímo vyplývají z účetního výkaznictví. Jsou zde tak například zjištěny informace o aktuálních nákladech, které jsou porovnávány se stanoveným plánem nákladů nebo nákladovými cíli podniku. Na základě srovnání jsou v podniku identifikovány případné odchylky, na které podnik následně reaguje přijetím vhodných opatření a rozhodnutí. (Máče, 2012)

Obr. 1.4 Schéma controllingu



Zdroj: Máče, 2012.

Cílem nákladového controllingu, který zahrnuje činnosti plánování, rozpočtování a vyhodnocování nákladů je dlouhodobé sledování nákladů a jejich optimalizace. Měla by se tedy zaměřit pozornost na variabilní ale i fixní náklady, jejichž podíl na celkových nákladech v průběhu let roste. Zvyšují se například mzdy pracovníků, včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění. V dopravních společnostech lze hovořit o odpisech

dlouhodobého hmotného majetku, jako jsou např. nákladní automobily. V nákladové struktuře dopravních společností ale důležitou úlohu hrají taktéž variabilní náklady, a to především v podobě pohonných hmot (Synek et al., 2011).

Oblast nákladového controllingu v dopravní společnosti by tedy v první řadě měla reagovat na stanovené strategické cíle společnosti a nákladové cíle. Důležitá je zde přísná evidence a kontrola jednotkových variabilních nákladů, především pohonných hmot, která předchází jejich krádeži. Spotřeba pohonných hmot v dopravní společnosti úzce souvisí také s dlouhodobým hmotným majetkem v podobě vozového parku. Racionalizace spotřeby pohonných hmot zde může představovat významný vliv. Jednotkové variabilní náklady je tak v dopravních společnostech potřeba vnímat ve vztahu k dalším druhům nákladů a dále také k výnosům. Na základě dlouhodobého sledování a porovnávání reálně vynaložených nákladů s plánem je možné ve společnosti přistoupit k odpovídajícím krokům optimalizace nákladů. (Konečný, Poliaková a Poliaková, 2010)

2. Analýza současné úrovně vlastních nákladů v dopravní společnosti

Pro řešení tématu bakalářské práce jsem si vybral dopravní společnost Štefančík, s.r.o., na jejímž příkladu jsou prakticky vysvětlena zpracovaná teoretická východiska k problematice možnosti snížení nákladů. Vybraná společnost a její podnikatelská činnost jsou nejprve přiblíženy a poté je na základě poskytnutých interních dokumentů a informací analyzována nákladová struktura společnosti. Využity zde jsou metody analýza interních dat, syntéza a komparace zjištěných poznatků. Na výsledná zjištění kapitoly dále navazuje vlastní návrh opatření ke snížení vybraných nákladů.

Vlastní náklady zde jsou chápány v souvislosti s vymezením zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, jako přímé náklady vynaložené na výrobu nebo jinou podnikatelskou činnost, tedy v případě dopravní společnosti například náklady na pohonné hmoty, pneumatiky či mýtné a poté i přiřaditelné nepřímé náklady, které se s výrobou či poskytováním služeb spojují. Do vlastních nákladů se tak počítají i náklady na hmotný majetek jako opravy a údržba vozidlového parku, odpisy budov a náklady na nehmotný majetek, vyjma pohledávek. (zákon 563/1991 Sb., § 25, odst. 5)

2.1 Popis vybrané dopravní společnosti

Pro řešení tématu bakalářské práce jsem si vybral dopravní společnost Štefančík, s. r. o., která má sídlo v Borském Mikuláši. Jedná se o společnost, která byla založena 16. 6. 2002 jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem ke dni založení 5 000 euro. Zakladateli této společnosti jsou bratři Ján a Rastislav Štefančíkovi, kteří přešli do oblasti dopravy z oboru výstavby domů. Zakladatelé z počátku podnikání neměli příliš velké zkušenosti s poskytováním přepravních služeb. V současnosti ale společnost nabízí vnitrostátní a mezinárodní přepravu téměř po celé Evropě, a to hlavně ve státech střední Evropy jako jsou Česká republika, Polsko, Maďarsko, Rakousko. Pravidelně je ale společností zabezpečována přeprava i do Francie, Německa nebo na Ukrajinu. Mezi hlavní podnikatelské činnosti společnosti patří spedice a vytěžování nákladních automobilů, zemní práce, ale zejména tedy přeprava. Společností jsou nejčastěji přepravovány komodity jako:

- zemědělské suroviny (pšenice, ječmen, řepka, slunečnice, kukuřice, cukrová řepa),
- umělá hnojiva,
- dřevo a odštěpky,
- zemina, stavební sutě a odpad,
- uhlí a kameniva jako jsou štěrky a písky. (interní informace společnosti).

2.1.1 Zaměstnanci a vozidlový park

Společnost v současnosti zaměstnává 38 řidičů, 2 dispečery, 1 účetní, 1 sekretářku a 1 uklízečku. Na začátku podnikání v roce 2002 společnost za vlastní peníze nakoupila 3 nákladní vozidla. Následně společnost postupně přikupovala nákladní automobily na úvěr. V roce 2009 už společnost vlastnila 11 automobilů. V roce 2018 společnost dále do vozového parku přikoupila 19 nákladních automobilů. Každé vozidlo je vybaveno systémem sledování GPS, pomocí kterého společnost kontroluje polohu vozidla, počet ujetých kilometrů, rychlost a dodržování odpočinků. Informace z tohoto GPS zařízení jsou odesílány do datového centra společnosti, kde jsou zpracovávány a následně využívány nejen pro kontrolu, ale také jako podklad pro komunikaci se zákazníkem. (interní informace společnosti Štefančík, s. r. o.)

Obr. 2.1. Nákladní automobil Scania



Zdroj: Štefančík s.r.o. © 2017.

2.1.2 Silné a slabé stránky společnosti

Uvnitř společnosti byla na základě získaných informací a brainstormingu vytvořena SWOT analýza, která byla pro potřeby práce poskytnuta.

Tab. 2.1 SWOT analýza společnosti Štefančík, s. r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
Vybudovaná dobrá pověst u zákazníků	Poměrně vysoké celkové náklady
Konkurenceschopnost	„Malost“ firmy na trhu
Dobrá dopravní poloha	Relativně vysoká cena pohonných hmot
Vlastní parkovací prostory	Poruchovost vozidel
Příležitosti	Hrozby
Růst evropské ekonomiky	Nová konkurence
	Zvyšování daní
	Zavádění přísnějších emisních norem

Zdroj: Štefančík, s. r. o. © 2018.

Z uvedené SWOT analýzy, z pohledu silných stránek společnosti, vyplývá, že společnost má vybudovanou dobrou pověst mezi stávajícími zákazníky, protože se společnost vždy orientovala na spokojenost zákazníků. Velký důraz je tak ve společnosti kladen na dodržování přepravní lhůty, nepoškození a neodcizení přepravovaného zboží, ale i na cenovou výhodnost poskytovaných služeb zákazníkovi. Díky dobré pověsti se zákazníci do společnosti vrací a představuje to i její konkurenční výhodu. Zároveň už společnost dnes v odvětví není nováčkem a může tak při svém podnikání čerpat ze svých dlouholetých zkušeností. Výhodou pro společnost je také fakt, že si nemusí najímat bezpečnostních strážníků, protože parkovací areály s kamiony a sídlo společnosti se nachází na dohled majitele společnosti. Areál je tak zabezpečen pouze plotem a alarmem, což vede k nákladové úspoře. Za silnou stránku společnosti lze považovat i dobré centrální umístění společnosti ve střední Evropě. Sídlo společnosti i vozový park se nachází nedaleko od rakouské i české státní hranice a v blízkosti prochází také dálnice D2.

Co se týká slabých stránek společnosti, tak ačkoliv společnost nemá nouzi o práci a objednávky, dosahuje relativně malého poměru zisku vůči vynaloženým nákladům.

Slabou stránkou společnosti je i z pohledu velkých konkurentů v odvětví krátká doba působení na trhu, která je spojena i s nízkým tržním podílem. Jako slabou stránku společnost uvádí i relativně vysokou cenu pohonných hmot. Další slabá stránka je uváděna také poruchovost automobilů, i když společnost vlastní poměrně mladý vozový park. Poruchovost společnost asi nedokáže příliš ovlivnit, ale pouze zmírnit, protože stanovená životnost vozidel od výroby v posledních letech mírně klesla.

Za příležitost společnost označuje růst evropské ekonomiky, který má pozitivní vliv i na rozvoj odvětví logistiky. Po shromáždění dostatečných podkladů by ale jistě bylo možné identifikovat i další příležitosti pro společnost jako například rozšíření podnikání o doplňkové činnosti či podpora alternativních druhů přepravy.

V odvětví je pro společnost největší hrozbou rozvíjející se konkurence a její cenová politika. Schopnost konkurentů nabídnout zákazníkům nižší ceny za stejnou úroveň přepravních služeb by mohla vyvolat přechod zákazníků ke konkurenci. Další hrozbou, kterou žádná společnost nemůže výrazně ovlivnit, je trend zvyšování daní na Slovensku. Tento trend se v konečném důsledku negativně promítá do ziskovosti společnosti. Výrazní hrozbou do budoucna je i omezování provozu vozidel s naftovými motory, které nesplňující požadované emisní normy. V současnosti se emisní normy dotýkají hlavně osobních vozidel, do budoucna je ale možné očekávat jejich rozšíření i na kamionovou dopravu (interní dokumenty a informace společnosti Štefančík, s. r. o.).

2.2 Nákladová struktura společnosti

Vybrané vlastní náklady společnosti jsou pro potřeby analýzy rozděleny podle firemních dat na kategorie přímé a nepřímé náklady, jak znázorňuje následující tabulka.

Tab. 2.2 Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé

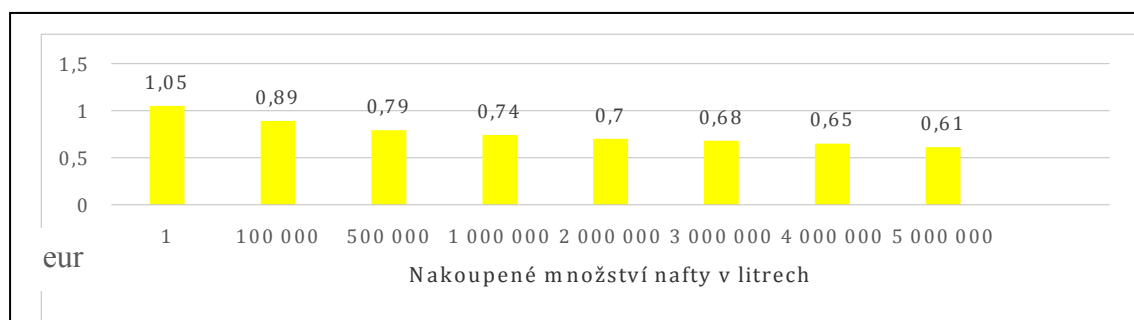
Přímé náklady	Nepřímé náklady
Pohonné hmoty	Mzdy řidičů
Motorový a převodový olej	Režijní náklady a mzdy
Pneumatiky tahače a návěsu	Náklady na pojištění
Mýtné poplatky	Daň z motorových vozidel
Oprava a údržba	Dálniční známky
STK	Náklady na dispečink
Odpisy vozidel	

Zdroj: Štefančík, s. r. o. © 2018.

2.2.1 Náklady na pohonné hmoty

Tyto náklady tvoří největší nákladovou položku dané společnosti. Nákladní automobily společnosti tankují „venku i doma“. Ze sídla společnosti vyjíždí vždy s plnou nádrží, protože společnost dokázala smluvně sjednat dodávky paliva za výhodnou cenu. Dodávky paliva jsou zároveň realizovány přímo v místě sídla společnosti, a tudíž v místě spotřeby. Na základě sjednané množstevní slevy, která je podmíněna odběrem vysokých objemů nafty, nakupuje společnost naftu za průměrně o 41 % nižší nákupní cenu, než je její prodejní maloobchodní cena, tzv. na „benzínce“, přičemž v roce 2018 společnost nakoupila 389 000 litrů nafty od rakouské společnosti OMV za cenu 83 centů, což ilustruje graf 2.1. Dalších 637 000 litrů nafty nakoupila za maloobchodní cenu v průměru 1,26 eura na klasických čerpacích stanicích mimo firmu, tedy na čerpacích stanicích značky AGIP anebo SHELL různě po Evropě, u kterých už ale společnost nemá vyjednanou množstevní slevu při odběru. V roce 2018 tedy dohromady činily náklady na pohonné hmoty 1 125 490 euro.

Graf 2.1 Cena nafty v eurech od OMV v závislosti na objemu odběru v roce 2018

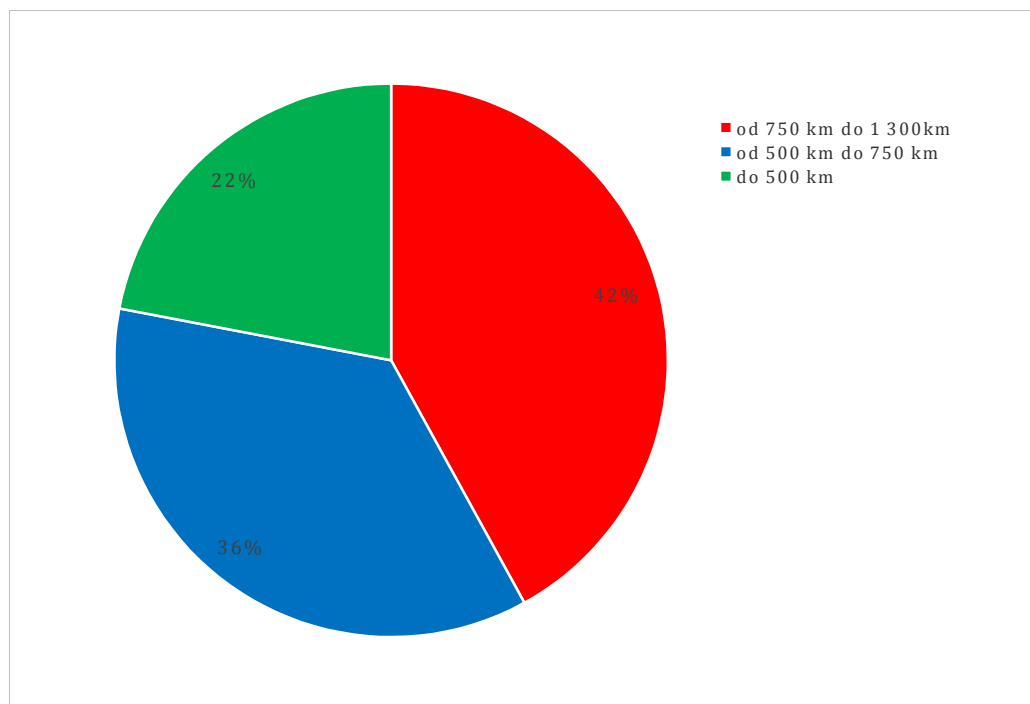


Zdroj: Štefančík, s. r. o. © 2018.

Samozřejmě nákladní automobily musí tankovat i na jiných místech po trase přepravy, včetně zahraničí. Tankování většinou probíhá na náhodně vybraných čerpacích stanicích. Nákupní cena zde samozřejmě není pevná, ale je pohyblivá, stejně jako u společnosti OMV. Během pár dní tedy cena nafty může výrazně klesnout, ale i výrazně narůst. Například v roce 2018 došlo k poruše a netěsnostem na vnitrofiremním zásobníku nafty, do kterého naftu dováží smluvní OMV. Zásobník musel být vyměněn, přičemž nákladní automobily tak týden netankovaly při výjezdu na firmě ale pouze na klasických čerpacích stanicích, a to se promítlo také do větších celkových nákladů. Náklady na pohonné hmoty v tomto období vzrostly v průměru o 25 %.

Cena pohonných hmot je tedy pohyblivá a poměrně lehce ovlivnitelná politickou situací největších dovozců ropy do Německa a Evropy. Hlavními producenty ropy jsou podle úrovně světových zásob ropy Ruská federace, Saúdská Arábie a Spojené státy americké. Pro Evropu je ale v současnosti nejvýznamnější Saúdská Arábie. (Budín, 2015) Ceny ropy se ale odvíjí také od výše poptávky po ropě, která ve střetu se světovou nabídkou stanovuje světovou cenu ropy (Redek, 2016). Náklady na pohonné hmoty ve společnosti poté ovlivňuje i roční období nebo technický stav vozidel, emise motorového vozidla, jízdní styl a také přepravní vzdálenost. Například ve společnosti tvoří podíl 42 % přepraní vzdálenosti od 750 km do 1 300 km, 36 % tvoří vzdálenosti od 500 km do 750 km a zbylých 22 % tvoří přeprava zboží do 500 km. Tuto situaci ilustruje i následující graf 2.2.

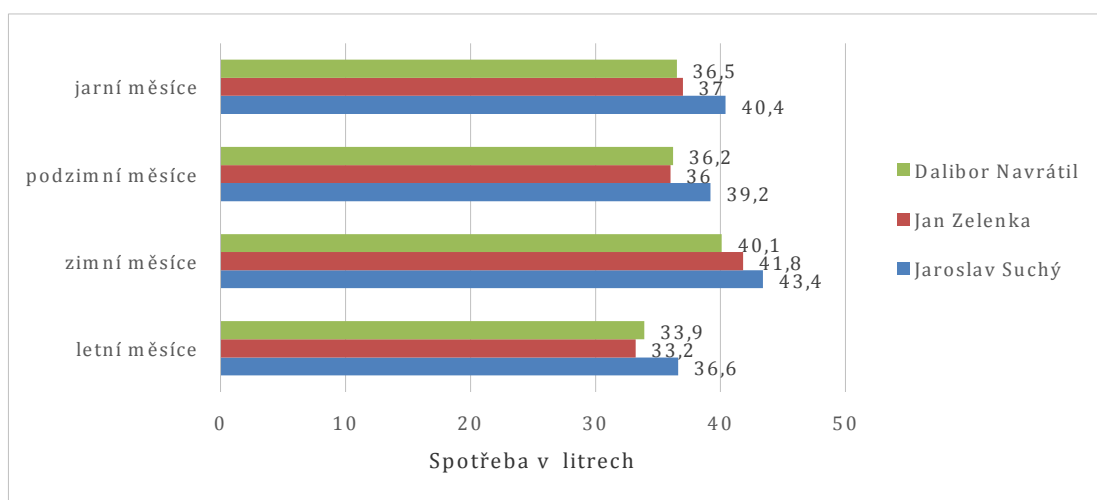
Graf 2.2 Poměr přepravních vzdáleností v km na poskytovaných službách přepravy



Zdroj: Štefančík s. r. o. © 2018.

Společnost tedy nedokáže ovlivnit cenu pohonných hmot, ale dokáže ovlivnit její spotřebu. Spotřeba pohonných hmot je faktor, který závisí na mnoha okolnostech, jako jsou například styl jízdy řidiče, technický stav vozidla, volba správného motoru, velká ložní plocha a nosnost, ale také i správné huštění pneumatik. Následující graf zobrazuje závislost spotřeby pohonných hmot u vybraných řidičů.

Graf 2.3 Závislost spotřeby nafty podle ročního období u vybraných řidičů



Zdroj: Štefančík, s. r. o. © 2018.

2.2.2 Náklady na pneumatiky

Pneumatiky nevydrží věčně, postupně se sjíždějí a jsou tak jako jiné náhradní díly na vozidlech průběžně vyměňovány. Životnost pneumatik se dá ovlivnit stylem jízdy, zatížením, způsobem a frekvencí brždění, ale také nákupem vhodného druhu a kvality pneumatik, huštěním nebo nastavením geometrie vozidla. Průměrně pneumatiky podle firemní statistiky a Tab. 2.3 z roku 2018 vydrží:

Tab. 2.3 Životnost pneumatik soupravy

	Přední pneumatiky	Střední pneumatiky	Zadní pneumatiky
Nákladní automobil	105 000	nemá	65 000
Návěs	75 000	155 000	55 000

Zdroj: Štefančík s.r.o. © 2018.

U některých kamionů se pneumatiky mění častěji a u některých méně často, a to především z důvodu rozdílného stylu jízdy řidičů. Souprava je obutá dohromady na 10 kusech pneumatik, přičemž na tahači se nacházejí 4 pneumatiky a na návěsu 6 pneumatik. Společnost používá 1 značku pneumatik DUNLOP SP 446 315/70 R 22.5 a cena jedné pneumatiky se pohybovala v roce 2018 průměrně na hodnotě 310,85 euro. V roce 2018 jich společnost nakoupila a vyměnila celkem 295 za sumu 91 700 euro, přičemž v ceně a počte nakoupených pneumatik jsou zahrnuty náklady na pneumatiky,

když došlo vícero krát k proražení pneumatiky. V celkové ceně byly zahrnuty náklady na zimní i letní obutí, v souvislosti s platnou legislativou, která na Slovensku i v okolních státech udává povinnost všechny vozy v zimním období opatřit zimními pneumatikami. Celkové roční náklady na pneumatiky tedy v roce 2018 pro společnost představovaly 91 700 eur.

2.2.3 Náklady na motorový olej

V roce 2018 podle interních statistik ujel 1 kamion v průměru 134 000 km. Podle toho byla výměna motorového oleje stanovena a provedena v průměru 2krát v roce u každého nákladního automobilu. Výměna motorového oleje se uskutečnila vždy po 6 měsících od poslední výměny oleje, anebo po najetých v průměru 67 000 km. Standardně je od výrobce stanovený servisní interval výměny motorového oleje po 120 000 km, tj. výměna vychází po asi 1 000 moto hodinách.

Interval výměny motorového oleje se dá samozřejmě prodloužit, ale v takových případech mohou trpět choulostivé součásti motoru od turbodmychadla, přes moderní vstřikovací systém typu Common Rail až po všechny pohyblivé části motoru jako jsou ložiska, stírací kroužky nebo v hlavě motoru. Vliv na interval výměny oleje má také kvalita použitého oleje a režim jízdy, tedy jestli je vozidlo provozováno na kratší nebo delší trasy. Smluvní servis používá motorový olej značky Urania FE 5W-30 v ceně 5,5 eura za litr. Potřebné množství motorového oleje na 1 výměnu činí 36 litrů, což v přepočtu znamená přímé náklady v hodnotě 198 euro na motorový olej pro jeden nákladní automobil. Za celý vozový park činily náklady na nákup motorového oleje 7 524 euro ročně.

S výměnou motorového oleje dále přímo souvisí také výměna 2 kusů olejového filtru, filtru odvětrávání klikové skříně, vzduchového, kabinového a palivového filtru, která se provádí vždy společně s výměnou motorového oleje. Tedy cena za 1 výměnu motorového oleje a filtrů dohromady i s prací vyšla společnost v průměru za rok 2018 690 euro a dohromady tedy roční výměna oleje pro 1 nákladní automobil v roce 2018 představovala 1 380 euro. Celkové náklady na výměnu motorového oleje u všech vozidel dohromady, včetně výměny filtrů i s cenou práce, v roce 2018 pro společnost představovaly 26 220 euro.

2.2.4 Náklady na převodový olej a v nápravách

Společnost v roce 2018 provedla u 11 motorových vozidel také výměnu převodového oleje. Servisní interval na výměnu převodového oleje v převodovce společnost provedla po najeté vzdálenosti 250 000 kilometrů, přičemž servisní interval byl výrobcem stanoven na výměnu po 500 000 kilometrech. Objem náplně převodovky u nákladních automobilů společnosti činí 14 litrů a cena za 1 litr byla v roce 2018 byla 8 euro za značku MAN 341–Z5, tedy, tedy dohromady s cenou práce vyšla výměna oleje v převodovce na 198 euro za jeden automobil. Celkové náklady na převodový olej v roce 2018 při 11 vozidlech činili 2 200 euro.

Společnost také provedla výměnu oleje v přední i zadní nápravě u každého nákladního automobilu.

Co se týká přední nápravy, tak se jedná o výměnu celkem 9,2 litru oleje, konkrétně 6 litrů v rozvodovce 2 x 1,5 litru planetový pohon a na každé straně čep nápravy 2 x 0,05 litru.

Co se týká zadní nápravy, tak ta se jedná o výměnu 14,3 litru oleje. Ted dohromady olejová náplň činí 23,5 litru oleje a servisní interval byl stanoven výrobcem na 200 000 kilometrů.

K výměně společnost použila olej MAN 342- M3 80 W 90 za cenu 6 euro za 1 litr, celkové náklady na výměnu i s prací činili 170 euro na 1 kamion, u všech kamionů za rok 2018 tedy činili náklady na oleje v nápravách 1 230 euro. U výměny převodového oleje si společnost sama u určila hranici 1krát ročně nebo po 250 000 km. Zde je podle mého názoru vhodné také stanovenou hranici dodržovat, protože náklady na převodový olej v poměru k ostatním vlastním nákladům představují poměrně nevýznamnou nákladovou položku, a proto zde ani není možné dosáhnout nijak významné úspory. Naopak úspory z prodlužování intervalu by vedly ke zhoršení technického stavu převodovky, diferenciálu a koncových převodů a v konečném důsledku k dalším nákladům na opravy v budoucnu. V této oblasti nevidím možnosti snížení nákladů.

2.2.5 Náklady na opravy

V roce 2018 společnost evidovala celou řadu technických poruch na nákladních vozidlech. Celkově náklady na opravy představovaly v roce 2018 82 080 euro. Co se týče životnosti automobilů, tak podle firemních dat nerentabilní poruchovost nastává asi

okolo hranice 800 000 kilometrů, samozřejmě, že to může být při větších ale také i menších kilometrech, co závisí od mnoha faktorů. Jedním z nejdůležitějších faktorů je faktor zacházení s automobilem, kvalitní a včasná údržba, tankování nafty bez nečistot, opatrná jízda s nezahřátým motorem anebo přidávání aditiv do paliva.

Okolo hranice 800 tisíc kilometrů nastává tedy nutnost výměny vysokotlakého vstřikovacího čerpadla, po 380 000 kilometrech dochází k poškození vstřikovačů a turbodmychadel, životnost brzd v závislosti od jízdního stylu řidiče, hmotnosti nákladu a charakteru trasy od 150 do 300 tisíc kilometrů.

Tab. 2.4 Vyměněné díly včetně ceny v eurech

vstřikovače	42 470
žhavicí svíčky	1 680
čelní skla	1 830
brzdové válečky, kotouče a plotničky	9 850
turbodmychadla	6 800
podvozkové díly, svislé a kulové čepy	5 700
servořízení	4 900
kardanové hřídele	3 400
vysokotlaké palivová čerpadla	3 780
nastavení geometrie	1 670

Zdroj: Štefančík s.r.o. © 2018.

2.2.6 Mzdové náklady

Zaměstnanci dopravní společnosti se rozdělují do několika skupin. První skupinou je management podniku, dále administrativní pracovníci a dispečeri a poté skupina řidičů kamionů, která je zároveň nejpočetnější skupinou. Skupina řidičů také zastává největší podíl na mzdových nákladech společnosti. Výška mzdových nákladů je ve společnosti tvořena 3 částmi, a to konkrétně výškou základní mzdy, odvody ze mzdy a cestovními náhradami.

Minimální sazby stravného, tedy diet, na tuzemské služební cesty byly v roce 2018 stanoveny podle Ministerstva práce, sociálních věcí a rodiny SR podle délky trvání cesty, tedy dle času, který zaměstnanec stráví za 1 kalendářní den na pracovní cestě. V roce 2018 podle opatření 309/2016 Z. z. Ministerstva práce, sociálních věcí a rodiny Slovenské republiky byly tuzemské diety této výšky:

- a) 4,8 eura, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,
- b) 7,10 eura, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,
- c) 10,90 eura, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

V případě zahraniční cesty pak řidiči dostávají hodinovou sazbu a stravné, které je vypláceno v cizích měnách a je podstatně vyšší než stravné tuzemské. Zaměstnavatel obvykle konkrétně zaměstnanci určí zahraniční stravné z výšky základní sazby zahraničního stravného stanoveného opatřením Ministerstvem práce, sociálních věcí a rodiny, které bylo v roce 2018 následující:

- a) 25 % ze základní sazby stravného cizí země, trvá-li zahraniční pracovní cesta do 6 hodin,
- b) 50 % ze základní sazby stravného cizí země, trvá-li zahraniční pracovní cesta od 6 do 12 hodin,
- c) základní sazba stravného cizí země, pokud zahraniční cesta trvá nad 12 hodin.

Nárok na zahraniční stravné vzniká od okamžiku překročení státních hranic z denního záznamu řidiče nebo GPS polohy nákladního vozidla. Společnost v roce 2018 poskytovala zahraniční stravné na základě opatření Ministerstva financí Slovenské republiky č. 401/2012 Z. z., která stanovuje výšku stravného pro jednotlivé státy, jak znázorňuje následující tabulka 2.5.

Suma stravného se může zaměstnanci krátit v případě, že mu byla během zahraniční cesty poskytnuta bezplatná strava v podobě snídaně, obědu nebo večeře. O dané procento se tak základní sazba stravného časové skupiny nad 12 hodin snižuje. Proces krácení stravného tedy vypadá následovně:

- a) V případě poskytnutí bezplatné snídaně se zahraniční stravné krátí o 25 % z celkové sumy celodenního stravného,
- b) V případě poskytnutí bezplatného oběda se zahraniční stravné krátí o 40 % z celkové sumy celodenního stravného,

- c) V případě poskytnutí bezplatné večeře se zahraniční stravné krátí o 35 % z celkové sumy celodenního stravného.

Samotné mzdy řidičů jsou poté ve společnosti variabilní. Mzdy mají kolísavý charakter, protože jejich výška je ovlivněna počtem ujetých kilometrů, ale také počtem hodin strávených řidičem v zahraničí. Mzdu dále ovlivňuje i druh zboží, které řidič převáží a do jakého státu jede. Samozřejmě řidiči, získávají podle spokojenosti zaměstnavatele také prémie a osobní ohodnocení.

Řidič nemůže z hlediska bezpečnosti i z hlediska dodržení zákonů pracovat denně déle než 9 hodin, takže musí dodržovat povinné přestávky. I proto společnost zaměstnává celkem 38 stálých řidičů, kteří jezdí většinou vždy v páru. Celková superhrubá mzda řidičů po započítání stravného, všech příplatků, osobního ohodnocení a prémie v roce 2018 činila v průměru 1 624,08 euro a za celý rok 2018 činily náklady na mzdy 740 580 euro, tedy jsou 2. nejnákladovější položkou v rámci společnosti.

Tab. 2.5 Výška zahraničního stravného pro rok 2018

Země	Do 6 hodin	6 až 12 hodin	Nad 12 hodin
Belgie	11,25 EUR	22,50 EUR	45 EUR
Bělorusko	9,75 EUR	19,50 EUR	39 EUR
Bulharsko	9 EUR	18 EUR	36 EUR
Kypr	10,25 EUR	20,50 EUR	41 EUR
Česká republika	150 CZK	300CZK	600CZK
Černá Hora	10 EUR	20 EUR	40 EUR
Dánsko	95 DKK	190 DK	380 DKK
Finsko	12,50 EUR	25 EUR	50 EUR
Francie	11,25 EUR	22,50 EUR	45 EUR
Polsko	9,25 EUR	18,50 EUR	37 EUR
Maďarsko	9,75 EUR	19,50 EUR	39 EUR
Ukrajina	9,25 EUR	18,50 EUR	37 EUR
Německo	11,25 EUR	22,50 EUR	45 EUR
Itálie	11,25 EUR	22,50 EUR	45 EUR

Zdroj: Mladá fronta, 2019.

2.2.7 Pojištění

Dopravní nehoda kamionu bez pojištění s následným poškozením anebo úplným zničením přepravovaného tovaru, materiálu a zboží anebo i vozidla je vždy nepředvídatelnou, nepříjemnou událostí ale také často i finančně „likvidační“ přičemž škody se můžou šplhat až do stamilionových částek. Též i takové riziko odcizení zboží anebo poškození naloženého a přepravovaného zboží při samotné jízdě není také nic v dopravním „businessu“ příjemného a ziskového. Proto i když takové situace nemusí nastat, tak firma se snaží pojistit se a minimalizovat finanční škody a újmy podle hesla „co se může pokazit, to se většinou i pokazí“ uzavíráním pojistek.

Firma za rok 2018, na základě toho, že provozovala mezinárodní kamionovou dopravu, platila tyto pojistky:

- Povinné zákonné pojištění, kvůli škodě způsobené motorovým vozidlem, kdy za jedno auto musela firma platit pojistku průměrně 1480 euro ročně, co v přepočtu na 19 nákladních vozidel znamenalo roční náklady na povinné zákonné pojištění v hodnotě 28 120 euro,
- Pojištění zodpovědnosti dopravce za škody způsobené na tovaru v ceně 450 euro ročně za 1 jízdní soupravu a celkově tedy 8 550 euro,
- Havarijní pojištění, které v roce 2018 platila ročně ve výšce 2180 euro za 1 nákladní automobil a návěs, pak za celý vozový park dohromady 41 420 euro.

V roce 2018 zabezpečovala všechny služby v oblasti pojištění pojišťovna Generali Pojišťovna s.r.o. I když společnost měla za rok 2018 náklady na všechny 3 pojistné ve výši 78 090 eura, tak bohužel pojišťovna je jedna z nejlevnějších v poměru k výšce krytí a úrovni služeb, a proto v této oblasti nevidím možnost snížení nákladů u dané společnosti.

2.2.8 Náklady na provozní režii

Jak vyplývá z tabulky 2.6, největší náklady jsou vynakládány na pronájem kancelářských místností v obci Borský Mikuláš. Dále je třeba podotknout, že firma využívá služeb pro vytěžování vozidel, a to konkrétně databanky Timocom a Cargocore, co jí zároveň zvyšuje zisky a snižuje náklady. V oblasti nákladů na

provozní režii také nevidím výrazní možnost a šanci pro snížení nákladů, přičemž náklady v této oblasti nebyli nijak závratné, pouze 12 280 euro ročně.

Tab. 2.6 Náklady na provozní režie

Druh provozní režie	Náklady za rok 2018 v eurech
Nájem kancelářských prostor	4 800
Topení	1 200
Telefony a internet	4 200
Psací a kancelářské potřeby	680
Databanka Timocom a Cargocore	1 400

Zdroj: Štefančík s.r.o. © 2018.

2.2.9 Náklady na správní režii

Správní režie, tedy náklady související s řízením a správou podniku tvořili za rok 2018 ne příliš významnou částku nákladů. Společnost zaměstnává na trvalý pracovní poměr 2 dispečerů, kterých základní mzda činí 1300 euro brutto. Dále společnost zaměstnává na trvalý pracovní poměr vlastní účetní s měsíční mzdou 1200 euro brutto, sekretářku za 920 euro brutto a uklízečku administrativních ploch za 550 euro brutto. Dohromady společnost vynaložila na správní režii za rok 2018 86 742 euro, z čeho 2 000 euro tvořily vánoční odměny. V této oblasti nákladů taky nevidím možnost snížení nákladů ani počtu zaměstnanců.

3 Návrh opatření ke snížení vybraných položek vlastních nákladů

Vybraná společnost, její podnikatelská činnost a nákladová struktura byly v předchozí kapitole popsány a analyzovány z hlediska vlastních nákladů. Na výsledky analýzy vybraných položek vlastních nákladů společnosti reaguje návrh opatření ke snížení nákladů. Jedná se o praktické návrhy pro účelné snížení vlastních nákladů, které by ve vybrané společnosti měly zvýšit její ziskovost a také konkurenceschopnost.

3.1 Návrh na snížení nákladů na pohonné hmoty

Na základě analýzy nákladů společnosti Štefančík, s. r. o sem zjistil, že náklady na motorovou naftu jsou největší nákladovou položkou. Ideální by tedy bylo najít vhodná řešení, jak tyto náklady na pohonné hmoty snížit, což není zrovna nejsnadnější.

V prvním řadě je zde vhodné zmínit krádeže nafty, které se dějí napříč evropskými státy, ale hlavně od řidičů samotných. Pojištění se ale na tyto krádeže nevztahuje, a tak společnost hradí ukradenou naftu z vlastní kapsy.

Co se týká krádeží nafty od cizích subjektů, tak v tomto případě by bylo dobrou možností parkovat na placených parkovištích, protože řidič v čase spánku není schopen ostrážit nákladní automobil, ale bylo by to dalším dodatečným nákladem pro společnost. Řidiči by tak měli přesně stanoveny, na jakých parkovištích zastavovat. Určitým opatřením je i opatřit nádrž automobilu zámkem, to se ale příliš nevyplácí, protože zloděj dokáže nádrž navrtat a způsobit tak mimo ukradenou naftu další škodu, a to většinou škodu na nádrži, co by znemožnilo pokračování kamionu v další jízdě, a musela by být na místě vyměněna nádrž, samozřejmě se musí počítat ještě s ušlým ziskem.

Další možností, jak snížit náklady na pohonné hmoty je využití palivových karet jako například Eurowag, které platí napříč státy Evropy. Tyto průměrně poskytují slevu 0,03 centu na 1 litr pohonných hmot. V roce 2018 kdy společnost „venku“ natankovala 0,637 milionu litrů nafty by tak s palivovou kartou Eurowag dokázala ušetřit, no zároveň by řidiči v zahraničí nemuseli sledovat ceny, ale rovnou tankovat na smluvních stanicích Eurowag (SHELL, ESSO, Lukoil, Mobil a dalších). Palivová karta by tak

zároveň umožnila lépe plánovat a evidovat tankování v průběhu zahraničních tras, což by v konečném důsledku vedlo i ke snížení objemu ukradené nafty od vlastních řidičů.

Obr. 3.1 Karta Eurowag



Zdroj: www.eurowag.com

Další možností, jak snížit náklady na pohonné hmoty je možnost snížit spotřebu „čipováním“ a to konkrétně u společnosti Profichip s.r.o. na pobočce ve Zlíně, nebo u dlouholetého kamaráda a majitele v autoservisu RI Service ve Skalici. „Chiptuning“ u nákladních vozidel se v dnešní době stává velice populární, a to hlavně z toho důvodu, že pokud je takzvané „čipování“ provedeno rozumně a nedochází k přílišnému navýšení výkonu, tak při rozumné ustálené jízdě bez využívání tohoto navýšení výkonu, dochází k snížení spotřeby o 15 až 20 %, zvýšení kroutícího momentu a zároveň nedochází k nadměře velikému zatížení motoru, převodovky a turbodmychadla.

V roce 2018 uvádí společnost průměrnou spotřebu všech kamionů na hodnotě 40,298 litru na 100 kilometrů. Pokud by došlo k snížení spotřeby jenom o 14 %, tak by došlo k průměrné úspoře 5,64 litru paliva na 100 km a při odhadovaném počtu budoucích najetých kilometrů na 1 kamion v hodnotě 134 000 kilometrů za 1 rok by došlo k úspoře 7 558 litrů paliva. Pro 19 kamionů by to tak znamenalo úsporu 143 602 litrů motorové nafty za 1 rok.

Další možností, jak snížit spotřebu paliva je finanční ohodnocení řidičů za úsporní jízdu s kamionem a dosahování co nejlepší spotřeby, a to způsobem za každý ušetřený litr nafty pod hranici 40,298 litru 26 centů na 100 km pro řidiče. Úsporní jízda znamená tedy vypínání motoru v kolonách a plynulá jízda bez prudké akcelerace. Pokud tedy 1 kamion ujede ročně 134 000 km, tak by při úspoře 1 litru na 100 km spotřeboval

ročně namísto 54 000 litrů pouze 52 660 litrů, což je úspora 1 340 litrů nafty ročně na kamion.

Další možností je co nejvýše přípustné huštění pneumatik dle výrobce. V hlavní roli v tomto ohledu vystupuje takzvaný valivý odpor, který souvisí s deformací pneumatiky na vozovce, tedy konkrétně tlak v pneumatikách nižší o 0,1 baru zvyšuje u osobních automobilů spotřebu o 1 %, ne jinak to bude u nákladních automobilů. V současnosti bývají huštěné pneumatiky u kamionů v této společnosti na tlak 9 bar, přičemž mým navrhovaným řešením by bylo foukání pneumatik na 9,5 baru při předpokládaném snížení spotřeby nafty o 1 %. Znamenalo by to úsporu u celého vozového parku za rok v hodnotě 10 260 litrů nafty.

3.2 Návrh na snížení nákladů na pneumatiky

Co se týká nákladů na pneumatiky, zde společnost dosáhla poměrně nízkých nákladů ve srovnání s náklady na pohonné hmoty. V prvním řadě je třeba zaměřit se na pravidelné kontroly správného huštění pneumatik, které pozitivně přispívá ke snížení spotřeby pohonných hmot ale také i životnosti pneumatik. Proto by pneumatiky neměli být ani podhuštěné ani přehuštěné, protože když je kamion naložený a kolo vjede do výtluku, často při nedostatečně ale i dostatečně huštěné pneumatice dochází k protržení pneumatiky a tím pádem k nutnosti zakoupení nové pneumatiky, což znamená zbytečné náklady. Na základě mých zkušeností o 20 % přehuštěná pneumatika znamená pokles její životnosti o 10 %, kdy se výrazně ojíždí hlavně střed pneumatiky. Naopak, podhuštění pneumatik o 30 % snižuje její životnost takřka o 50 %, kdy dochází k nadměrnému opotřebování krajů pneumatik. Proto mým navrhovaným řešením je huštění pneumatik na co nejvyšší přípustnou hodnotu a to 9,5 bar.

Ze statistik společnosti jsou patrné i rozdíly ve výdrži pneumatik u jednotlivých řidičů. V této souvislosti by bylo vhodné uspořádat vzdělávací kurz zaměřený právě na zlepšení stylu jízdy jednotlivých řidičů, a tedy konkrétně předvídaté jízdy a jízdy bez nárazového a prudkého brždění, kdy dochází k nadměrnému opotřebením dezénu pneumatik. Vhodná by byla kombinace předávání zkušeností nejlepších řidičů společnosti a externích odborníků na obsluhované druhy vozů.

Posledním a asi nejdůležitějším řešením je zakoupení správních pneumatik, tedy takových pneumatik, které dosahují vysokou životnost, tedy vysoké tvrdosti a jsou levné. Na trhu

se nabízí totiž velké množství pneumatik, od těch nejkvalitnějších jako jsou například značky Michelin přes Nokian, Bridgeston, Dunlop až po méně kvalitní a to Kormoran, Sawa, Matador a další. Z letošních statistik vyplývá, že největší životnost pneumatik, které podnik kdy zakoupil, měly pneumatiky značky Michelin a nejnižší životnost čínské pneumatiky značky Jiang, pouze 35 000 kilometrů na přední nápravě kamionu.

Nakolik pneumatiky Michelin i když mají dlouhou životnost, jsou velice drahé a v případě proražení pneumatiky, dochází k zbytečně velikým nákladům, proto mým navrhovaným řešením je zakoupení extra tvrdých pneumatik značky Doublecoin anebo Goodride za cenu 102 euro s proklamovanou životností 150 000 kilometrů od společnosti CZ Veba s.r.o. z Brna. Pokud by v roce 2018 zakoupila společnost namísto 295 kusů pneumatik značky Dunlop pneumatiky značky Doublecoin anebo Goodride společnost by výrazně ušetřila.

Obr. 3.2 Pneumatiky Doublecoin RLB 450 315/70 R22,5 152/148M



Zdroj: https://pneumatiky-nakladni.heureka.cz/double-coin-rlb450-315-70-r22_5-152-148m/#ng:6f6c64686173682da2d6efdcfcae9fc7ae1f838120e5812

3.3 Návrh na snížení nákladů na motorový olej

Motorový olej je pro provoz nákladních vozů společnosti nezbytný, a proto by se na něm nemělo šetřit. Motorový olej je „alfou a omegou“ životnosti motoru proto by se na něm podle mého nemělo šetřit. Přetáhnutím intervalů výměny oleje ze současných 60 000 kilometrů na 100 až 120 tisíc kilometrů, by určitě znamenalo dočasnou úsporu nákladů, ale s rizikem drahých oprav v budoucnu. I když je tento servisní interval poloviční než doporučený výrobcem, domnívám se, že nejenom kvalita dnešních materiálů u motorů a celkově jejich konstruovaná životnost už z výroby je nižší než před krizí v roce 2008, ale také věřím, že je nižší i kvalita a životnost olejů. Proto mým navrhovaným řešením není prodloužení servisního intervalu ale zakoupení motorového

oleje značky SHELL RIMULA R6 LME 5W-30 v 209 litrových sudech od společnosti Best Oil Česká republika s.r.o z Uherského Hradiště. Jedná se o jednorázové nakoupení 7 sudů tohoto motorového oleje pro celý vozový park na celý rok, z důvodu poskytnutí množstevní slevy a stanovení výhodní nákupní ceny 2,2 eura /1 litr.

3.4 Návrh na snížení nákladů na opravy

Jednou možností, jak snížit náklady na opravy je pravidelně vozový park obměňovat, ale tím pak rostou zas náklady na nákup vozového parku a snižuje se ziskovost podniku. Při nákupu nových vozidel by společnost neměla rozhodovat jen na základě ceny, ale i na základě kvality a možnosti prodloužené záruky. Při nákupu nového vozu kryje totiž většinu oprav záruka a případně také pojištění, samozřejmě že na pravidelné servisní opravy související s vlivem provozu vozidla se záruka nevztahuje. Zde je důležité vozový park pravidelně servisovat, aby společnost předešla případným větším opravám na motoru a převodovce. Automobily v účetnictví patří do druhé odpisové skupiny a odepisují se tak po dobu 5 let. Po uplynutí této doby je pro společnost nejvhodnější odepsané vozidlo prodat a nakoupit nové, které je opět možno odepisovat. S délkou užívání vozu zpravidla rostou i náklady na jeho údržbu a zároveň klesá jeho zůstatková a prodejní hodnota, přičemž markantně rostou náklady ihned po uplynutí záruční lhůty.

Opět zde lze ale zmínit i vliv stylu jízdy na celkový stav vozidla a jeho případné opravy. Pokud společnost zaměří pozornost na zlepšení stylu řízení svých řidičů, poté je pravděpodobné, že se sníží i celkové náklady na servis a opravy vozového parku.

Dalším navrhovaným řešením v oblasti snížení nákladů na opravy, je provádění oprav v servisech na Ukrajině, z důvodu toho, že ceny servisních hodin jsou tam míň než třetinové, 3 eura v porovnání se servisní hodinou 10 euro na Slovensku. Jediným problémem bude nenechat se podvést.

3.5 Návrh na snížení mzdových nákladů

Největší položkou v rámci mzdy, jsou náklady na mzdy řidičů. Jako možností se zde nabízí snižování mzdového základu a zajištění alespoň části denní stravy na úkor snížení vypláceného stravného. V úvahu připadá možnost daňového zvýhodnění v podobě příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. Tyto nepodléhají dani z příjmu a zaměstnavatel na nich tím pádem určitou část šetří ve srovnání s navýšením

mzdového základu o stejnou částku. Maximální možná výše příspěvku je 180 euro za rok. Zaměstnanci tedy v případě zavedení příspěvků na penzijní a zdravotní pojištění mají výhodu získání plné částky 180 euro, zatímco zaměstnavatel šetří na daňových odvodech.

Tvrdí možnost, a ne příliš populární mezi domácíma zaměstnanci společnosti, je zaměstnání profesionálních řidičů z Ukrajiny za takřka minimální mzdu 520 euro.

Tab. 3.1 Porovnání výšky mzdy slovenských řidičů vůči ukrajinským

Mzda	Slovenští zaměstnanci	Ukrajínští zaměstnanci
hrubá	700	520
superhrubá	938	696,8
zdravotní pojištění 25 %	175	130
sociální pojištění 9 %	63	46,8

Zdroj: vlastní zpracování.

Jak vyplývá z tabulky 3.7., mzdový rozdíl mezi celkovými náklady slovenských a ukrajinských zaměstnanců při stejné úrovni cestovních náhrad „*diet*“ ve výši 512 euro by byl 241,2 euro při rozdílu mezi superhrubou mzdou 1 624, 08 euro a 1 382,88 euro.

Nakolik je podle mého názoru a výšky nákladů na mzdy řidičů nadále nerentabilní jezdit také ve dvojici, tak podle mého názoru nejlepším řešením by bylo kombinace takového řešení, že 13 řidičů propustit a začít zaměstnávat pouze 1 ukrajinského řidiče na 1 kamion a dalších 6 řidičů by jezdilo v páru a mezi kamiony by se střídali v případě delších jízd, tedy celkově by společnost zaměstnávala 25 řidičů. Negativum tohoto kroku by spočívalo v tom, že by se někdy mohl prodloužit čas jízdy kamionu a některé objednávky by nebylo možné tak promptně vybavit, nakolik řidič musí po 9 hodinách jízdy odpočívat dle zákona minimálně 11 hodin, přičemž 2krát v týdnu zákon umožňuje jet 10 hodin. Výhodou je, že nemalá část jízd kamionů je také do vzdálenosti 750 kilometrů, takže řidič do pauzy při rychlosti 90 km/h zvládne ujet podle provozu až 800 kilometrů.

4. Zhodnocení navrhovaných opatření

V této poslední kapitole se budu zabývat zhodnocením navrhovaných opatření v rámci snížení nákladů a jejich přínosů pro společnost Štefančík s.r.o.

4.1 Zhodnocení opatření na pohonné hmoty

Nakolik v roce 2018 činily náklady na motorovou naftu 1 125 490 euro, a byly vlastně výrazně největší nákladovou položkou pro společnost, snažil jsem se navrhnout pět opatření co nejvíce snížit tyto náklady. Všechny tyto návrhy shledávám zcela realizovatelnými a uplatnitelnými v praxi s reálným pozitivním účinkem na snížení nákladů v oblasti pohonných hmot.

Prvním návrhem v rámci snížení nákladů bylo zabezpečení nádrže zámkem a parkování na strážných parkovištích z hlediska prevence proti krádeži nafty, což shledávám jak formu obrany společnosti vůči odcizení nafty, což ale vyvolá dodatečné náklady za parkování na těchto parkovištích. Nakolik společnost zatím neměla výrazné problémy s odcizením nafty, a parkování na placených parkovištích by naopak zvyšovalo společnosti náklady, tak zatím nevidím důvod a ani přínos uplatňování tohoto navrhovaného opatření v praxi, přičemž ale opatření nádrže zámkem by mělo nejenom preventivní účinek k odrazení zloděje ke krádeži, ale případného zloděje při krádeži zpomalí a řidiči poskytne větší šanci k odvrácení krádeže.

Druhým navrhovaným opatřením je zakoupení palivové karty Eurowag, kdy by společnost získala slevu při nakupování pohonných hmot na veřejných čerpacích stanicích 0,03 centu z 1 litru motorové nafty, což by snížilo náklady na pohonné hmoty o 19 110 euro ročně.

Třetím navrhovaným opatřením je navýšení výkonu automobilů takzvaným „čipováním“, což by mělo v rámci všech 5 opatření v rámci snížení nákladů na pohonné hmoty nejvyšší účinek, a to snížením spotřeby o 14 % což by snížilo náklady při zachování dosavadního stylu jízdy řidičů o 180 938 euro, tedy o 16,076 %.

Čtvrtým navrhovaným řešením je motivování řidičů k co nejúspornější jízdě formou finanční odměny za každý ušetřený litr nafty pod hranici 40,298 litru 26 centů na

100 km. Pokud by řidiči jezdili předvídavě a omezili tím prudkou akceleraci a prudké brždění, nenechávali motor zbytečně běžet tak by úspora 1 litru paliva na 100 km trasy byla zcela realistická a došlo by tedy k úspoře 1 340 litrů nafty na 1 kamion ročně, pro celý vozový park 25 460 litrů a došlo by k snížení nákladů o 25 460 euro ročně.

Pátým navrhovaným řešením je huštění pneumatik na nejvyšší možný přípustný tlak od výrobce pneumatik ze současných 9 bar na tlak 9,5 bar co by snížilo valivý odpor pneumatik a spotřebu nafty o 1 %. Znamenalo by to úsporu u celého vozidlového parku 10 260 litrů nafty a snížení nákladů o 12 928 euro ročně.

Dohromady uplatněním všech 5 navrhovaných řešení v praxi v oblasti pohonných hmot by přišlo ke snížení nákladů v oblasti pohonných hmot o 21,185 %, a tedy navrhované opatření celkově sníží dohromady náklady na pohonné hmoty o 238 436 euro ročně.

4.2 Zhodnocení opatření na pohonné hmoty a opatření na snížení nákladů na pneumatiky

V rámci snížení nákladů na pneumatiky jsem navrhnul 3 opatření. První dvě opatření s vplyvem na životnost pneumatik a 3. řešení přímo snižuje náklady z důvodu nižší nákupní ceny.

I když řidiči tlak v pneumatik kontrolují, občas ale zapomenout, a tak prvním opatřením k snížení nákladů na pneumatiky je zvýšit četnost kontrolování tlaku v pneumatikách, protože jízda s podhuštěnými nebo přehuštěnými pneumatikami výrazně snižuje jejich životnost, a přínosem by bylo prodloužení životnosti pneumatik. Podhuštěné pneumatiky taky nepříjemně zvyšují spotřebu pohonných hmot.

Druhým opatřením je předvídavá jízda řidičů s vyhnutím se situacím intenzivnějšího brždění, co by také prodloužilo životnost pneumatik a předcházelo by tím i poškození pneumatik. Uplatnitelnost tohoto opatření v praxi je závislá od ochoty řidičů k defenzivní a předvídavé jízdě a také od situace na silnici.

Třetím navrhovaným řešením je zakoupení levnějších čínských pneumatik. Pokud by v roce 2018 zakoupila společnost namísto pneumatik značky Dunlop pneumatiky značky Doublecoin anebo Goodride, společnost by při zakoupeném počtu pneumatik 295 kusů snížila náklady na nákup pneumatik z částky 91 700 euro na částku

30 090 euro co by znamenalo snížení nákladů o 67,18 %, tedy o 61 610 euro ročně. Táto suma možná není konečná, protože proklamovaná životnost čínských pneumatik je vyšší než proklamovaná životnost pneumatik značky Dunlop, také z důvodu navrhované možnosti protektorování pneumatik, a proto je na místě domnívat se, že by snížení nákladů bylo ještě větší, z důvodu potřeby menšího počtu zakoupených pneumatik.

4.3 Zhodnocení opatření na snížení nákladů na motorový olej

Nakolik roční výměna motorového oleje i s filtry v roce 2018 v autoservisu RI Service ve Skalici dosahovala výšky 1380 euro na 1 nákladní automobil a za celý vozový park 26 220 euro, tak v oblasti snížení nákladů na motorový olej sem navrhnul 2 opatření.

Prvním opatřením je jednorázové zakoupení potřebných filtrů a motorového oleje značky SHELL RIMULA R6 LME 5W-30 v 209 litrových sudech od společnosti Best Oil Česká republika s.r.o. z Uherského Hradiště, z důvodu množstevní slevy na takhle zakoupený olej, kde by byla nákupní cena 2,2 eura /1litr namísto 5,5 euro/ 1litr, co představuje snížení nákladů z 7524 euro na 3 220 euro, což je snížení nákladů o 4 304 euro. Do toho opatření spadá taktéž „*samonákup*“ všech potřebných filtrů na celý rok za 2280 euro. Dohromady tedy podnik vynaloží na nákup oleje a filtrů ve vlastní režii sumu 5 500 euro ročně.

Druhým navazujícím opatřením je že výměnu motorového oleje a filtrů, by si zabezpečila společnost Štefančík s.r.o. sama, konkrétně výměnu by prováděl majitel sám, nakolik autoopravy jsou jeho zálibou. Přínosem by bylo to, že by se snížily náklady na cenu práce, a taky by se předešlo nekalému jednání autoservisů, když při výměně oleje servis nevymění celou náplň motorového oleje, ale pouze její část, anebo použijí olej s nevyhovující technickou normou pro daný motor.

Dohromady by tato opatření snížila náklady na motorový olej a jeho výměnu ze sumy 26 220 euro na 5 500 euro, což činí snížení nákladů o 79,02 %, tedy o 20 720 euro. Vyjetý olej by byl dle zákona odevzdán společnosti Best Oil Česká republika s.r.o.

4.4 Zhodnocení opatření na snížení nákladů na opravy

V oblasti návrhů na snížení nákladů v oblasti oprav sem navrhnul 2 hlavní opatření.

Prvním opatřením je, jak už bylo vícekrát zmíněno, plynulá, předvídatvá a klidná jízda se snahou vyhnout se nejenom dopravním nehodám ale také co nejvíce eliminovat opotřebením vozidla. Opatření by vedlo k prodloužení celkové životnosti nákladních automobilů a tím pádem také k oddálení výměny součástí přirozeně náchylných k opotřebením a taky k oddálení obnovy vozového parku. Nedá se přesně určit, o kolik by se zvedla životnost, protože ta závisí od jízdního stylu řidiče.

Druhým navrhovaným opatřením je servisování vozidel na Ukrajině, nakolik cena servisní hodiny na Ukrajině činí pouze 3 eura vůči současným 10 eurem v autoservisu RI Service ve Skalici na Slovensku, co by vedlo ke snížení nákladů na opravy o 32 832 euro, tedy o 40 % z 82 080 euro na 49 248 euro.

4.5 Zhodnocení opatření na snížení mzdových nákladů

Náklady 740 580 euro znamenají 2.nejnákladovější položku v rámci společnosti, proto v oblasti mzdových nákladů navrhuji zaměstnání řidičů z Ukrajiny a snížení celkového počtu řidičů z aktuálních 38 na 25, což by vedlo ke snížení nákladů o 43,98 %, tedy z letošních 740 580 euro na hodnotu 414 864 euro, co je snížení nákladů o 325 716 euro ročně. Navrhované řešení je dobře uplatnitelné v praxi, ale u slovenských zaměstnanců by přišlo k poškození pověsti firmy Štefančík s.r.o.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo podrobně analyzovat vlastní náklady vybrané dopravní společnosti a na základě této analýzy navrhnout opatření a možnosti pro snížení těchto nákladů. Výška nákladů je často pro společnost podnikající v konkurenčním prostředí otázkou života a smrti. Příliš vysoké náklady mohou společnost velmi rychle dovést do stavu neschopnosti dostát svým závazkům. Tlak na snižování či optimalizaci nákladů je tak v podnikatelském prostředí všudypřítomný a o to výrazněji v dnešní době. Pro zkoumání bakalářské práce bylo vybráno odvětví logistiky, konkrétně oblast přepravy zboží pomocí nákladní automobilové dopravy.

Poskytování přepravních služeb je specifickou podnikatelskou činností, kde tvoří významnou nákladovou položku dlouhodobý hmotný majetek v podobě vozového parku a poté náklady na poskytování služeb přepravy, kde lze hovořit především o nákladech na pohonné hmoty a nákladech na mzdy. Pro praktické uchopení vybraného tématu bakalářské práce byla vybrána společnost Štefančík, s. r. o., která na slovenském trhu funguje od roku 2002. Hlavní podnikatelskou činností společnosti je přeprava surovin a zboží jako zemědělské komodity, hnojiva, dřevo nebo uhlí. Společnost se v současnosti potýká s problémem poměrně vysokého podílu celkových vlastních nákladů na zisku.

V teoretické části práce, tedy v 1. kapitole, byla nejdříve na základě odborné literatury vymezena problematika nákladů, jejich klasifikace a vztahu k dalším procesům v podniku, včetně specifík dopravních podniků.

Na základě teoretických poznatků byla následně v 2. kapitole, tedy v analytické části provedena analýza vybraných skupin vlastních nákladů společnosti Štefančík, s. r. o. a to s využitím interních dokumentů, účetních výkazů a doplňujících informací od vedení společnosti.

Na základě výsledků analýzy bylo následně možné přejít k formulaci návrhů opatření ke snížení vybraných nákladových položek v 3. kapitole. Jelikož společnost pro účely vypracování bakalářské práce poskytla údaje jen o některých nákladových skupinách, odvíjela se formulace návrhů podle toho.

V případě nákladů na pohonné hmoty, jako největší nákladové položky společnosti ve vztahu k poskytování přepravních služeb, bylo také možné v rámci návrhu opatření dosáhnout vysoké úspory, a to aplikováním vícero návrhů pro snížení nákladů na

pohonné hmoty, a to použitím palivové karty Eurowag, „čipováním“, vyšším huštěním pneumatik, nebo uspořádání kurzů a případných školení, které by se zaměřily na zlepšení stylu řízení zaměstnaných řidičů na krátkých i dlouhých trasách.

V oblasti snížení nákladů na pneumatiky by společnost dosáhla nakupováním čínských pneumatik, které jsou výrazně levnější než současně pořízené pneumatiky.

Co se týče nákladů na výměnu olejů a filtrů, tak odborníci z praxe na rozdíl od oficiálních doporučení, neodporoučejí prodlužovat interval výměny oleje, ale razí teorii, že je lepší používat méně kvalitní olej za nižší cenu ale ho častěji měnit, a proto na základě tohoto poznatku sem navrhl opatření kde se koupí olej najednou s množstevní slevou v sudech a výměnu oleje si zabezpečí podnik sám, kde zase ušetří cenu práce.

Styl jízdy a řidiči samotní, jak už bylo mnohokrát zmíněno, hraje tedy ve společnosti při snižování vlastních nákladů hrají významnou roli, a to i v oblasti poruchovosti automobilů a nákladů na opravy. Tedy, čím opatrnější zacházení s vozidlem, tím delší životnost dílů. V oblasti ceně oprav by ale výrazně mnělo pomoci k snížení nákladů provádění servisu na Ukrajině, kde jsou pořád výrazně nižší hodinové sazby za servisní hodinu.

Co se týče návrhu na snížení nákladů v mzdové oblasti, je možné využít položek daňového zvýhodnění, které snižují mzdový základ a zároveň zaměstnancům poskytují vyšší hodnotu, co ale nepřinese skoro žádné markantní snížení nákladů v této oblasti., v oblasti snížení nákladů společnosti, by bylo namísto slovenských zaměstnanců zaměstnat Ukrajinců, kteří by byli ochotni jezdit za menší mzdu a také snížit počet řidičů.

V poslední 4. kapitole popisují přínos a vyhodnocují navrhované opatření pro snížení nákladů, přičemž navrhnuté opatření by vedli k snížení vlastních nákladů o 679 314 euro ročně, a mohou ve společnosti vést nejen ke krátkodobému růstu zisku, ale rozhodně i k dlouhodobému, který je pro další existenci společnosti a její podnikatelskou činnost nepostradatelný.

Soupis bibliografických citací

Monografie

DUŠEK, Jiří. *Jak se vyhnout chybám v účetnictví: rady, řešení, praktické příklady*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3539-9.

EISLER, Jan, KUNST, Jaromír a František, ORAVA. *Ekonomika dopravního systému*. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1759-9.

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, et al. *Nákladový controlling*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-8078-425-6.

HERZKA, Pavel a Jana, KAJANOVÁ. *Ekonomika a manažment podniku*. Bratislava: Slovenská Technická Univerzita, 2010. ISBN 978-80-227-3268-0.

HRUŠKA, Vladimír. *Účetní manuál pro podnikatelské subjekty: aneb Průvodce účetními operacemi a účetní závěrkou*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5805-3.

JAKUBKA, Jaroslav. *Zákoník práce 2010 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2113-2.

JANOŠEK, Karel, et al. *Automobil v podnikání*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-668-6.

KONEČNÝ, Vladimír, POLIAK, Miloš a Adela, POLIAKOVÁ. *Ekonomická analýza podniku cestnej dopravy*. Žilina: EDIS, 2010. ISBN 978-80-554-0253-6.

KOWALSKÁ, Radomíra. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5091-0.

KRÁL, Bohumil, et al. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

KRIŠTOFÍK, Peter, SAXUNOVÁ, Darina a Zuzana, ŠURANOVÁ. *Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IFRS*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-8078-396-9.

KUPKOVIČ, Milan. *Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik*. Bratislava: Sprint vfra, 2003. ISBN 80-8884-871-7.

LOUŠA, František. *Zákon o účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7400-8.

- MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3637-2.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a Jan, VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MELICHAR, Vlastimil a Jindřich, JEŽEK. *Ekonomika podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002. ISBN 80-7194-510-2.
- MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolína, LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU, 2013. ISBN 978-80-248-3164-0.
- POPESKO, Boris a Šárka, PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- RUBÁKOVÁ, Věra. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5497-0.
- RYNEŠ, Petr. *Cash flow v účetní závěrce*. Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-490-3.
- SEDLÁK, Mikuláš, et al. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-8078-317-4.
- SVATOŠ, Miroslav, et al. *Zahraniční obchod*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- SYNEK, Miloslav, et al. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav, et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav, et al. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠIMAN, Josef a Petr, PETERA. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.

TOŠOVSKÁ, Eva. *Makroekonomické souvislosti ochrany životního prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-308-0.

VÁVROVÁ, Věra a Gustav, TOMEK. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr, et al. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Elektronické dokumenty a ostatní

BUDÍN, Jan. *Těžba a rafinace ropy – základní statistiky* [online]. O Energetice: ©2015. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://oenergetice.cz/ropa/tezba-rafinace-ropy-statistiky/>

ČEJKA, Jiří. *Ekonomika dopravního podniku* [online]. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích ©2014. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.docplayer.cz/4057672-Ekonomika-dopravniho-podniku.html>

ČTK: *Slovensko chystá povinné příspěvky firem na rekreaci zaměstnanců. Poukázky do 500 eur* [online]. ČTK: ©2018. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SrJVd/slovensko-chysta-povinne-prispevky-firem-na-rekreaci-zamestnancu-poukazky-do-500-eur>

Eurowag: *Palivové karty* [online]. W.A.G. payment solutions, a. s.: ©2019. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://www.eurowag.com/palivove-karty/palivova-karta-eurowag/?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=cz_s_fuel-card&gclid=CjwKCAjw7MzkBRAGEiwAkOXexEI8GzIJEJB4pcN1Qlmtu62y1FgrJxO5H-5SCLVYHLjfECYalUk3sBoCq_kQAvD_BwE

GOLA, Petr. *Jak se bude v roce 2018 počítat čistá mzda?* [online]. Mladá fronta, a. s.: ©2018. [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/501758-jak-se-pocita-cista-mzda/>

JELÍNEK, Pavel. *Optimalizací nákladů na firemní vozidla se zabývají živnostníci i velké firmy* [online]. Motormix: ©2019. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.motormix.cz/clanek/optimalizaci-nakladu-na-firemni-vozidla-se-zabyvaji-zivnostnici-i-velke-firmy/23859>

Mladá fronta: *Cestovné náhrady* [online]. Mladá fronta, a. s.: ©2018. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.finance.sk/podnikanie/zamestnanci/>

NECKAŘ, Petr. *Vlastní doprava, nebo outsourcing?* [online]. Systémy logistiky: ©2014. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.systemylogistiky.cz/2014/05/06/textilni-prumysl-vlastni-doprava-nebo-outsourcing/>

PLUHAŘ, Adam. *Krádeží benzinu a nafty z nádrží přibývá. Kvůli zdražení, soudí řidiči* [online]. MAFRA, a. s.: ©2012. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/pribyva-kradezi-benzinu-a-nafty-z-nadrzi.A120514_162123_liberec-zpravy_alh

Pneu.sk: *Letné nákladné pneumatiky* [online], TOMIKET, s. r. o.: ©2019. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.pneu.sk/sk/pneumatiky.php?druh=3&vyrobce=&sirka=385&profil=&prumer=&rft=&xl=&ri=&ni=&spotreba=&prilnavost=&hlucnost=&akce=>

REDEK, Daniel. *Do České republiky proudí nejvíce ropy z Ruska* [online]. Statistika&My: ©2016. [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2016/10/do-ceske-republiky-proudi-nejvice-ropy-z-ruska/>

Zákon 563/1991 Sb., o účetnictví.

Seznam ilustrací a tabulek

Seznam grafů

Graf 2.1 Cena nafty v eurech od OMV v závislosti na objemu odběru v roce 2018.....	36
Graf 2.2 Poměr přepravních vzdáleností na poskytovaných službách přepravy	37
Graf 2.3 Závislost spotřeby nafty podle ročního období u vybraných řidičů	38

Seznam obrázků

Obr. 1.1 Celkové a jednotkové fixní náklady	26
Obr. 1.2 Celkové a jednotkové variabilní náklady	27
Obr. 1.3 Bod zvratu.....	28
Obr. 1.4 Schéma controllingu	30
Obr. 2.1 Nákladní automobil Scania.....	33
Obr. 3.1 Karta Eurowag.....	47
Obr. 3.2 Pneumatiky Doublecoin RLB 450 315/70 R22,5 152/148M	49

Seznam tabulek

Tab. 2.1 SWOT analýza společnosti Štefančík, s. r. o.....	34
Tab. 2.2 Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé	35
Tab. 2.3 Životnost pneumatik soupravy	38
Tab. 2.4 Vyměněné díle včetně ceny v eurech	41
Tab. 2.5 Výška zahraničního stravného pro rok 2018	43
Tab. 2.6 Náklady na provozní režie.....	44
Tab. 3.1 Porovnání výšky mzdy slovenských řidičů vůči ukrajinským	51

Autor	Tomáš Pecha
Název BP	Možnosti snížení vlastních nákladů vybrané dopravní společnosti
Studijní obor	Dopravní logistika (DOL)
Rok obhajoby BP	2019
Počet stran	48
Počet příloh	0
Vedoucí BP	doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.
Oponent BP	
Anotace	Bakalářská práce se zaměřuje na náklady vybrané dopravní společnosti a možnostmi jejich snížení. Jsou tady charakterizovány logistické náklady, členění nákladů a vztahy mezi náklady a logistickými činnostmi. Na základě analýzy a zjištěných nedostatků se identifikují možnosti, kde by firma mohla ušetřit a minimalizovat náklady.
Klíčová slova	náklady, snižování, silniční doprava, pohonné hmoty
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	