

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA



**Katedra
řízení**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Bakalářská práce

Zhodnocení provozu, jeho řízení a ekonomiky podniku poskytujícího nákladní dopravu a návrh postupu při jeho rozšiřování o další typ dopravních služeb

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor:

Iveta Bártlová

2011

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce, Ing. Janu Leštinovi, CSc., za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací při tvorbě bakalářské práce.

Současně děkuji mnohým zaměstnancům podniku poskytujícího nákladní dopravu za propůjčení veškerých podkladů potřebných k mé práci, za jejich trpělivost a ochotu.

Děkuji Ing. Danielu Koptovi, Ph.D. za cenné rady při zpracovávání finanční analýzy podniku.

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 4. dubna 2011

.....

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení provozu, řízení a ekonomiku existujícího podniku poskytujícího nákladní dopravu. První část práce zahrnuje teoretický základ a vymezení základních pojmů. Druhá část je věnována vlastní práci, kde jsou použity metody finanční analýzy, dále analýza organizační struktury, definování největších nákladových položek podniku a vyhodnocení získaných výstupů.

Klíčová slova

Finanční analýza, organizační struktura, finanční náklady, nákladové položky, finanční leasing, pronájem

Annotation

The bachelor thesis aims at evaluating quality of operations, management and economics of an existing company operating in freight transport. First part of the thesis involves theoretical base and defines basic terms. Second part consists of work itself, where financial analysis and organization structure analysis are used, and where are defined the biggest costs areas of the company. The gained inputs are here evaluated as well.

Keywords

Financial analysis, organization structure, financial costs, cost items, financial leasing, sublease

Obsah

1. Úvod	7
2. Literární přehled	8
2.1. Doprava	8
2.1.1 Silniční automobilová doprava	9
2.2 Základní pojmy v silniční dopravě	10
2.2.1 Subjekty v silniční dopravě	11
2.3 Vozidla pro silniční nákladní přepravu	12
2.3.1 Základní požadavky na vozidlo	14
2.3.2 Zatížení vozidla a rozložení nákladu	14
2.4 Objednání přepravy	15
2.4.1 Přijetí objednávky	16
2.5 Dohoda ADR	17
2.6 Dohoda ATP	19
2.6.1 Specializované prostředky pro přepravu zkazitelných potravin	20
2.7 Úmluva CMR	22
2.7.1 Nákladní list	23
2.8 Podnikání v silniční dopravě na základě živnostenského a obchodního zákona	26
2.9 Podnikání v silniční dopravě na základě zákona o silniční dopravě	27
2.9.1 Finanční způsobilost	27
2.9.2 Odborná způsobilost	27
2.9.3 Návrh na zrušení živnostenského oprávnění	28
3. Metodika práce	29
3.1 Cíl práce	29
3.2 Zkoumaný objekt	29
3.3 Pojmy a zkratky	30
3.4 Finanční analýza podniku	31
3.4.1 Vstupy a období řešení	31
3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů	31
3.4.3 Návrh vlastního systému ekonomického hodnocení podniku	37
3.5 Organizační struktura	42
3.5.1 Vstupy a období řešení	42
3.5.2 Metoda pozorování	42

3.5.3 Metoda řízeného rozhovoru.....	44
3.5.4 Analýza organizační struktury	47
3.6 Kalkulace nákladů na jeden kilometr jízdy	56
3.6.1 Vstupy a období řešení.....	56
3.6.3 Vlastní kalkulace nákladů na jeden kilometr jízdy.....	58
3.7 Finanční leasing	60
3.7.1 Vstupy a období šetření.....	60
3.7.2 Analýza finančního leasingu	62
4. Shrnutí výsledků a doporučení pro budoucí vývoj podniku	65
5. Závěr	67
6. Seznam použité literatury	70
7. Seznam příloh	72
8. Seznam tabulek a obrázků.....	73

1. Úvod

V současné době dochází k neustálému zvyšování konkurence. Tento trend se nevyhnul ani podnikatelským subjektům v oboru dopravy. Z tohoto důvodu je velmi důležité znát silné i slabé stránky svého podniku, aby byly naplněny základní cíle podnikání, kterými jsou především dlouhodobé stabilní setrvání na trhu a zvyšování hodnoty podniku.

Práce bude rozčleněna na dvě části. V první části budou vymezeny základní pojmy a uveden teoretický základ týkající se dopravy, podnikání v dopravě, právních aspektů, omezujících podmínek a mezinárodních platných pravidel v dopravě.

V druhé části bakalářské práce bude provedeno ekonomické zhodnocení podniku v rámci finanční analýzy. Zhodnocení a analýza řízení organizační struktury podniku. Dále budou kalkulovány náklady na jeden kilometr jízdy a budou vyhodnoceny jednotlivé nákladové položky.

Vzhledem ke skutečnosti, že před zahájením práce je znám fakt, že se podnik nachází v dlouhodobé finanční ztrátě, bude dílčím cílem této práce navržení řešení k odvrácení pro podnik stávající nepříznivé ekonomické situace.

2. Literární přehled

2.1 Doprava

„Doprava je odvětví národního hospodářství, které zajišťuje a uskutečňuje přemísťování osob a věcí. V užším pojetí se jedná o pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách, tj. infrastruktuře“ (DRAHOTSKÝ, ŘEZNÍČEK, 2003).

„Doprava uspokojuje potřeby přemísťování ve sféře výroby, v jednotlivých fázích i mezi jednotlivými fázemi výroby až k finálnímu výrobku, ve sféře oběhu v rámci požadavků směny zboží a ve sféře spotřeby umožňuje pohyb výrobků“ (SIXTA, MÁČALA, 2005).

„Skladováním výrobků do doby, než je jich zapotřebí, vzniká přínos času. I doprava je faktorem časového přínosu; určuje totiž, jak rychle a jak spolehlivě se výrobek přesune z jednoho místa do jiného“ (LAMBERT, STOCK, ELLRAM, 2005). Tyto určující prvky jsou známy jako doba přepravy a spolehlivosti servisu. Pokud výrobek není k dispozici přesně tehdy, kdy je ho zapotřebí, může to mít pro podnik nákladné důsledky, jako např. výpadek výroby, nespokojenost zákazníků.

Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů, dále specifikuje:

- Silniční doprava je souhrn činností, jimiž se zajišťuje přeprava osob (linková osobní doprava, kyvadlová doprava, příležitostná osobní doprava, taxislužba), zvířat a věcí (nákladní doprava) vozidly, jakož i přemísťování vozidel samých po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a veřejně přístupných účelových komunikacích a volném terénu.
- Silniční doprava pro vlastní potřeby je doprava, kterou se zajišťuje podnikatelská činnost, k níž je osoba provozující silniční dopravu oprávněna podle zvláštních právních a při níž nedochází ke vzniku závazkového vztahu, jehož předmětem je přeprava osob, zvířat nebo věcí.
- Silniční doprava pro cizí potřeby je doprava, při níž vzniká mezi provozovatelem silniční dopravy a osobou, jejíž přepravní potřeba se uspokojuje, závazkový vztah, jehož předmětem je přeprava osob, zvířat nebo věcí.

- Vnitrostátní silniční doprava je doprava, kdy výchozí místo, cílové místo a celá dopravní cesta leží na území jednoho státu.
- Mezinárodní silniční doprava je doprava, při níž místo výchozí a místo cílové leží na území dvou různých států, nebo doprava, při níž místo výchozí a cílové sice leží na území téhož státu, ale část jízdy se uskuteční na území jiného státu [1].

2.1.1 Silniční automobilová doprava

„Nejrozšířenějším druhem nákladní dopravy u nás je silniční nákladní doprava, která přepravuje nejvíce zboží v tunách a dociluje nejvyšších přepravních výkonů v tunových kilometrech. Je vhodná pro zabezpečení přímé přepravy zvláště hodnotnějších druhů zboží na krátké, střední a někdy i dlouhé přepravní vzdálenosti a umožňuje nejširší pokrytí trhu. Její flexibilita je do značné míry dána hustotou silniční sítě. Pro svou univerzálnost většinou nejlépe vyhovuje požadavkům zákazníků, a proto se objem zboží přepravovaného autodopravci stále zvyšuje“ (SIXTA, MAČÁT, 2005).

Předností silniční dopravy je především rychlost přepravovaného zboží a její flexibilita. V důsledku je schopna zajistit, až na malé výjimky, přepravu z jakéhokoliv místa nakládky do kteréhokoliv místa vykládky. Disponuje různorodým dopravním parkem, kterým je možno se přizpůsobit požadovanému způsobu zajištění přepravy. V současné době stále více zaznamenáváme vzrůstající tendenci využívání silniční nákladní dopravy i kvůli dalším výhodám, které s sebou přináší, a to jsou spolehlivost, schopnost zabezpečit přímou přepravu výrazně vhodnou pro rychle se kazící zboží a stejně tak i pro cennější zboží, kde se vyplatí přeprava i na delší vzdálenosti, přestože platí obecné pravidlo, že s rostoucí vzdáleností přepravy úměrně roste i její cena. Splňuje i požadavky na lepší ochranu zboží a též i vzájemnou nezávislost jednotlivých přeprav. Nevýhody silniční přepravy jsou výše zmíněné náklady, které rostou s přepravní vzdáleností, značná závislost na počasí, dopravní kongesce, problémy se současnou přepravou velkého množství zboží, nepopíratelný negativní vliv na životní prostředí a velká nehodovost.

2.2 Základní pojmy v silniční dopravě

Silniční doprava pro vlastní potřeby je doprava, kterou se zajišťuje podnikatelská činnost, k níž je osoba provozující silniční dopravu oprávněna podle zvláštních právních předpisů a při které nedochází ke vzniku závazkového vztahu, jehož předmětem je přeprava osob, zvířat nebo věcí.

Silniční doprava pro cizí potřeby je doprava, při níž vzniká mezi provozovatelem silniční dopravy a osobou, jejíž přepravní potřeba se uspokojuje, závazkový vztah, jehož předmětem je přeprava osob, zvířat nebo věcí.

Vnitrostátní silniční doprava je doprava, kdy výchozí místo, cílové místo a celá dopravní cesta leží na území jednoho státu.

Mezinárodní silniční doprava je doprava, při níž místo výchozí a místo cílové leží na území dvou různých států, nebo doprava, při níž místo výchozí a cílové sice leží na území téhož státu, ale část jízdy se uskuteční na území jiného státu.

Provozovatel silniční dopravy, jinak také dopravce, je právnická nebo fyzická osoba, která provozuje silniční dopravu podle tohoto zákona.

Tuzemský dopravce je fyzická osoba s trvalým pobytem nebo právnická osoba se sídlem v České republice, která provozuje dopravu silničními motorovými vozidly, kterým byla přidělena státní poznávací značka České republiky.

Zahraniční dopravce je fyzická osoba s trvalým pobytem nebo právnická osoba se sídlem mimo území České republiky, která provozuje dopravu silničními motorovými vozidly, kterým byla přidělena státní poznávací značka jiného státu.

Kombinovaná doprava je systém přepravy zboží v téže přepravní jednotce, nebo silničním vozidlem, které při jedné jízdě využije také železniční nebo vodní dopravu. Tarif v silniční dopravě je sazebník cen za jednotlivé přepravní výkony při poskytování přepravních služeb a podmínky jejich použití [1].

2.2.1 Subjekty v silniční dopravě

„**Dopravce** (transporter, operator, transport) je provozovatel dopravy či vozidel, mnohdy zároveň vlastník dopravních prostředků, může však být jen jejich nájemce (např. u finančního leasingu). Vždy se jedná o subjekt realizující vlastní přemísťovací činnost v prostoru a čase. Dopravce prodává a realizuje dopravní a přepravní služby na trhu.

Přepravce (customer) jedná se především o zákazníka dopravce, v přepravní smlouvě je zpravidla označován jako odesílatel nebo příjemce. Přepravce je spotřebitelem dopravních, resp. přepravních služeb, velmi často vlastník hmotného zboží (může se jednat o obchodníka, výrobce, prodávajícího, kupujícího, exportéra či importéra apod.)

Zasílatel (forwarder, freight forwarder) je subjekt, který svým jménem, na účet a v zájmu příkazce (přepravce) obstarává (zajišťuje) pro jeho potřeby přepravní služby. Přepravní nebo dopravní služby může obstarat tím, že jejich dodání zprostředkuje u dalších subjektů (nejčastěji u dopravců), v tom případě se jedná o tzv. čistého zasílatele; nebo může služby zajistit i tak, že je provede sám, pak jde o tzv. zasílatele s vlastním vstupem (právem vlastního vstupu); v tomto případě tedy zasílatel provozuje a může i vlastnit dopravní prostředky, nejčastěji kamiony“ (PERNICA, NOVÁK, ZELENÝ, SVOBODA, KAVALEC, 2001).

2.3 Vozidla pro silniční nákladní přepravu

Silniční nákladní vozidla se rozdělují podle typů a druhů automobilů z mnoha různých hledisek. Obecně se však lze provést základní rozdělení na samostatná vozidla a jízdní soupravy. Jízdní souprava se skládá z tažného vozidla a přípojného, přičemž přípojné vozidlo je silniční nemotorové vozidlo určené k tažení jiným vozidlem, s nímž je spojeno do soupravy [2].

Základní kategorie vozidel jsou:

- Kategorie L - motorová vozidla zpravidla s méně než čtyřmi koly,
- Kategorie M - motorová vozidla, která mají nejméně čtyři kola a používají se pro dopravu osob,
- Kategorie N - motorová vozidla, která mají nejméně čtyři kola a používají se pro dopravu nákladů,
- Kategorie O - přípojná vozidla,
- Kategorie T - traktory zemědělské nebo lesnické,
- Kategorie S - pracovní stroje,
- Kategorie R - ostatní vozidla, která nelze zařadit do výše uvedených kategorií.

„Nákladní automobily se v mezinárodním členění označují jako vozidla kategorie N (tzn. motorová vozidla s nejméně čtyřmi koly určená pro přepravu nákladů). Do této kategorie se zařazují podle jejich hmotnosti v pohotovostním stavu zvětšené o hmotnost odpovídající maximálnímu svislému statickému zatížení, kterým působí návěs na tahač o maximální hmotnost vlastního nákladu tahače u speciálních tahačů přívěsů“ (KYNCL, 2001).

Kategorie je členěna dle celkové hmotnosti vozidla tak, že k označení kategorie se přiřazuje příslušný index:

- N1 – vozidlo, jehož největší přípustná hmotnost nepřevyšuje 3 500 kg,
- N2 – vozidlo, jehož nejvyšší přípustná hmotnost nepřevyšuje 3 500 kg, ale nepřevyšuje 12 000 kg,
- N3 – vozidlo, jehož nejvyšší přípustná hmotnost převyšuje 12 000 kg.

Přípojná vozidla jsou vozidla používaná pro přepravu věcí, příp. osob, která nemají vlastní zdroj pohonu a zpravidla nemají hranici nápravy. Jsou určena k tažení motorovým vozidlem nebo tahačem, příp. traktorem. V mezinárodním členění se označují jako vozidla kategorie O [3].

Obdobně jako u nákladních automobilů se i přípojná vozidla dělí dále dle jejich celkové hmotnosti a jsou jim přiřazovány příslušné indexy:

- O1 – přípojná vozidla, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost nepřevyšuje 750 kg,
- O2 – přípojná vozidla, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost převyšuje 750 kg, avšak nepřevyšuje 3500 kg (př. přívěs za osobní automobil pro přepravu vozidel),
- O3 – přípojná vozidla, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost převyšuje 3 500 kg, avšak nepřevyšuje 10000 kg (př. přívěs za nákladní automobil BSS),
- O4 – přípojná vozidla, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost převyšuje 10 000 kg (př. nákladní návěs za tahače návěsu značky Schwarzmüller),
- OT1 – přípojná vozidla traktoru, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost nepřevyšuje 1 500 kg,
- OT2 – přípojná vozidla traktoru, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost převyšuje 1 500 kg, avšak nepřevyšuje 3 500 kg,
- OT3 - přípojná vozidla traktoru, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost převyšuje 3 500 kg, avšak nepřevyšuje 6000 kg,
- OT4 - přípojná vozidla traktoru, jejichž nejvyšší přípustná hmotnost převyšuje 6000 kg.

2.3.1 Základní požadavky na vozidlo

„Pro přepravu nákladů musí být vždy voleno vhodné vozidlo s odpovídající nástavbou a případně vybaveno potřebnými zajišťovacími prostředky“ (PTÁČEK, KAPLÁNEK, 2002).

Vzhledem k těmto faktům je nutno zhodnotit následující znaky:

- Nosnost ložné plochy vozidla dle doporučení výrobce,
- Dostatečné dimenzování čelních stěn, bočnic a klanic,
- Dostatečné zajištění klanic proti nechtěnému vysazení,
- Zajištění uzávěrů dveří, čel, bočnic proti nechtěnému a samovolnému otevření,
- Možnost použití přiměřených kotvících a zajišťovacích prvků.

2.3.2 Zatížení vozidla a rozložení nákladu

Při zatížení vozidel a rozložení nákladu je nutné brát v úvahu plnění následujících podmínek, aby:

- nebyla překročena celková dovolená hmotnost vozidla nebo soupravy, stanovená podle platných předpisů a současně nebyla překročena dovolená hmotnost vozidla nebo soupravy stanovená výrobcem a zapsaná do technického průkazu, případně technické dokumentace vozidla,
- nebyl překročen podíl hmotnosti na jednotlivé nápravy stanovený podle platných předpisů a současně nebyl překročen podíl hmotnost na jednotlivé nápravy stanovených výrobcem a zapsaný do technického průkazu, případně technické dokumentace vozidla,
- byl zajištěn podíl hmotnosti stanovený příslušnými předpisy pro řízenou nápravu,
- příčné rozložení nákladu bylo takové, aby rozdíl hmotností připadající na levou a pravou stranu náprav vozidla byl v předpisy povoleném tolerančním poli.

2.4 Objednání přepravy

V nákladní dopravě je možno učinit objednávku přepravy písemně, ústně a telefonicky. Nebyla-li objednávka učiněna písemně nebo nebyla-li tímto způsobem dodatečně potvrzena, platí záznamy dopravce, pokud přepravce neprokáže opak. Záznamy musí být ovšem učiněny tak, aby byly důvěryhodné co do formy i obsahu [4].

Záznamy musí obsahovat:

- a) jméno, poštovní adresu popřípadě číslo telefonu odesílatele,
- b) přesnou polohu místa nakládky, přístupové cesty k němu, nakládací mechanismy a počet nakladačů odesílatele,
- c) přesnou polohu místa vykládky a obdobné údaje jako u místa nakládky,
- d) popis zásilky (obvyklé pojmenování jejího obsahu a obalu, popř. označení, možnost mechanické nakládky a vykládky, zvláštní způsob zacházení),
- e) počet kusů zásilky, váhu jednotlivých kusů těžších než 60 kg a jejich počet, celkovou váhu zásilky a při neskladné zásilce nebo delší než 6 m také rozměry jednotlivých kusů,
- f) zvláštní doby provedení přepravy (doba nakládky, dodací lhůty, doba vykládky), popř. požadovanou dopravní cestu,
- g) druh a rozsah poškození zásilky, je-li podávána k přepravě poškozená (např. zásilka do opravy).

2.4.1 Přijetí objednávky

Objednávka je přijata pokud:

- a) dojde-li k ústní nebo telefonické dohodě dopravce a odesílatele o rozsahu, době, popř. i způsobu provedení požadované přepravy.
- b) okamžikem, kdy písemné potvrzení dopravce o jejím přijetí došlo objednateli,
- c) započítím objednané přepravy dopravcem, pokud nebyla objednávka přijata podle předchozích bodů.
- d) odesílatel na požádání dopravce objednávku přepravy písemně potvrdí.

2.5 Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí – Dohoda ADR

V České republice je povoleno silniční dopravou přepravovat pouze nebezpečné věci vymezené mezinárodní dohodou ADR, kterou je Česká republika vázána, a to pouze při splnění určitých podmínek uvedených v této smlouvě.

„Název úmluvy ADR pochází z francouzštiny (Accord européen au transport international des marchandises dangereuses par route) a dohoda zajišťuje, že při přepravě nebezpečných věcí silničním vozidlem na mezinárodní trase bude zboží vhodně zabaleno, přeprava bude prováděna bezpečně s ohledem na ostatní skutečnosti v souladu s úmluvou“ (LOWE, 2002).

Dne 30. září 1957 byla v Ženevě sjednána Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí. Dohoda vstoupila v platnost dnem 29. ledna 1968 a její přílohy dnem 29. července 1968. Pro Československou socialistickou republiku vstoupila v platnost dohoda ADR i její přílohy dnem 17. srpna 1986 [4].

„Za nebezpečné věci jsou považovány všechny látky, materiál a předměty, jejichž fyzikálně - chemické vlastnosti mohou v případě dopravní nehody nebo v případě mimořádné události negativně ohrozit život nebo zdraví lidí či zvířat nebo bezpečnost materiálních statků či životního prostředí. Mezi tyto vlastnosti patří především žíravost, hořlavost, výbušnost, jedovatost, podpora hoření, samozápalnost, radioaktivita či infekčnost“ (NOVÁK, 2002).

Mezinárodní dohoda ADR definuje dvě samostatné skupiny látek A a B. Nebezpečné věci, jejichž přeprava je přílohou A zakázána, nesmějí být přijímány k mezinárodní přepravě, zatím co mezinárodní přeprava jiných nebezpečných věcí je dovolena, pokud jsou splněny následující podmínky:

- podmínky stanovené v příloze A pro dotyčné věci, zejména pokud jde o jejich balení a označování,
- podmínky stanovené v příloze B, zejména pokud jde o konstrukci, výbavu a provoz vozidel přepravujících dotyčné věci.

Nebezpečné věci jsou dále definovány dle své povahy do výlučných a volných tříd. Do výlučné třídy spadají výbušné a radioaktivní látky a předměty. K přepravě mohou být převzaty pouze vyjmenované látky a předměty, přeprava ostatních nebezpečných věcí v této třídě je zakázána. Do volné třídy spadají ostatní látky a předměty mimo třídu 1 a 7.

Třídy podle dohody ADR jsou následující:

1. Třída výbušné látky a předměty,
2. Plyny,
3. Hořlavé kapaliny,
4. 1. Hořlavé tuhé látky,
4. 2. Samozápalné látky,
4. 3. Látky, které při styku s vodou vyvíjejí hořlavé plyny,
5. 1. Látky podporující hoření,
5. 2. Organické peroxidy,
6. 1. Jedovaté látky,
6. 2. Infekční látky,
7. radioaktivní látky,
8. žíravé látky,
9. jiné nebezpečné látky a předměty.

„Látky a předměty jsou v jednotlivých třídách uspořádány podle charakteru své nebezpečnosti do skupin, které jsou označovány číslicemi a obvykle i písmeny (a – velmi nebezpečné látky a předměty, b – nebezpečné látky a předměty, c – málo nebezpečné látky a předměty). Identifikační čísla nebezpečnosti (též nazývaná Kemlerův kód) se skládají ze dvou nebo tří číslic označujících druh a charakter nebezpečnosti látky. Identifikační čísla látek (též UN číslo nebo UN kód) jsou vždy čtyřmístná čísla podle doporučení OSN pro přepravu nebezpečných věcí. Kemlerův kód a UN kód se uvádí na nákladních vozech na oranžových tabulkách s černým rámováním, tato informace slouží záchranným složkám při zásahu k identifikaci přepravovaných látek a zvolení vhodného způsobu likvidace škod. Každá třída nebezpečnosti má rovněž svoji bezpečnostní značku, která upozorňuje na nebezpečnost látky nebo předmětu. Jedná se o značky ve tvaru čtverce, který je postavený na vrchol“ (PALKOSKA, 1999).

2.6 Dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy – Dohoda ATP

Dohoda ATP byla přijata v Ženevě dne 1. září 1970 ve znění změn a doplňků vypracovaných v letech 1970-77. Návrh Dohody vypracovala Pracovní skupina pro přepravu zkazitelných potravin Evropské hospodářské komise Organizace spojených národů (EHK OSN) a do současné doby ji ratifikovalo 45 států.

„ATP je dohodou mezi státy a není stanoven žádný společný donucovací orgán. Silniční kontroly jsou v praxi prováděny smluvními stranami a žádné spory nemohou být výsledkem právních postihů národními orgány provinilců porušujících národní předpisy. ATP sama nepředpisuje žádné sankce. V době publikace jsou smluvními státy: Albánie, Andora, Azerbajdžán, Bělorusko, Belgie, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Česká Republika, Černá Hora, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Gruzie, Holandsko, Chorvatsko, Irsko, Itálie, Kazachstán, Lotyšsko, Litva, Luxemburg, Maďarsko, Bývalá jugoslávská republika Makedonie, Maroko, Moldavsko, Monako, Německo, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Ruská Federace, Řecko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Spojené království, Spojené Státy Americké, Tunisko, Ukrajina, Uzbekistán.

ATP se vztahuje na přepravy probíhající po území nejméně dvou výše uvedených smluvních států. Kromě toho množství zemí převzalo ATP za základ svých národních předpisů“ [5].

2.6.1 Specializované prostředky pro přepravu zkazitelných potravin

Izotermický je dopravní nebo přepravní prostředek, jehož skříň je sestavena z tepelně izolovaných stěn včetně dveří, podlahy a střechy, umožňujících zamezení výměny tepla mezi vnitřním a vnějším povrchem skříně.

Chlazený dopravní nebo přepravní prostředek je izotermický dopravní nebo přepravní prostředek, který při použití zdroje chladu (přírodní led s přidáváním nebo bez přidávání soli; eutektické desky; suchý led s regulací jeho sublimace nebo bez ní; zkapalněné plyny s regulací jejich vypařování nebo bez ní atd.) či jiného než strojního nebo "absorpčního" zařízení umožňuje, při vnější teplotě + 30 C°, snižovat a následně udržovat teplotu uvnitř prázdné dle potřeby.

Chladicí a mrazicí dopravní nebo přepravní prostředek je izotermický dopravní nebo přepravní prostředek se strojním chladicím zařízením vlastním nebo společným pro několik přepravních prostředků (mechanické kompresorové soustrojí, "absorpční" zařízení atd.), které umožňuje při průměrné vnější teplotě + 30 C° snížit vnitřní teplotu prázdné skříně a trvale ji pak udržet.

Vyhřívací dopravní nebo přepravní prostředek je izotermický dopravní nebo přepravní prostředek vybavený vytápěcím zařízením umožňujícím zvýšit teplotu uvnitř prázdné skříně a pak ji udržet bez dodatečného přívodu tepla po dobu nejméně 12 hodin na prakticky stálé úrovni nejméně + 12 C°.

„Zákazník si obvykle velice pečlivě vybírá dopravce. Také si velice dobře uvědomuje, jak často a jaké množství zboží bude chtít přepravit, možnost kontroly zboží tj. především teplota, dodržování trasy a její maximální délka a doba trvání a též variabilitu primárním a cílových destinací. Při výběru samotného dopravce by měl dbát na vozový park přepravce a technickou způsobilost silničních vozidel a to v rámci především vlastního zájmu. Před zahájením dopravy provést kontrolu ložení zboží v návěsu, a to z důvodu, že při špatném ložení zboží není umožněna správná cirkulace vzduchu z chladicího zařízení (friga), v důsledku čehož může dojít k poškození chybně ložených jednotek nákladu. Na místě doručení má zákazník právo požadovat po dopravci záznam o průběhu teplotních stavů ve frigu. Dále má zákazník právo před převzetím zboží zkontrolovat stav zásilky a to vizuálně či případně chuťově“ (HEAP, KIERSTAN,FORD, 1998).

2.7 Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě - Úmluva CMR

Dne 19. května 1956 byla v Ženevě sjednána Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR). Úmluva vstoupila v platnost na základě svého článku 43 dnem 2. července 1961 a pro Československou socialistickou republiku dnem 3. prosince 1974.

Úmluva CMR upravuje některé smluvní vztahy a zároveň dává možnost úpravy některých právních vztahů svobodnou vůlí smluvních stran. Neplatná jsou smluvní ujednání, která odporují znění úmluvy CMR, s výjimkou možností odlišných smluvních ujednání [6].

Úmluva CMR se vztahuje na každou smlouvu o přepravě zásilek za úplatu silničním vozidlem, jestliže místo převzetí zásilky a předpokládané místo jejího dodání, jak jsou uvedena ve smlouvě, leží ve dvou různých státech, z nichž alespoň jeden je smluvním státem této úmluvy. Toto ustanovení platí bez ohledu na trvalé bydliště a státní příslušnost stran. Úmluva CMR platí i tehdy, jsou-li přepravy, na které se vztahuje, prováděny přímo státy nebo státními institucemi anebo státními organizacemi.

Při použití úmluvy CMR odpovídá dopravce za jednání a opomenutí svých zástupců a pracovníků a všech ostatních osob, kterých použije při provádění přepravy, jako za vlastní jednání a opomenutí za předpokladu, že tito zástupci, pracovníci nebo ostatní osoby jednají v rámci svých pracovních úkolů.

Dokladem o uzavření přepravní smlouvy je nákladní list. Chybí-li nákladní list, má-li nedostatky nebo byl-li ztracen, není tím existence nebo platnost přepravní smlouvy dotčena a vztahují se na ni i nadále ustanovení úmluvy CMR.

Nákladní list se vystavuje ve třech původních vyhotoveních podepsaných odesílatelem a dopravcem. Dovoluje-li to právní řád státu, ve kterém se nákladní list vystavuje, mohou být tyto podpisy vytištěny nebo nahrazeny razítky odesílatele a dopravce. První vyhotovení nákladního listu obdrží odesílatel, druhé doprovází zásilku a třetí si ponechá dopravce.

2.7.1 Nákladní list

Nákladní list podle ustanovení úmluvy CMR musí obsahovat tyto údaje:

- a) místo a datum vystavení,
- b) jméno a adresu odesílatele,
- c) jméno a adresu dopravce,
- d) místo a datum převzetí zásilky a místo jejího určení,
- e) jméno a adresu příjemce,
- f) obvyklé pojmenování povahy přepravované věci a druhu obalu; u věci nebezpečné povahy jejich obecně uznávané označení,
- g) počet kusů, jejich zvláštní značky a čísla,
- h) hrubou váhu zásilky nebo jiným způsobem vyjádřené množství zboží,
- i) náklady spojené s přepravou (dovozné, vedlejší poplatky, cla a ostatní výdaje vznikající od okamžiku uzavření smlouvy až do vydání zásilky),
- j) pokyny potřebné pro celní a jiná úřední jednání,
- k) údaj o tom, že přeprava i přes jakoukoliv opačnou doložku podléhá ustanovením této úmluvy.

Nákladní list musí popřípadě obsahovat ještě tyto údaje:

- a) zákaz překládky,
- b) výdaje, které bere odesílatel na sebe,
- c) výši dobírky, která má být vybrána při dodání zásilky,
- d) udání ceny zásilky a částky vyjadřující zvláštní zájem na dodání,
- e) pokyny odesílatele dopravci týkající se pojištění zásilky,
- f) smluvenou lhůtu, ve které má být přeprava provedena,
- g) seznam dokladů předaných dopravci.

Strany mohou zapsat do nákladního listu ještě jiné údaje, které pokládají za užitečné.

Při převzetí zásilky k přepravě dopravce přezkoumá:

- a) správnost údajů v nákladním listě o počtu kusů a o jejich značkách a číslech,
- b) zjevný stav zásilky a jejího obalu.

Nemá-li dopravce vhodné prostředky, aby mohl přezkoumat správnost údajů, zapíše do nákladního listu výhrady i s jejich odůvodněním. Rovněž musí odůvodnit všechny výhrady, které učinil k zjevnému stavu zásilky a jejího obalu. Tyto výhrady nezavazují odesílatele, ledaže je v nákladním listě výslovně uznal.

Odesílatel má právo žádat od dopravce přezkoušení hrubé váhy zásilky nebo jejího množství vyjádřeného jiným způsobem. Může též žádat přezkoušení obsahu jednotlivých kusů zásilky. Dopravce má nárok na náhradu výloh spojených s tímto přezkoušením. Výsledek uvedeného přezkoušení se zaznamená v nákladním listě.

Nákladní list je, pokud není prokázán opak, věrohodným dokladem o uzavření a obsahu přepravní smlouvy, jakož i o převzetí zásilky dopravcem.

Odesílatel je povinen připojit k nákladnímu listu nebo dát dopravci k dispozici doklady potřebné k celnímu a dalším úředním jednáním prováděným před vydáním zásilky a poskytnout mu všechny informace, o které požádá.

Dopravce není povinen zkoumat, jsou-li doklady a informace správné a dostačující. Odesílatel odpovídá dopravci za všechny škody vzniklé proto, že nejsou doklady nebo nebyly dány nutné informace, anebo doklady a informace jsou neúplné nebo nesprávné, pokud ovšem nejde o nedostatek zaviněný dopravcem.

Jakmile dojde zásilka na místo určené k jejímu vydání, má příjemce právo žádat od dopravce, aby mu proti potvrzení vydal druhé vyhotovení nákladního listu a zásilku. Je-li zjištěna ztráta zásilky nebo nedojde-li zásilka, je příjemce oprávněn vlastním jménem uplatňovat proti dopravci nároky z přepravní smlouvy.

Dopravce odpovídá za úplnou nebo částečnou ztrátu zásilky anebo za její poškození, které vznikne od okamžiku převzetí zásilky k přepravě až do okamžiku jejího vydání, jakož i za překročení dodací lhůty.

Překročení dodací lhůty nastane tehdy, nebyla-li zásilka vydána ve sjednané lhůtě, a pokud nebyla lhůta sjednána, přesahuje-li skutečná doba přepravy s přihlédnutím k okolnostem a při dílčích nakládkách zejména s přihlédnutím k času potřebnému pro sestavení vozové zásilky dobu, kterou je možno očekávat od pečlivého dopravce.

Oprávněný může považovat zásilku bez dalších důkazů za ztracenou, nebyla-li vydána do 30 dnů po uplynutí sjednané lhůty, a pokud nebyla lhůta sjednána, do 60 dnů po převzetí zásilky dopravcem k přepravě.

Odevzdává-li odesílatel k přepravě nebezpečnou zásilku, je povinen upozornit dopravce na přesnou povahu nebezpečí, které z této zásilky plyne, popřípadě mu sdělit, jaká bezpečnostní opatření je třeba učinit. Není-li toto upozornění zapsáno v nákladním listě, je povinností odesílatele nebo příjemce prokázat jiným způsobem, že dopravce znal přesnou povahu nebezpečí spojeného s přepravou zásilky.

Doprovce může nebezpečné zásilky kdykoliv a kdekoliv složit, zničit nebo zneškodnit, a to bez jakékoli povinnosti nahradit škodu; kromě toho odesílatel odpovídá za veškeré výlohy a škody vzniklé odevzdáním takové zásilky k přepravě nebo její přepravou.

Má-li dopravce povinnost nahradit škodu za úplnou nebo částečnou ztrátu zásilky, vypočítá se náhrada z hodnoty zásilky v místě a době jejího převzetí k přepravě.

Hodnota zásilky se určuje podle burzovní ceny, a není-li burzovní cena, podle běžné tržní ceny, a není-li ani burzovní ani běžná tržní cena, podle obecné hodnoty zboží stejné povahy a jakosti.

Kromě toho se hradí dovozní, clo a jiné výlohy vzniklé v souvislosti s přepravou zásilky, a to při úplné ztrátě v plné výši a při částečné ztrátě poměrným dílem; jiné škody se nehradí.

Je-li překročena dodací lhůta a oprávněný prokáže, že vznikla škoda z tohoto důvodu, je dopravce povinen hradit škodu jen do výše dovozného [7].

2.8 Podnikání v silniční dopravě na základě živnostenského a obchodního zákona

Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku [8].

Podnikatelem je každá fyzická či právnická osoba splňující podmínky dané zákonem.

Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

„Živnost může provozovat fyzická i právnická osoba. Všeobecnými podmínkami k získání souhlasu s provozováním živnosti fyzickými osobami je dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, pokud živnostenský zákoník nestanoví jinak a pokud občas splnil daňové povinnosti vůči státu“ (SYNEK A KOL., 2003).

Živnost je rozdělena na koncesovanou a ohlašovací. Do koncesované živnosti patří silniční motorová doprava, do které spadá i nákladní doprava a koncese je udílena podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

Podnikání v silniční dopravě upravuje živnostenský zákoník. Ten živnost definuje jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem [9].

2.9 Podnikání v silniční dopravě na základě zákona o silniční dopravě

Zákon upravuje podmínky provozování silniční dopravy silničními motorovými vozidly prováděné pro vlastní a cizí potřeby za účelem podnikání, jakož i práva a povinnosti právnických a fyzických osob s tím spojené a pravomoc a působnost orgánů státní správy [1]. Tento zákon se nevztahuje na provozování silniční dopravy pro soukromé účely, toto však neplatí, pokud je přeprava prováděna za úplatu.

K provozování silniční dopravy pro cizí potřebu je nutná dobrá pověst, odborná způsobilost a koncese udělená živnostenským úřadem nebo povolení od dopravního úřadu v ostatních případech.

2.9.1 Finanční způsobilost

Finanční způsobilostí se rozumí schopnost dopravce finančně zajistit zahájení a řádné provozování silniční dopravy [1]. Prokazování finanční způsobilosti se nevztahuje na veřejnou linkovou dopravu, kterou se zajišťuje dopravní obslužnost kraje.

Finanční způsobilost se prokazuje obchodním majetkem, objemem dostupných finančních prostředků a provozním kapitálem a rezervami na 12 měsíců provozu, a to ve výši 330 000 Kč pro jedno vozidlo a 180 000 Kč pro každé další vozidlo. Vychází se z evidence nahlášených vozidel u dopravního úřadu. Finanční způsobilost se prokazuje dopravnímu úřadu v místě sídla nebo trvalého pobytu žadatele. O splnění finanční způsobilosti vydá příslušný dopravní úřad žadateli písemné potvrzení. Potvrzení finanční způsobilosti je podmínkou vydání koncese k provozování dopravy.

Finanční způsobilost musí trvat po celou dobu provozování silniční dopravy. Trvání finanční způsobilosti prokazuje dopravce příslušnému dopravnímu úřadu za každý kalendářní rok nejpozději do 31. července roku následujícího.

2.9.2 Odborná způsobilost

Odbornou způsobilost k provozování silniční dopravy pro cizí potřeby prokazuje žadatel osvědčením o odborné způsobilosti pro provozování dopravy, které vydá příslušný dopravní úřad na základě úspěšně složené zkoušky z předmětů stanovených prováděcím předpisem.

Odborná způsobilost musí trvat po celou dobu provozování dopravy a prokazuje se zvlášť pro každý druh dopravy.

U nákladní dopravy se prokazování odborné způsobilosti vztahuje na dopravu provozovanou vozidly, jejichž celková hmotnost přesahuje 3,5 tuny.

U právnické osoby musí podmínku odborné způsobilosti splňovat statutární orgán nebo jeho člen nebo odpovědný zástupce, pokud je ustanoven.

U fyzické osoby musí podmínku odborné způsobilosti splňovat fyzická osoba sama nebo odpovědný zástupce, je-li ustanoven.

Zkoušky skládá žadatel před příslušným dopravním úřadem v místě trvalého pobytu žadatele.

2.9.3 Návrh na zrušení živnostenského oprávnění

Dopravní úřad, celní úřad nebo ministerstvo dopravy podá u příslušného živnostenského úřadu návrh na zrušení živnostenského oprávnění tomu dopravci, který přestal splňovat podmínku dobré pověsti nebo podmínku finanční způsobilosti.

Dále mohou tyto instituce podat návrh na zrušení živnostenského oprávnění tomu dopravci, kterému byla opakovaně uložena pokuta.

Opakovaně uloženou pokutou rozumí:

- a) nejméně třikrát uložená pokuta v období posledních pěti let,
- b) nejméně dvakrát uložená pokuta v období posledních tří let.

3. Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení provozu, jeho řízení a ekonomiky podniku poskytujícího nákladní dopravu a návrh postupu při jeho rozšiřování o další typ dopravních služeb.

3.2 Zkoumaný subjekt

Zkoumaným subjektem je podnik poskytující především mezinárodní ale i tuzemskou kamionovou dopravu. Podnik zaměstnává v průměru 200 zaměstnanců a přepravuje 150 vozovými soupravami, přičemž stavy zaměstnanců a jízdních souprav průběžně kolísají. Mezinárodní přeprava je převážně zaměřena na země jižní Evropy. Podnik přepravuje různé druhy potravin, případně elektroniky. Přeprava je především prováděna v návěsech s chladicími zařízeními.

Podnik též poskytuje komplex služeb servisu, myčky aut, odtahové služby a čerpací stanice v místě sídla používané pro potřeby firmy i veřejnosti.

3.3 Pojmy a zkratky

- Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí – dohoda ADR
- Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě – úmluva CMR
- Dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy – dohoda ATP
- silniční doprava
- silniční doprava pro cizí potřebu
- vnitrostátní silniční doprava
- mezinárodní silniční doprava
- provozovatel
- tuzemský dopravce
- zahraniční dopravce
- kombinovaná doprava
- dopravce
- přepravce
- zasílatel
- odborná způsobilost
- finanční způsobilost
- finanční analýza
- finanční likvidita
- finanční aktivita
- mzdová nákladovost

3.4 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je vhodnou a také velice častou metodou získávání informací pro zhodnocení minulého a současného ekonomického stavu a vývoje podniku, přičemž může sloužit k prognóze budoucího vývoje podniku. Udává obraz o finančním zdraví podniku a poskytuje zpětnou vazbu. Z těchto důvodů je vhodné pro přiblížení ekonomické situace podniku použít právě tuto metodu.

3.4.1 Vstupy a období řešení

Vstupy pro práci jsou vybrány z výročních zpráv, výkazu zisku a ztráty, účetních závěrek a ze softwarového rozhraní podniku za roky 2005 – 2010. Účetní bilance je sestavována vždy k 30. 4. příslušného roku.

3.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří do základních metod finanční analýzy. Uvádí do souvislosti výstupy, které jsou získané z účetních výkazů, přičemž metoda nezávisí na velikosti podniku.

Tato kapitola je věnována ukazatelům likvidity, aktivity a vlastnímu pyramidovému rozkladu mzdové nákladovosti. Ostatní ukazatelé finanční analýzy mají omezenou vypovídací schopnost nebo mohou být zkreslené. Důvodem je záporný hospodářský výsledek, se kterým se podnik potýká od roku 2007 až do současnosti. Tato ztráta je kompenzována finančními toky od kooperujícího podnikatelského subjektu.

Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity informují o schopnosti hradit krátkodobé závazky a v případě neočekávaných událostí vypovídají o schopnosti dostát závazkům podniku. Ukazatelé udávají přesný obraz o krátkodobé finanční stabilitě podniku.

Ke zhodnocení krátkodobé finanční situace podniku je použit ukazatel běžné likvidity (Current Ratio), ukazatel pohotové likvidity (Quick Ratio) a ukazatel okamžité likvidity (Cash Ratio).

Běžná likvidita

Běžná likvidita udává, kolikrát jsou oběžná aktiva větší. To znamená, že poskytuje informace o tom, jak je schopen podnik uspokojit své věřitele, pokud promění všechna svá oběžná aktiva. Ideální hodnoty by se měly být v rozmezí 1,5 – 2,5 [10].

Pro výpočet běžné likvidity je použit následující vzorec:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobá aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita informuje o schopnosti hradit závazky podniku bez nutnosti prodeje zásob. Ideální hodnota je 1 [11]. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele budou lépe vnímány věřiteli, avšak pro akcionáře mohou vyšší hodnoty znamenat neproduktivní využívání finančních prostředků vložených do podniku, a tudíž nízkou rentabilitu.

Pro výpočet pohotové likvidity je použit následující vzorec:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{krátkodobá aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita udává okamžitou schopnost hradit závazky podniku, proto je správné tento ukazatel považovat za rychlou a velmi vhodnou ukázkou pro současné či budoucí obchodní partnery podniku. Ideální hodnota by měla být na minimální hranici 0,2 – 0,5 [11]. Ukazatel je očištěný od pohledávek a bere v úvahu pouze peněžní prostředky a jejich ekvivalenty v podobě cenin.

Pro výpočet okamžité likvidity je použit následující vzorec:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{(\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatelé aktivity

Ukazatel aktivity udává, jak dopravní podnik využívá a jak hospodaří se svým aktivy, popř. jakou má dopravní podnik vyjednávací sílu vůči dodavatelům. Ukazatelé zobrazují hodnoty a doby obratu jednotlivých položek.

Pro hodnocení ekonomické aktivity podniku je vybrán ukazatel doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek či také doba inkasa je doba, která uplyne ode dne vystavení faktury podnikem až po příjem peněz. To znamená, že udává průměrnou dobu, za kterou jsou pohledávky splaceny.

Pro výpočet ukazatelů aktivity je použit následující vzorec:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{průměrné\ denní\ tržby}$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků je doba odkládání plateb, tedy doba, která plyne mezi nákupem zásob a platbou za zásoby.

Pro výpočet ukazatelů aktivity je použit následující vzorec:

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{průměrné\ denní\ tržby}$$

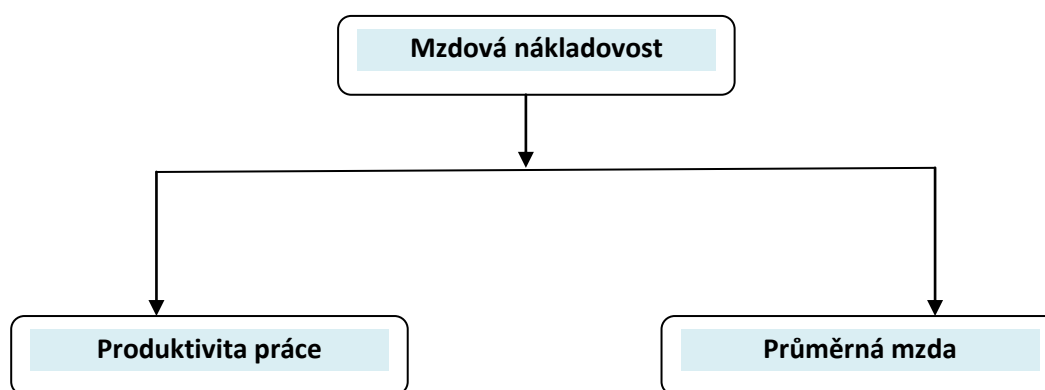
Pro zjištění solventnosti podniku je vhodný následující vztah:

$$Doba\ obratu\ pohledávek < doba\ obratu\ závazků$$

Ukazatelé mzdové nákladovosti

Nad rámec finanční analýzy je použita vlastní metoda a to ukazatel mzdové nákladovosti, který zjišťuje vliv průměrné mzdy a produktivity práce na vývoj mzdové nákladovosti. V níže uvedeném schématu obrázku č. 1 jsou uvedené vztahy mzdové nákladovosti, produktivity práce a průměrné mzdy. Mzdová nákladovost je v pořádku, pokud s růstem průměrných mezd roste minimálně stejně rychle produktivita práce.

Obrázek č. 1: Schéma mzdové nákladovosti



Zdroj: vlastní šetření

Mzdová nákladovost

Mzdová nákladovost představuje procentuální podíl mzdových nákladů na celkových výnosech. V tomto případě bude snaha o co nejnižší mzdovou nákladovost dopravního podniku.

Pro výpočet mzdové nákladovosti je použit následující vzorec:

$$\text{mzdová nákladovost} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{výnosy}}$$

Produktivita práce

Produktivita práce udává poměrový vztah mezi výnosy a počtem pracovníků. To znamená, že udává, kolik výnosů přinese jednotlivý zaměstnanec dopravnímu podniku. Ten bude požadovat co nejvyšší produktivitu práce.

Pro výpočet produktivity práce je použit následující vzorec:

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{výnosy}}{\text{počet pracovníků}}$$

Průměrná mzda

Průměrná mzda je procentuální podíl mzdových nákladů a počtu pracovníků. Udává, kolik jednotek mzdových nákladů podnik průměrně vydá na jednoho zaměstnance. Počet pracovníků je uváděn jako roční přepočtený průměr.

Pro výpočet průměrné mzdy je použit následující vzorec:

$$\text{průměrná mzda} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{počet pracovníků}}$$

3.4.3 Návrh systému ekonomického hodnocení podniku

Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita

Běžná likvidita, jak zobrazuje tabulka č. 1, se pohybuje v rozmezí 1,16 – 1,68. Hodnoty v roce 2005 a 2007 jsou velice nízké a blíží se kritické hodnotě 1. To znamená, že podnik by byl v případě nutnosti nucen hradit své závazky z dlouhodobých zdrojů či prodejem dlouhodobého majetku. Hodnota běžné likvidity je v dlouhodobém trendu na poměrně nízké úrovni a hodnota krátkodobých závazků není dostatečně kompenzována růstem krátkodobých aktiv.

Pohotová likvidita

Hodnoty pohotové likvidity očištěné od zásob se pohybují v rozmezí 1,10 – 1,62. V roce 2007 byla hodnota na nejlepší hladině v rámci sledu těchto let a to již na zmíněných 1,01. Dle tabulky č. 1 se pohybuje hodnota v roce 2006 a 2009 na úrovni 1,62, což lze považovat za poměrně vysokou hodnotu a podnik by nebyl schopen platit své závazky bez nutnosti přeměny zásob na peněžní prostředky. Ostatní hodnoty pohotové likvidity lze považovat rovněž za nedostačující.

Okamžitá likvidita

Hodnoty okamžité likvidity v tabulce č. 1 opět nedosahují uspokojivých výsledků. Vzhledem k situaci, že by se již výše zmiňované hodnoty měly pohybovat na hranici 0,2 - 0,5, znamená, že podnik není v průběhu sledovaných let schopný plnit své povinnosti patřičným způsobem a okamžitě splatit své závazky.

Tabulka č. 1 je uvedena na následující straně.

Tabulka č. 1: Ukazatelé likvidity podniku pro roky 2005 - 2010

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Krátkodobá aktiva (Kč)	14 232	187 552	176 313	188 614	203 361	197 271
Krátkodobé závazky (Kč)	11 971	111 699	151 693	146 653	117 956	139 372
Zásoby (Kč)	0	6 823	8 956	11 352	12 297	13 203
Peníze a peněžní ekvivalenty (Kč)	1 422	7 512	11 457	7 678	4 129	5 036
Běžná likvidita	1,19	1,68	1,16	1,29	1,72	1,42
Pohotová likvidita	1,19	1,62	1,10	1,21	1,62	1,32
Okamžitá likvidita	0,12	0,07	0,08	0,05	0,04	0,04

Zdroj: vlastní šetření

Ukazatelé aktivity

Solventnost dopravního podniku

Doba obratu pohledávek se pohybuje v rozmezí 64 – 105 dní. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 2. Účetní jednotka podniku se samozřejmě snaží, aby tato doba bylo co nejkratší. Doba obratu závazků v rozmezí 48 – 93 dní. Při této době se účetní jednotka snaží o co nejdelší dobu splacení závazků.

Pro zajištění solventnosti podniku by měl platit vztah, že doba obratu pohledávek by měla být menší než doba obratu závazků. Pro podnik však tento vztah kromě roku 2010, kdy se hodnoty nerovnice nepatrně k sobě přiblížily, výrazně neplatí, což by mohlo zapříčinit větší opatrnost ze strany stávajících či potenciálních obchodních partnerů.

Tabulka č. 2: Ukazatelé aktivity podniku pro roky 2005 - 2010

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pohledávky z obchodních vztahů (Kč)	12 810	157 366	170 578	127 947	163 368	148 023
Závazky (Kč)	11 971	111 699	151 693	149 374	117 956	139 372
Průměrné denní tržby (Kč)	134	1 383	1 628	2 012	2 461	1 742
Doba obratu pohledávek (den)	95,60	113,79	104,78	82,00	66,38	84,97
Doba obratu závazků (den)	89,34	80,77	93,18	74,24	47,93	80,00

Zdroj: vlastní šetření

Ukazatelé mzdové nákladovosti

Mzdová nákladovost

Mzdová nákladovost v průběhu sledu let neustále roste a to od 5,9 do 6,8 procent. Svého maxima uvedeného v tabulce č. 3 dosáhla v roce 2010, kdy měla hodnotu 6,8 %. Z toho vyplývá, že z jedné jednotky tržeb bylo vyplaceno 0,068 Kč ve prospěch mezd.

Produktivita práce

Růst produktivity práce musí být přímo úměrný, v lepším případě vyšší, než růst průměrných mezd, aby se docílilo správné efektivity mzdové nákladovosti. V tabulce č. 3 je zcela zřetelný vývoj jednotlivých ukazatelů. Od roku 2006 do roku 2007 produktivita práce i mzdové náklady rostou, takže se zdá mzdová nákladovost v pořádku. Ovšem v roce 2010 došlo k relativně prudkému poklesu produktivity práce stejně tak jako průměrné mzdy. Pokles byl zřejmě způsobený radikálnějším snížením četnosti přepravovaných zásilek a snížením cen jednotlivých přeprav, tudíž nastal i pokles tržeb.

Průměrná mzda

Průměrná mzda od roku 2006 do roku 2009 roste. V roce 2010 došlo k prudkému poklesu výše průměrných mezd. V dopravní firmě se průměrné mzdy kromě roků 2008 a 2009 pohybují pod celorepublikovým průměrem, takže lze očekávat tlak na růst této položky. Tlak na růst mezd může být posílen i faktem, že podle tabulky č. 3 poklesla průměrná mzda v roce 2010 z 318,92 tisíc na 184,44 tisíc Kč, což značí značný pokles, který v dopravním podniku může vést k nespokojenosti zaměstnanců a případnému ukončování pracovních poměrů ze strany zaměstnanců.

Tabulka č. 3 se nachází na následující straně.

Tabulka č. 3: Ukazatelé mzdové nákladovosti podniku pro roky 2006 - 2010

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosy v (Kč)	508 212	631 238	837 463	1 024 031	820 032
Mzdové náklady (Kč)	30 460	38 017	53 958	67 929	55 515
Počet pracovníků (osoba)	184	194	199	213	301
Mzdová nákladovost (Kč)	0,059	0,060	0,064	0,066	0,068
Produktivita práce (Kč)	2 762	3 254	4 208	4 808	2 724
Průměrná mzda (Kč)	165,54	195,96	271,15	318,92	184,44

Zdroj: vlastní setření

3.5 Organizační struktura

Organizační struktura je struktura podniku, která zabezpečuje provádění manažerských funkcí a určuje hierarchii pravomocí v podniku. Smyslem organizace podniku je vytvořit podmínky pro uspořádání hospodářského systému tak, aby byly vytvořeny podmínky pro řízení podniku.

3.5.1 Vstupy a období řešení

Zhodnocení úrovně řízení podniku bylo provedeno s použitím metody pozorování, řízených rozhovorů, studia informačního systému a vytěžení údajů z podnikové evidence. Obdobím řešení bylo od začátku měsíce srpna roku 2010 do druhé poloviny měsíce listopadu roku 2010.

3.5.2 Metoda pozorování

Metoda pozorování je druhem kvantitativního výzkumu, kde jde především o objektivní sledování činností a skutečností. Sledování je vždy plánovité a systematické. V práci je použita metoda participativního pozorování.

Metoda pozorování proběhla v dopravním podniku na základě těchto etap:

1. přípravná fáze,
2. vlastní pozorování,
 - a. globální percepce,
 - b. prohloubení informací,
 - c. registrace pozorovaných jevů,
 - d. rozbor,
 - e. interpretace výsledků.

Přípravná fáze

V přípravné fázi byl ustanoven časový plán pozorování, způsob pozorování a systém záznamu.

Vlastní pozorování

1. Globální percepce

Jelikož v globální percepci jde o vytvoření logického a konzistentního obrazu o celku bylo nutné přesně identifikovat dopravní podnik.

2. Prohloubení informací

Ve fázi prohloubení informací bylo nutné prohloubit si specifické znalosti, které se dopravního podniku bezprostředně týkají či mají na podnik bezprostřední vliv.

3. Registrace pozorovaných jevů

Ve fázi registrace pozorovaných jevů pro uchování potřebných informací byly použity schematické záznamy a protokolní záznamy o získaných faktech o podniku.

4. Rozbor

Rozbor byl proveden vzhledem k cílům a počátečním hypotézám o organizační struktuře dopravního podniku.

5. Interpretace výsledků

Na základě rozboru získaných z informací o dopravním podniku bylo možno úspěšně interpretovat souhrnné výsledky pozorování.

3.5.3 Metoda řízeného rozhovoru

Metoda řízeného rozhovoru je metodou kvantitativního výzkumu, při kterém se navozuje přímý komunikační styk, tudíž se lze domnívat, že pro účel práce je řízený rozhovor velice vhodný.

Pro metodu řízeného rozhovoru byl zvolen individuální rozhovor. Individuální rozhovor totiž umožňuje navázání těsnějšího komunikačního kontaktu bez jakýchkoliv rušivých nežádoucích elementů, tudíž je ideálně určen pro účel hledání vstupů pro zhodnocení řízení tohoto dopravního podniku.

V rámci snahy o co největší úspěšnost metody bylo nutné vytvořit před zahájením řízených rozhovorů přesné, jasné a konkrétně zadané otázky, aby nedocházelo k nepředvídatelným a nežádoucím situacím při rozhovoru či nedocházelo ke komunikačním šumům.

V průběhu rozhovoru byl prováděn záznam. Je vhodné zmínit, že provádění záznamu v průběhu rozhovoru je časově náročnější ale mnohem přesnější forma, tudíž nejvhodnější pro zjištění potřebných informací. Veškeré odpovědi byly zaznamenány na záznamový arch.

Po získání veškerých potřebných informací nastala fáze zpracování získaných faktů od zaměstnanců firmy.

Po zpracování potřebných informací bylo možno provést interpretaci získaných dat a údajů.

Rozhovor byl prováděn s následujícími subjekty:

1. jednatel dopravního podniku
2. ředitel dopravy
 - a. vedoucí dispečinku A
 - i. dispečer
 - b. vedoucí dispečinku B
 - i. dispečer
 - c. dispečer sila a přepravníky
 - d. dispečer tuzemsko
3. vedoucí servisu a služeb
 - a. zaměstnanec v oddělení přihlašování vozidel
 - b. zaměstnanec mycí linky
 - c. zaměstnankyně v oddělení vyřizování škod na vozidlech
 - d. vrátný
 - e. vedoucí dílny A
 - i. pracovník dílny
 - f. vedoucí dílny B
 - i. pracovník dílny
4. ekonom
 - a. hlavní účetní
 - b. fakturantka
 - c. fakturantka palety

- d. skladník
 - e. zaměstnankyně v oddělení pohonných hmot a mýta
 - f. zaměstnankyně v oddělení škody CMR
5. personální ředitelka
- a. zaměstnankyně v oddělení cestovního a diet
 - b. mzdová účetní
 - c. personalistka
 - d. vedoucí technik
 - i. odtahová služba
 - ii. předávací technik

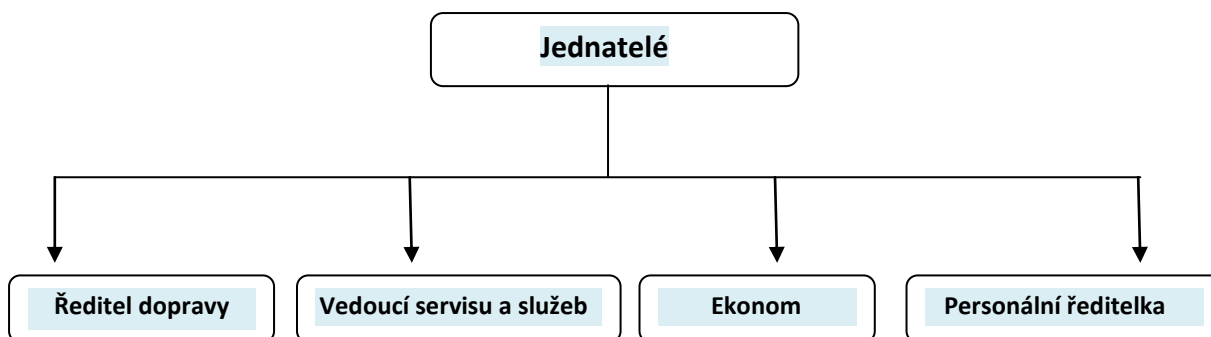
3.5.4 Analýza organizační struktury

Organizační struktura tohoto podniku je poměrně rozvětvená, proto je vhodné popsat fungování a řízení jednotlivých oddělení, aby bylo možné sestavit ucelený přehled o řízení a organizaci podniku.

Vedení podniku

Schéma vedení podniku je graficky popsáno na obrázku č. 2. Podnik řídí dva jednatele, kteří jsou zároveň vlastníky firmy, přičemž jeden z nich je majitelem i jiné dopravní firmy zabývající se mezinárodní kamionovou dopravou v Rakousku, kde má také svůj domicil. Samotný jednatel nesmí jednat za podnik bez souhlasu druhého jednatele. Jednatelům je přímo podřízen ředitel dopravy, vedoucí servisu a služeb, ekonom a personální ředitelka.

Obrázek č. 2: Schéma vedení podniku



Zdroj: vlastní šetření

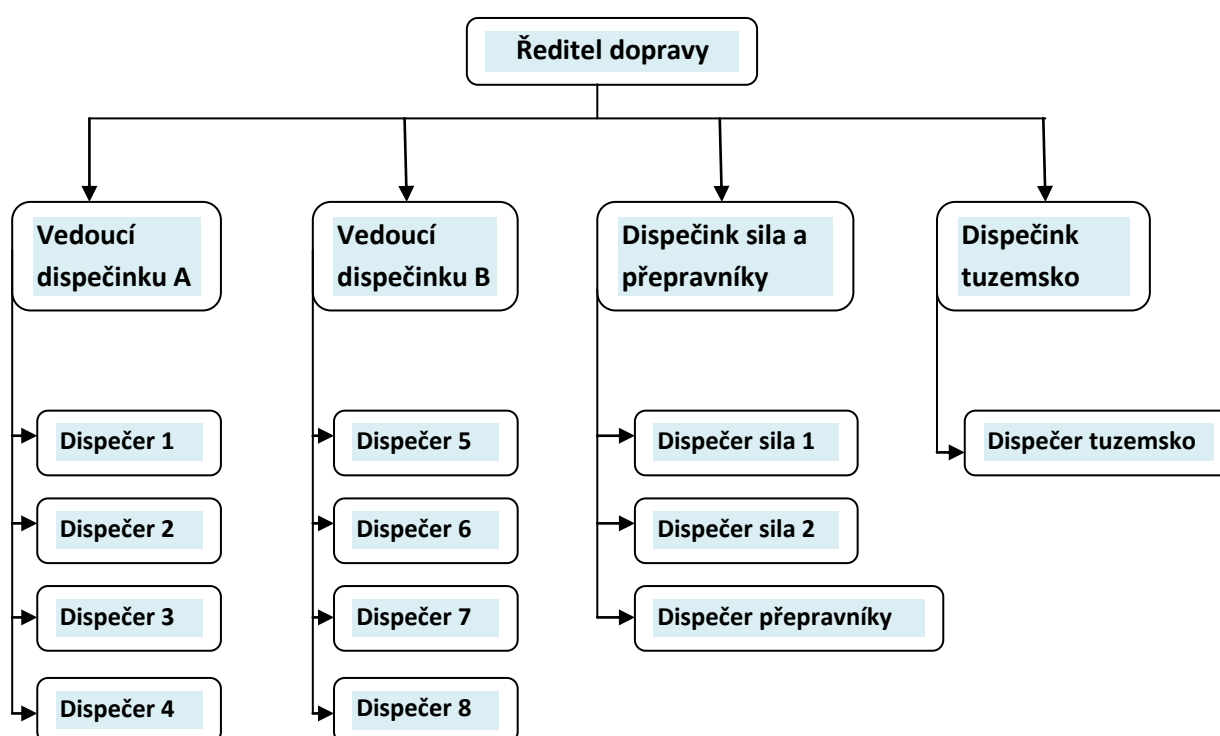
Vedení podniku se jeví v pořádku. Ovšem lze polemizovat o efektivitě řízení, pokud nemá jednatel v České republice žádnou autonomní rozhodovací pravomoc. To znamená, že veškeré potřebné podpisy od jednatele z Rakouska jsou získávány poštovní službou, což je mnohdy velmi zdlouhavá a neefektivní záležitost. Tu zvláště pociťuje oddělení servisu a služeb konkrétně zaměstnanec pro přihlašování a registraci vozidel, který na příslušných úřadech potřebuje podpisy od obou jednatelů na potřebných úředních formulářích.

Dopravní oddělení

Dopravní oddělení přímo vede ředitel dopravy. Schéma obrázku č. 3 popisuje graficky přesnou organizaci dopravního oddělení. Řediteli dopravy jsou přímo podřízeni oba vedoucí dispečinku, dispečink sila a přepravníků a dispečink tuzemsko. Jelikož je podnik převážně zaměřen na mezinárodní kamionovou dopravu, pod oddělení dispečink tuzemsko spadá pouze jeden dispečer. Pod dispečink sila a přepravníků spadají 3 dispečeri, přičemž jejich náplň práce není geograficky vyhraněna, na základě tohoto faktu dispečeri operují v rámci mezinárodní i tuzemské přepravy.

Zvláštním uskupení jsou dva vedoucí dispečinku pro mezinárodní kamionovou dopravu, kde každý z nich přímo řídí čtyři hierarchicky podřízené dispečeri. Oba vedoucí jsou si v pravomocích zcela rovni, jejich úkolem je vzájemná pomoc, koordinace, vzájemná kontrola a mimo jiné i společnými silami vylepšovat chod celého mezinárodního dispečinku. Především ale stále jde o řízení čtyř podřízených dispečerů, za které jsou před svými nadřízenými plně odpovědní.

Obrázek č. 3: Schéma dopravního oddělení



Zdroj: vlastní šetření

Dopravní oddělení je organizačně uspořádáno vhodně. Není důvod navrhnout změnu v tomto uspořádání.

Provoz dopravy v rámci dispečerského řízení je rozdělen do dvou organizačních jednotek se stejnými aktivitami. Tyto organizační jednotky působí samostatně, ale v některých případech je jejich součinnost nezbytná. Šetřením se nepodařilo posoudit, oprávněnost takového uspořádání vzhledem ke krátkodobému trvání.

Servis a služby

Oddělní servisu a služeb přímo vede vedoucí servisu a služeb. Tomu je podřízeno oddělení přihlašování vozidel, mycí linka, oddělení škod a pojištění, oba vedoucí dílny a vrátnice. Podrobnější organizaci tohoto oddělení popisuje obrázek č. 4. Vedoucí servisu a služeb komplexně zastřešuje veškerý technický chod podniku a do jisté míry se vyznačuje silnou autonomií ve firmě. Jeho povinností je být téměř 24 hodin zastizitelný či pověřit jiného podřízeného, který tak bude činit. Mimo jiné zajišťuje nákup a prodej tahačů, návěsů i firemních osobních automobilů, objednání potřebných dílů pro firemní servis, přijímání veškerých zaměstnanců do oddělení servisu a služeb, zabezpečení servisu či vyslání vlastních zaměstnanců v případě poruchy jízdní soupravy, vytváření administrativních agend týkající se oddělení aj.

Přihlašování vozidel řeší pouze jeden zaměstnanec, který přihlašuje, provádí změnu údajů a ukládá do depozita tahače i návěsy, případně osobní služební automobily na příslušném úřadu.

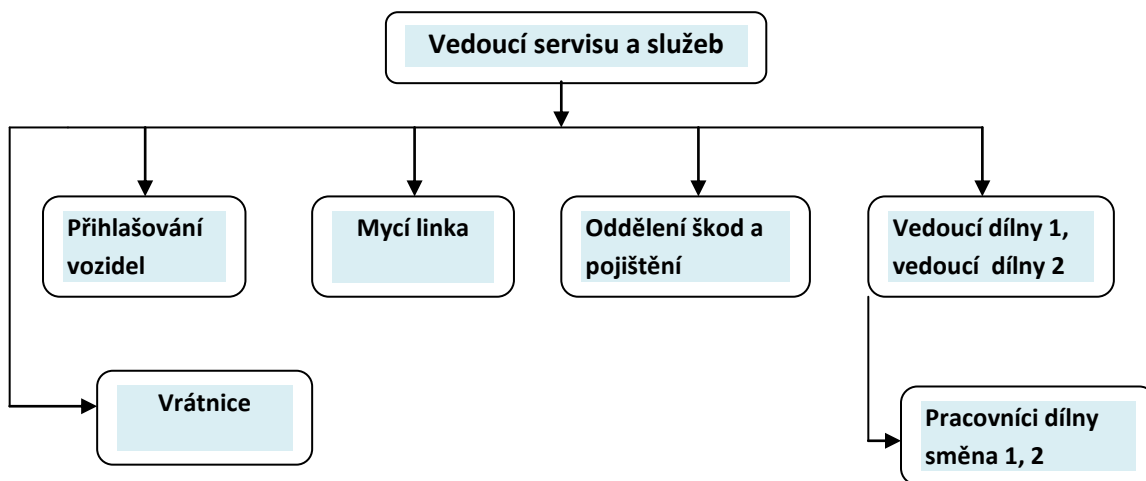
Mycí linka je v provozu 14 hodin denně a střídají se zde na denní směny dva pracovníci.

Dalším oddělením je vrátnice. Od přelomu roku 2010/2011 plní nejenom svou obvyklou funkci tj. denní i noční dohled na areál podniku a kontrolou příchodích a odchozích osob, ale i noční kontrolou jízdních souprav při přepravách dražšího zboží pomocí softwaru. Jejich práce spočívá ve vyhledávání a kontrole na seznamu přesně daných jízdních souprav během noci. Na seznamu je přesně definovaná trasa, doba odpočinku a místo případného zaparkování jízdní soupravy. Pokud dojde k jakémukoliv odchýlení od přesně daných instrukcí, má vrátný povinnost o tomto informovat příslušného dispečera.

V oddělení škod je zaměstnán jeden zaměstnanec, který provádí především ohlašování škodných událostí ale i pojišťování tahačů, návěsů i firemních osobních automobilů a jakoukoliv agendu spojenou s příslušnou administrativou.

V oddělení dílen každý vedoucí řídí svou přiřazenou skupinu pracovníků, za kterou nese plnou zodpovědnost. Dále přidělují práci jednotlivým pracovníkům s konzultací s vedoucím servisu a služeb. Skupiny se střídají v práci dle pravidelných směn.

Obrázek č. 4: Schéma oddělení servisu a služeb



Zdroj: vlastní šetření

Oddělení servisu a služeb je v podniku jedno z neefektivnějších oddělení. Jeho výkonnost je zřejmě dána z velké části nedávným propuštěním a přijetím stávajícího vedoucího servisu a služeb, který oddělení značně pozvedl v rámci lepšího fungování, organizování a řízení oddělení.

Bylo zjištěno, že zaměstnanec, jehož náplní práce je přihlašování vozidel jejich vkládání do depozitu a ohlašování změněných údajů vozidel, není dostatečně pracovně vytížen.

Ekonomické oddělení

Vedením ekonomického oddělení je pověřen ekonom podniku. Jeho přímí podřízení, jak je popsáno na obrázku č. 5, jsou hlavní účetní, oddělení pohonných hmot (PHM) a mýta, oddělení škod a sklad.

Hlavní účetní usměrňuje vedení celého účetnictví v podniku, udává směrnice, dohlíží nad správností vedení, spolupracuje se státními institucemi, popř. sleduje vývoj a změny legislativy. Přímé podřízené hlavní účetní jsou fakturantky mezinárodní a tuzemské dopravy spolu s fakturantkou palet.

Fakturace palet sleduje stav řidičem odevzdaných a přijatých palet v jednotlivých jízdách soupravách a shody v počtech palet mezi podnikem a obchodními partnery podniku. V případě ztráty palety řidičem řeší následnou fakturaci hodnoty palety řidiči a sleduje stav uhrazení.

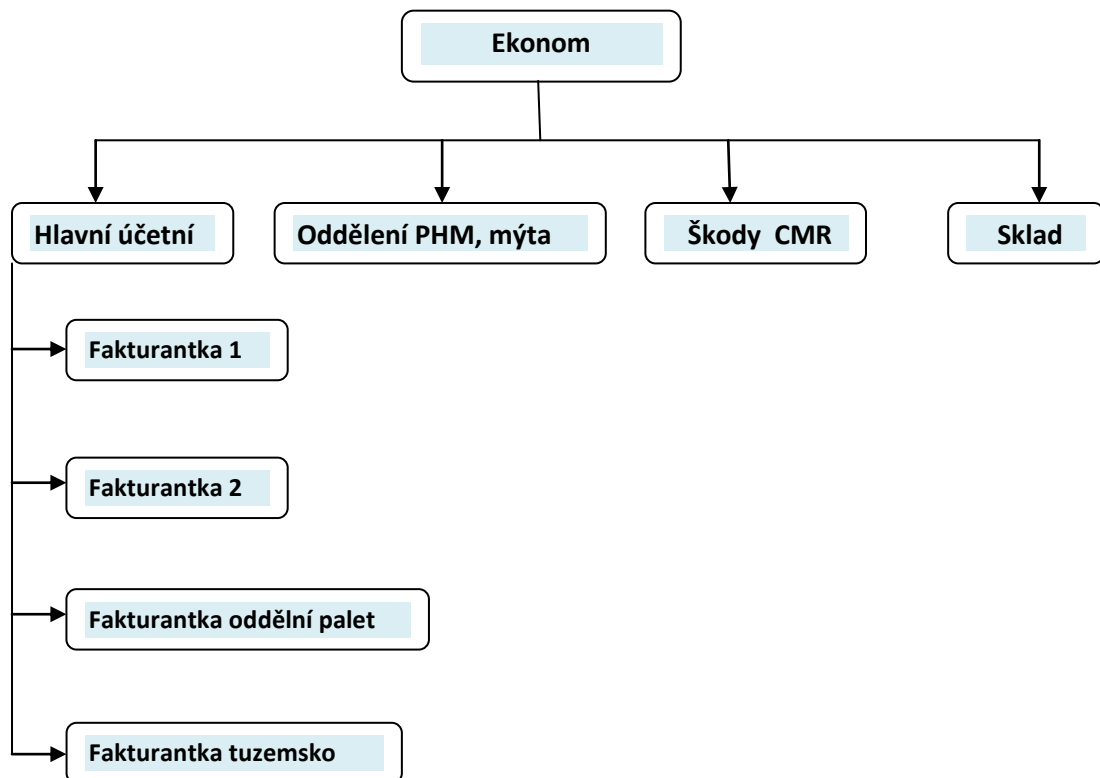
Oddělení skladu řeší zásoby určené pro potřeby podniku společně se zásobami palet. Na základě této skutečnosti, probíhá velice úzká spolupráce mezi fakturací paletového oddělení a skladem.

V oddělení mýta a pohonných hmot pracuje jeden zaměstnanec. Jeho náplní práce je kontrola průtoku nafty v tahači, kontrola a případné odhalení krádeží nafty převážně pomocí softwaru, objednávání nafty pro potřeby podniku a administrativní agenda týkající se mýta.

Oddělení škod řeší škody způsobené přepravou zboží dopravcem společně se škodami, kterými byl poškozen sám podnik jinými fyzickými (např. řidiči v pracovním poměru) či právníckými osobami.

Obrázek č. 5 se nachází na následující straně.

Obrázek č. 5: Schéma ekonomického oddělení



Zdroj: vlastní šetření

Ekonomické oddělení se z hlediska potřeby podniku nachází na zcela správné a potřebné úrovni řízení.

Personální oddělení

Personální oddělení je vedeno personální ředitelkou. Té je přímo podřízené oddělení cestovního a diet, mzdová účetní, vedoucí technik, personální oddělení a pokladna. Schéma tohoto oddělení zobrazuje obrázek č. 6.

V oddělení cestovního a diet se vypočítává cestovné náležitosti zaměstnanců při služebních cestách. Hlavní náplň práce je kalkulace diet jednotlivým řidičům. Výplata diet náleží řidiči na konci příslušného kalendářního měsíce.

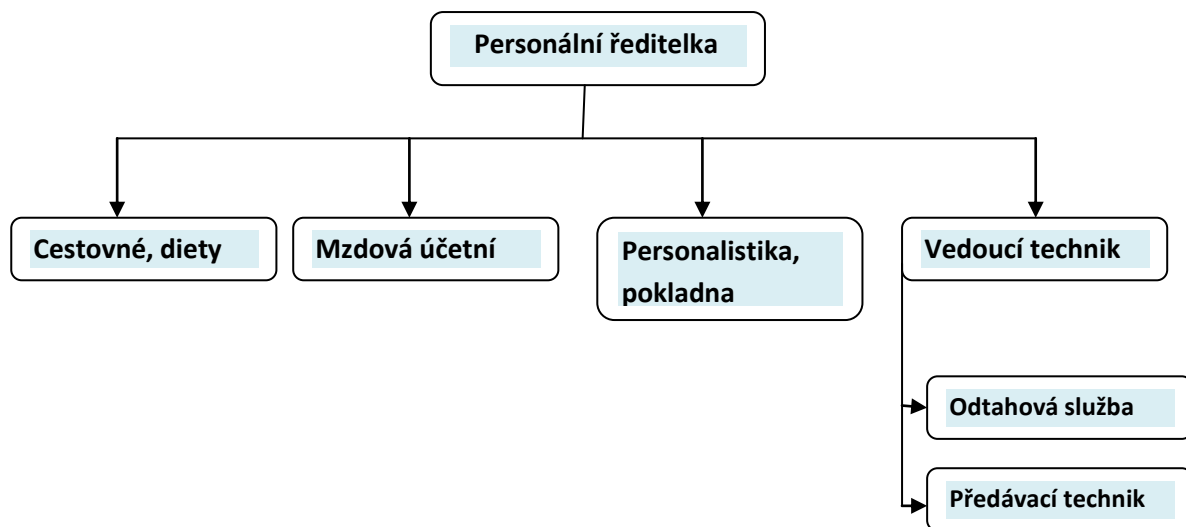
Mzdová účetní vypočítává mzdu náležitosti veškerým zaměstnancům podniku, dále odvody státní správě, případně odpočty ze mzdy v případech způsobeného poškození či ztráty majetku podniku zaměstnancem.

Personalistka, která je podřízena personální ředitelce, přijímá či ukončuje pracovní poměry pouze v případě řidičů, ostatní zaměstnance podniku přijímá do pracovního poměru či spolurozhoduje o jeho ukončení personální ředitelka. Personalistka vede veškerou pracovní agendu všech zaměstnanců podniku, plně spolupracuje se státní správou, například v případě uvalení exekuce či placení alimentů řidiče a jiných specifických případech. Personalistka vede dále pokladnu, kde vyplácí měsíční výplatu v hotovosti, pokud o to řidič požádá a nechce peníze posílat na účet. Dále každému řidiči udržuje stálou hladinu 60 eur, které má u sebe v podobě hotovosti. Tyto finanční prostředky slouží k pokrytí parkovného či nepředvídatelných nákladů dopravy a řidič je dostane při nástupu do pracovního poměru. Tato částka je pravidelně zúčtovávána.

Další součástí oddělení je vedoucí technik. Jeho hlavní náplň práce je koordinace práce odtahové služby a předávacího technika, přičemž odtahová služba má svého stálého pracovníka. Tato služba je pro potřeby vlastního podniku i pro podniky cizí. Úkolem předávacího technika je veškerá agenda spojená s předáním tahače a návěsu řidiči, poskytnutí veškerých potřebných dokumentů, služebního telefonu, zaučení týkajícího fungování jízdni soupravy a softwaru.

Obrázek č. 6 se nachází na následující straně.

Obrázek č. 6: Schéma personálního oddělení



Zdroj: vlastní výzkum

Oddělení cestovního, oddělení diet, mzdová účetní, personalistika a pokladna jsou v organizaci personálního oddělení v pořádku. Ovšem neefektivními elementy v oddělení jsou vedoucí technik, pracovník odtahové služby a předávací technik. V rámci skutečnosti, že tyto zaměstnanci nejvíce spolupracují a jsou v převážné většině vedeni vedoucím servisů a služeb, může docházet ke kolizím mezi vedoucí personálního oddělení a vedoucím oddělení servisů a služeb.

3.6 Kalkulace nákladů na jeden kilometr jízdy

Ke zhodnocení provozu dopravního podniku je vhodné použít kalkulaci nákladů na jeden kilometr jízdy.

3.6.1 Vstupy a období řešení

V průběhu řešení vstupních informací pro kalkulaci nákladů na jeden kilometr jízdy se počet období, za které byly údaje v dopravním podniku relevantní, zúžil na roky 2008, 2009 a 2010. Pro ostatní roky nebylo možné bohužel dohledat potřebné údaje pro rozčlenění nákladů do jednotlivých položek v účetnictví ani v softwarovém systému dopravního podniku.

Veškeré vstupy pro roky 2008, 2009 a 2010 byly získány z účetnictví a softwarového rozhraní dopravního podniku.

Vstupy pro kalkulaci jsou následující:

- náklady na pohonné hmoty,
- náklady na dálniční poplatky,
- náklady na areál firmy,
- mzdové náklady na administrativu a státní odvody,
- mzdové náklady řidičů a státní odvody,
- náklady na opravy a servis,
- pojištění jízdních souprav,
- silniční daň,
- leasing,
- parkovné, trajekt.

V nákladech na pohonné hmoty jsou obsaženy náklady týkající se pohonných hmot v čerpací stanici areálu firmy, která je určena pouze pro potřeby podniku a běžné nákupy paliva od jiných obchodních společností mimo areál podniku.

Náklady na areál firmy zahrnují nájem prostoru podniku, režijní náklady (elektřina, voda, stočné, poštovné, telefony, kolky, apod.), pojištění, leasing služebních osobních automobilů, drobný majetek dle výkazů účetnictví dopravního podniku.

Náklady na opravy a servis zahrnují náklady na vlastní opravu i externí pomoc při opravě od ostatních obchodních společností.

Výpočet nákladů na jeden kilometr jízdy byl proveden následujícím způsobem:

$$\text{náklady na km jízdy} = \frac{\text{počet ujetých km za rok}}{\text{roční náklady na jednotlivé nákladové položky}}$$

3.6.3 Vlastní kalkulace nákladů na jeden kilometr jízdy

V tabulce č. 4 jsou uvedeny náklady na kilometr jednotlivých nákladových položek. Podnik vydává v průběhu sledovaných let nejvyšší náklady na pohonné hmoty. V roce 2008 měl podnik 116 silničních souprav, což zapříčinilo nejnižší hodnotu 102 352 752 Kč. Ovšem v roce 2009 se počet jízdních souprav vzrostl na 186 a nákladová položka se zvýšila na 204 596 288 Kč. Přestože náklady na pohonné hmoty jsou vysoké, podnik nedokáže ovlivňovat jejich výši.

Mzdové náklady řidičů a administrativy se pohybují též na vysoké úrovni. Ovšem vzhledem ke skutečnosti, že průměrná mzda ve firmě se pohybuje pod celorepublikovým průměrem a pod průměrnou mzdou v dopravním oboru podnikání, nelze předpokládat úsporu nákladů ani v této oblasti. Podnik se potýká v současné době s výraznou fluktuací zaměstnanců, právě kvůli neschopnosti své zaměstnance finančně ocenit.

Obdobně jsou velmi málo ovlivnitelné náklady na silniční daň, pojištění, dálniční poplatky a částečně na areál podniku. Silniční daň je možno ovlivnit obnovováním technického parku a vyřazením léty opotřebovaných vozidel. Na základě této skutečnosti se náklady na daň mohou snižovat. Náklady na pojištění závisí na výběru pojišťovny a vyjednávací síle podniku. V rámci moderního trendu snahy o zrychlování přepravy, nelze náklady na dálniční poplatky výrazně snížit.

Náklady na opravu a servis v průběhu let neustále rostou, přestože se průměrný roční počet jízdních souprav v průběhu let mění. Za tuto skutečnost může zastarávání technického parku podniku a tím pádem větší náklady na udržení provozuschopnosti jednotlivých jízdních souprav.

Pronájem v závislosti na počtu pronajatých jízdních souprav je druhou největší roční nákladovou položkou podniku v rámci sledovaných let. Problémem vysokých ročních nákladů na pronájem se bude zabývat následující kapitola.

Tabulka č. 4 se nachází na následující straně.

Tabulka č. 4: Kalkulace nákladů na jeden kilometr jízdy za roky 2008 - 2010

Rok	2008		2009		2010	
počet ujetých km	14 253 616		23 234 562		22 425 000	
náklady:	celkové	na km jízdy	celkové	na km jízdy	Celkové	na km jízdy
pohonné hmoty (Kč)	102 352 752	7,18	204 596 288	8,81	196 983 392	8,78
dálniční poplatky (Kč)	31 445 664	2,21	76 116 384	3,28	57 531 330	2,57
areál (Kč)	10 920 456	0,77	34 178 792	1,47	41 958 265	1,87
mzdy administrativa (Kč)	8 025 876	0,56	7 506 552	0,32	14 076 000	0,63
mzdy řidiči (Kč)	43 023 984	3,02	62 411 604	2,69	59 823 000	2,67
oprava, servis (Kč)	11 699 748	0,82	13 704 792	0,59	23 970 465	1,07
pojištění (Kč)	9 078 456	0,64	15 442 044	0,66	13 042 285	0,58
silniční daň (Kč)	4 210 296	0,30	6 219 708	0,27	6 003 963	0,27
pronájem (Kč)	74 621 508	5,24	113 254 584	4,87	109 049 143	4,86
parkovné, trajekt (Kč)	131 568	0,01	9 289 448	0,40	6 767 929	0,30
odpisy (Kč)	6 387 000	0,45	9 300 000	0,40	5 769 000	0,26

Zdroj: vlastní šetření

3.7 Finanční leasing

Finanční leasing poskytuje nájemci právo odkupu pronajímaného předmětu na konci leasingového období. Převod vlastnického práva musí být dopředu pevně zakotven v leasingové smlouvě.

Pojem leasingová smlouva není v obchodním zákoníku přímo definován, kde je nazvaná jako smlouva o koupi najaté věci.

Při sepisování leasingové smlouvy se zpravidla platí tzv. akontace, což je první druh splátky.

3.7.1 Vstupy a období šetření

Vstupy jsou získané v podniku poskytujícím nákladní dopravu pomocí řízeného rozhovoru (viz kapitola organizační struktura podniku) a softwarového rozhraní podniku. Rozhovory byly provedeny s jednatelem podniku, ředitelem dopravy, ekonomem, vedoucím servisu a služeb.

Obdobím šetření je prosinec roku 2010 a leden roku 2011.

Pro účely porovnání pronájmu jízdních souprav od podnikatelského subjektu kooperujícího s podnikem a leasingem, je určena doba životnosti. Předpokládaná doba životnosti je období, kdy by jízdní souprava neměla vykazovat žádné významné poruchy a kde ke správnému provozu soupravy postačuje pouze běžná údržba. Za hranicí této doby lze předpokládat možnost závažnější poruchy na jízdní soupravě, která může vyvolat dočasnou neprovoznost. Tyto skutečnosti povedou k lineárnímu ročnímu zvyšování nákladů na jízdní soupravu.

Předpokládaná doba životnosti jízdní soupravy je kalkulována podle vztahu:

$$\text{předpokládaná doba životnosti} = \frac{\text{předpokládaná doba životnosti jízdní soupravy v km}}{\text{průměrný počet km ujetých za rok jedné soupravy}}$$

Náklady na pronájem jízdní soupravy za rok jsou kalkulovány podle vztahu:

$$\text{roční náklady na pronájem jízdní soupravy} = \frac{\text{roční náklad na pronájem jízdních souprav}}{\text{počet aut v pronájmu}}$$

Předpokládá se průměrná doba životnosti jedné jízdní soupravy 1 000 000 kilometrů. Za tento počet kilometrů, by neměla jízdní souprava vykazovat závažnější technické problémy, které by bránily v provozu.

V kalkulacích bude počítáno s celkovou cenou jízdní soupravy 3 100 000 Kč.

V případě kalkulace pronájmu je roční počet pronajatých 114 jízdních souprav.

V roce 2010 podnik vlastní 36 jízdních souprav. Ostatních 114 souprav si podnik pronajímá od jiného podnikatelského subjektu poskytujícího nákladní dopravu. Za tyto soupravy platí nájemné, přičemž veškeré náklady na opravy, pojištění a jiné náklady související s provozem souprav nese podnik sám na vlastní účet. Je třeba si uvědomit, že v případě pronájmu nepřechází vlastnické právo na podnik jako v případě finančního leasingu.

Pronájem, jak již bylo zjištěno v kapitole o nákladech na jeden kilometr jízdy soupravy, je druhou nejvyšší nákladovou položkou v podniku. Z tohoto důvodu je vhodné provést porovnání pronájmu s alternativní možností leasingem.

3.7.2 Analýza finančního leasingu

V tabulce č. 5 jsou uvedeny jednotlivé položky týkající se pětiletého leasingu. Celkový náklad na leasing jízdní soupravy je 4 292 500 Kč. Akontace, jak již bylo uvedeno výše, je první druh splátky. Ta je uvedena ve výši 10 % z celkové ceny jízdní soupravy, tj. 310 000 Kč. Měsíční splátka je 66 375 Kč.

Tabulka č. 5: Leasing na 5 let

Akontace (Kč)	Náklad na měsíční leasingovou splátku (Kč)	Doba splátek (roky)	Roční náklad na leasingové splátky (Kč)	Celkový náklad na leasing (Kč)
310 000	66 375	5	796 500	4 292 500

Zdroj: vlastní šetření

V tabulce č. 6 je uveden leasing na dobu šesti let. Výše požadované akontace je stejná jako při pětiletém leasingu, tj. 310 000, přičemž roční leasingová splátka je nižší. Celkový náklad na leasing je v tomto případě 4 557 568 Kč.

Tabulka č. 6: Leasing na 6 let

Akontace (Kč)	Náklad na měsíční leasingovou splátku (Kč)	Doba splátek (roky)	Roční náklad na leasingové splátky (Kč)	Celkový náklad na leasing (Kč)
310 000	58 994	6	707 928	4 557 568

Zdroj: vlastní šetření

Vlivem akontace se budou náklady v prvním roce leasingu pohybovat těsně nad současnými náklady na jízdní soupravu. V dalších letech bude docházet k nákladovým úsporám.

Náklady na roční pronájem je počítán jako poměr celkového ročního nákladu na pronájem jízdnic souprav a počtu pronajatých jízdnic souprav.

$$\text{roční náklady na pronájem jízdnic soupravy} = \frac{109\,049\,143}{114} = 956\,571 \text{ Kč}$$

Doba životnosti je kalkulována jako poměr 1 000 000 kilometrů, jako hranice bezproblémového provozu jízdnic soupravy a průměrného ročního počtu ujetých kilometrů jízdnic soupravou.

$$\text{předpokládaná doba životnosti} = \frac{1\,000\,000}{138\,654} = 7,21 \text{ roku}$$

V tabulce č. 7 je uveden celkový roční náklad na pronájem jízdnic soupravy od jiného podnikatelského subjektu, tj. 6 896 880 Kč. Doba životnosti je 7,21 let.

Tabulka č. 7: Náklady na pronájem jízdnic soupravy

Roční pronájem za jízdnic soupravu (Kč)	Doba životnosti jízdnic soupravy (roky)	Celkový náklad na nájem jízdnic soupravy (Kč)
956 571	7,21	6 896 877

Pronájem jízdnic souprav přináší jednoznačně nejvyšší finanční náklady, přičemž je stále počítáno s dobou životností jízdnic soupravy 7,21 let, kdy je předpoklad bezproblémového provozu soupravy za běžné údržby. Roční pronájem jedné jízdnic soupravy činí 6 896 880 Kč.

Při zvolení šestiletého leasingu celkový náklad na jízdnic soupravu bude činit 4 557 568 Kč. Po šesti letech přejde jízdnic souprava do majetku podniku. Toto činí úsporu vůči pronájmu 2 339 312 Kč, přičemž je předpoklad, že jízdnic souprava bude minimálně další jeden rok v bezproblémovém provozu.

V případě pětiletého leasingu bude úspora vůči pronájmu jízdní soupravy na úrovni 2 604 380 Kč. Úspora pětiletého leasingu oproti šestiletému je 265 068 Kč. Ovšem záleží na finančních možnostech podniku splácet měsíčně vyšší částky leasingové splátky. Po pěti letech se jízdní souprava stává majetkem podniku a je pravděpodobné, že po dobu minimálně 2 let bude souprava v bezproblémovém stavu.

4. Shrnutí výsledků a doporučení pro budoucí vývoj podniku

Podnik se v posledních několika letech potýká s výraznou finanční ztrátou. Na základě úzké spolupráce mezi tímto podnikem a podnikem v zahraničí se ztráta kompenzuje finančními toky s kooperujícím zahraničním podnikem. Tato skutečnost bohužel měla za následek omezené vypovídací schopnosti finanční analýzy, a tudíž nemožnost provést některé standardní kalkulace.

Ukazatelé likvidity potvrzují dlouhodobé hospodářské problémy podniku. Hodnota běžné, pohotové a okamžité likvidity jsou v dlouhodobém trendu na nedostačující úrovni. Podnik není schopen splácet své závazky bez možnosti přeměny majetku na peněžní prostředky, hodnota krátkodobých závazků není dostatečně kompenzována růstem krátkodobých aktiv a podnik nedokáže okamžitě plnit své závazky.

Ukazateli aktivity bylo zjištěno, že doba obratu pohledávek je větší než doba obratu závazků. Na základě toho poznatku lze konstatovat, že podnik není solventní. Tato skutečnost může zapříčinit nedůvěru současných či potencionálních obchodních partnerů vůči podniku.

Mzdová nákladovost, která byla vytvořena vlastním pyramidovým rozkladem, konstatuje lineární růst nákladů, přičemž produktivita práce kolísá. Průměrná mzda až do roku 2009 rostla. V roce 2010 došlo k prudkému poklesu četnosti přepravovaných zásilek a ke snížení cen jednotlivých přeprav, tudíž i tržeb. Na základě této skutečnosti byly sníženy mzdy zaměstnancům, přestože se podnik v rámci sledu let neustále pohybuje pod celorepublikovým průměrem. Náklady na mzdy patří mezi největší nákladové položky, přičemž není možné tuto nákladovou položku snížit, jelikož i v současné době se podnik potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, kteří nejčastěji odcházejí z důvodu jejich nedostatečného finančního ohodnocení.

Při analýze organizační struktury bylo zjištěno, že procesy řízení probíhají dle standardů a v souladu s potřebami podniku. Možnost modifikace byla nalezena pouze v oddělení servisu a služeb, kde zaměstnanec, jehož náplní práce je přihlašování, vkládání do depozit či ohlašování změn vozidel na příslušném úřadě, není plně pracovní vytížen. Možnost změny nabízí taktéž personální oddělení v případě vedoucího technika, řidiče odtahové služby a předávacího technika, kteří v rámci své plně práce plně spolupracují s oddělením servisu a služeb. V rámci této skutečnosti může docházet ke kolizím

mezi vedoucími těchto oddělení, proto je vhodné doporučit tyto pracovníky zařadit do oddělení servisu a služeb.

Náklady na jeden kilometr jízdy odhalily nejvíce nákladové položky podniku. V první řadě jsou to náklady na pohonné hmoty, které jsou jen stěží ovlivnitelné, proto se zde nedá očekávat znatelná nákladová úspora. Vysoké finanční prostředky jsou taktéž vynaloženy na pronájem jízdních souprav a na mzdové náklady. Jak již bylo uvedeno výše, není vhodné snižovat finanční prostředky určené k zabezpečení mzdových nákladů pro zaměstnance podniku a tím hledat úsporu v nákladové položce mzdových nákladů.

Odlišná situace je v případě snižování nákladů na pronájem jízdních souprav. Zde lze doporučit změnu strategie podniku a tím získat potřebné nákladové úspory. Tímto doporučením je, místo dosavadního používání pronájmu jízdních souprav ke své podnikatelské činnosti od jiného podniku za úplatu, možnost využívat leasingového splácení a následný převod jízdní soupravy do majetku podniku.

Doba životnosti jízdní soupravy je kalkulována na dobu 7,21 let, kdy je předpoklad bezproblémového provozu soupravy pouze za běžné údržby, a tudíž její absolutní provozuschopnost. Pokud se podnik bude držet dosavadní strategie, za tuto dobu životnosti zaplatí na nájmu jedné jízdní soupravy v celkovém součtu 6 896 880 Kč. Za předpokladu leasingového splácení jízdní soupravy po dobu 6 let, bude úspora oproti nájmu činit 2 339 312 Kč, přičemž by souprava měla být více než 1 rok po skončení leasingu v bezproblémovém provozu. Za předpokladu leasingového splácení po dobu 5 let, bude činit úspora oproti pronájmu od jiného podniku 2 604 380 Kč, přičemž jízdní souprava by měla být více než další 2 roky v bezproblémovém provozu. Důležitým faktorem při výběru vhodné délky splácení leasingu je měsíční splátka, která je v případě pětiletého leasingu o několik tisíc vyšší než v případě šestiletého leasingu.

Pro budoucí vývoj podniku nelze v současné době vzhledem k finančnímu zdraví a situaci podniku doporučit rozšíření o další typ dopravních služeb.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení provozu, jeho řízení a ekonomiky podniku poskytujícího nákladní dopravu a návrh postupu při jeho rozšiřování o další typ dopravních služeb.

Nejprve byla provedena finanční analýza. Vstupy pro analýzu byly vybrány z výročních zpráv, výkazu zisku a ztráty, účetních závěrek a ze softwarového rozhraní podniku za roky 2005 – 2010. Na jejich základě bylo zjištěno, že se podnik v roce 2007 dostal do finanční ztráty ve výši 19 590 000 Kč. Záporný stav výsledku hospodaření přetrvával do roku 2010. Ztráta byla kompenzována finančními toky od kooperujícího podnikatelského subjektu.

Finanční analýza prokázala omezenou schopnost podniku splácet své závazky. Hodnoty běžné, pohotové a okamžité likvidity jsou v průběhu sledovaných let na nedostačující úrovni. Analýza aktivity odhalila, že doba obratu pohledávek je vyšší než doba obratu závazků. Tato skutečnost může být vnímána současnými či budoucími obchodními partnery jako nežádoucí a může vést k jejich opatrnosti v oblasti obchodních transakcí s tímto podnikem.

Vlastní pyramidový rozklad podle očekávání odhalil, že mzdová nákladovost podniku lineárně roste a řadí se mezi největší nákladové položky v podniku. Ovšem vzhledem k situaci, že průměrné mzdy zaměstnanců podniku se pohybují pod celorepublikovým průměrem a podnik se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, kteří nejčastěji opouštějí podnik z důvodu nedostatečného finančního ohodnocení, není vhodné snižovat tok finančních prostředků u této nákladové položky a tím nacházet nákladové úspory.

Ke zhodnocení řízení podniku byla provedena analýza organizační struktury. Vstupy byly získány použitím metody pozorování, řízeným rozhovorem a vytěžením údajů z podnikové evidence. Období řešení bylo prováděno od začátku měsíce srpna roku 2010 do druhé poloviny měsíce listopadu roku 2010.

Analýza organizační struktury prokázala, že procesy řízení podniku probíhají v souladu s potřebami podniku. Možnost úpravy byla nalezena v personálním oddělení, v němž vedoucí technik, řidič odtahové služby a předávací technik kooperuje převážně s oddělením servisu a služby. V této situaci by mohlo docházet ke kolizi v řízení vedoucího servisu a služeb s personální ředitelkou. Z tohoto důvodu je vhodné tyto zaměstnance ustálit v oddělném servisu a služeb. Další analýza odhalila, že zaměstnanec v oddělení servisu a služeb, jehož náplní práce je přihlašování, odhlašování a ohlašování změn vozidel na příslušném úřadě, není plně pracovní vytížen.

V dalším kroku byla provedena kalkulace nákladů na jeden kilometr jízdy. V průběhu řešení vstupních informací pro kalkulaci nákladů na jeden kilometr jízdy se počet období, za které byly údaje v dopravním podniku relevantní, zúžil na roky 2008, 2009 a 2010. Pro ostatní roky nebylo možné bohužel dohledat potřebné údaje pro rozčlenění nákladů do jednotlivých položek v účetnictví ani v softwarovém systému dopravního podniku. Veškeré vstupy pro roky 2008, 2009 a 2010 byly získány z účetnictví a softwarového rozhraní dopravního podniku.

Na základě kalkulace byly identifikovány největší nákladové položky v podniku, kterými jsou náklady na pohonné hmoty, náklady na pronájem a mzdové náklady. V průběhu sledovaných let byly finanční výdaje na pohonné hmoty nejvyšší v roce 2009, kdy nákladová položka kulminovala v roční výši 204 596 288 Kč. Na jeden kilometr jízdy bylo tedy vynaloženo 8,81 Kč. Vzhledem ke skutečnosti, že náklady na pohonné hmoty jsou velice obtížně ovlivnitelné, nelze u této nákladové položky očekávat znatelnou nákladovou úsporu. V případě mzdových nákladů, jak již bylo výše uvedeno, není vhodné snižovat finanční tok do této položky a vytvářet na úkor mezd nákladovou úsporu.

V rámci hledání nákladových úspor v podniku byla odhalena možnost snížení nákladů na základě změny strategie podniku související s další výraznou nákladovou položkou související s nájmem jízdních souprav od jiného podnikatelského subjektu. Pro podnik by byla nákladově úspornější možnost využívat leasingových splátek a následný převod jízdních souprav do majetku podniku. Při kalkulaci byla použita předpokládaná doba životnosti 7,21 roku, kdy je předpoklad, že souprava ujede 1 000 000 kilometrů pouze za potřeby běžné údržby. V případě pětiletého leasingu by úspora oproti nájmu činila 2 604 380 Kč, přičemž jízdní souprava by měla být více než 2 roky v bezproblémovém provozu. Za předpokladu šestiletého splácení leasingu, bude úspora oproti nájmu

činit 2 339 312 Kč, přičemž by souprava měla být více než 1 rok po skončení leasingu v bezproblémovém provozu. Pokud se podnik bude držet dosavadní strategie, za tuto dobu životnosti zaplatí na nájmu jedné jízdní soupravy v celkovém součtu 6 896 880 Kč.

S přihlédnutím ke skutečnosti, že se podnik potýká v posledních několika letech s finanční ztrátou a nespokojivým finančním zdravím, nelze v současné době doporučit podniku rozšíření o další typ dopravních služeb.

6. Seznam použité literatury

KYNCL, J.: *Podnikání v silniční dopravě*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 172 s. ISBN 80-7169-743-5.

NOVÁK, R.: *Mezinárodní kamionová doprava plus*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI Publishing, 2003. 252 s. ISBN 80-86530-32-9.

PALKOSKA, V.: *ADR bezpečná doprava nebezpečných věcí po silnici*. 1. vydání. Praha: Bertelsmann Media, 1999. 262 s. ISBN 80-902549-2-6.

PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K.: *Doprava a zasilatelství*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2001. 479 s. ISBN 80-8639513-8.

SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. 3. Přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X

KYNCL, J., RYBA, J., KOTVALD, O.: *Obchodní, provozní a finanční řízení dopravní firmy*. 1. vydání. Praha: MMATIS, 1993. 66 s. ISBN neuvedeno

PTÁČEK, P., KAPLÁNEK, A.: *Přeprava nákladu v silniční nákladní dopravě*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2002. 111 s. ISBN 80-7204-257-2

SIXTA, J., MAČÁT, V.: *Logistika teorie a praxe*. 1. Vydání. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3

LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L.: *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0

DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B.: *Logistika procesy a jejich řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0

LOWE, D.: *The dictionary of transport and logistics*. 1. vydání. London: Kogan Page, 2002. 288 s. ISBN 0749435712

HEAP, R., KIERSTAN, M., FORD, G.: *Food transportation*. 1. vydání. London: Thomson Science, 1998. 242 s. ISBN 0 7514 0412 8

RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza: metody ukazatele a využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2

[1] zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů

[2] zákon č. 301/2001 Sb., o schvalování technické způsobilosti a technických podmínkách provozu silničních vozidel na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších právních předpisů

[3] zákon 56/2001 Sb., o podmínkách provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších právních předpisů

[4] vyhláška 64/1987 Sb., o evropské dohodě o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí, ve znění pozdějších právních předpisů

[5] Sbírka mezinárodních smluv České Republiky ročník 2006, ze dne 6.11 2006

[6] Mezinárodní úmluva CMR. Dopravní noviny, 2005, České dopravní vydavatelství, roč. 9, č. 40

[7] vyhláška 11/ 1975 Sb., o úmluvě o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě CMR, ve znění pozdějších právních předpisů

[8] zákon 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších právních předpisů

[9] zákon 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších právních předpisů

[10] MAREK, P. a kol.: *Studijní průvodce financemi podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8

[11] RŮČKOVÁ, P.: *Finanční analýza: metody ukazatele a využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2

7. Seznam příloh

Graf 1: Vývoj běžné likvidity za roky 2005 - 2010

Graf 2: Vývoj pohotové likvidity za roky 2005 - 2010

Graf 3: Vývoj okamžité likvidity za roky 2005 - 2010

Graf 4: Vývoj doby obratu pohledávek za roky 2005 - 2010

Graf 5: Vývoj doby obratu závazků za roky 2005 - 2010

Graf 6: Vývoj mzdové nákladovosti za roky 2006 - 2010

Graf 7: Vývoj produktivity práce za roky 2006 - 2010

Graf 8: Vývoj průměrné mzdy za roky 2006 - 2010

Graf 9: vývoj mzdových nákladů na km jízdy za roky 2008 – 2010

Graf 10: Vývoj nákladů na silniční daň, pojištění, dálniční poplatky, parkování a trajekt za roky 2008 – 2010

Graf 11: Vývoj nákladů na areál a vývoj odpisů za roky 2008 – 2010

Graf 12: Vývoj nákladů na pohonné hmoty za roky 2008 – 2010

Graf 13: Vývoj nákladů na opravu a servis za roky 2008 – 2010

Graf 14: Vývoj nákladů na pronájem jízdních souprav za roky 2008 - 2010

8. Seznam tabulek a obrázků

Obrázek č. 1: Schéma mzdové nákladovosti

Obrázek č. 2: Schéma vedení podniku

Obrázek č. 3: Schéma dopravního oddělení

Obrázek č. 4: Schéma oddělení servisu a služeb

Obrázek č. 5: Schéma ekonomického oddělení

Obrázek č. 6: Schéma personálního oddělení

Tabulka č. 2: Ukazatelé likvidity podniku pro roky 2005 - 2010

Tabulka č. 2: Ukazatelé aktivity podniku pro roky 2005 - 2010

Tabulka č. 3: Ukazatelé mzdové nákladovosti podniku pro roky 2006 – 2010

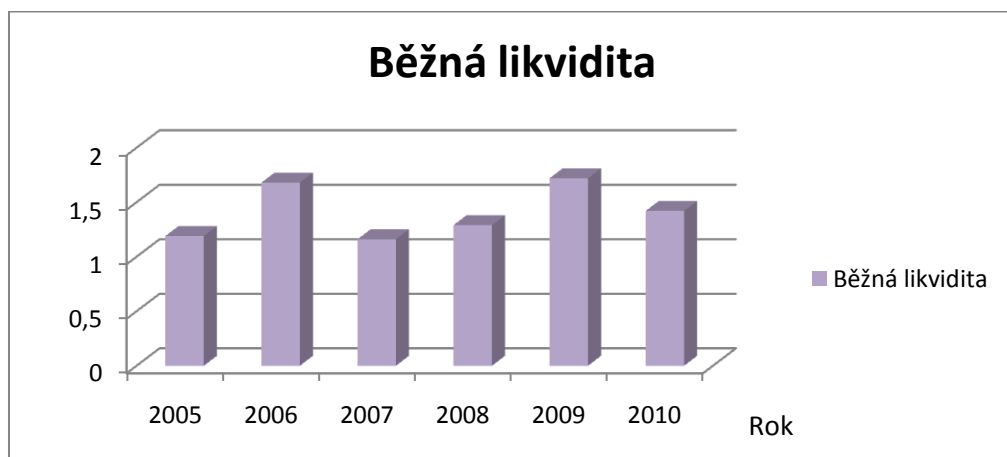
Tabulka č. 4: Kalkulace nákladů na jeden kilometr jízdy za roky 2008 – 2010

Tabulka č. 5: Leasing na 5 let

Tabulka č. 6: Leasing na 6 let

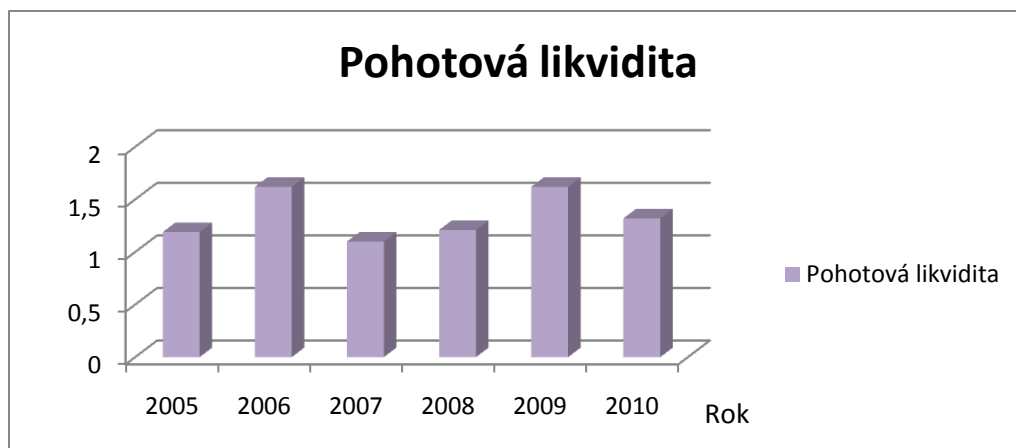
Tabulka č. 7: Náklady na pronájem jízdní soupravy

Graf 1: Vývoj běžné likvidity za roky 2005 - 2010



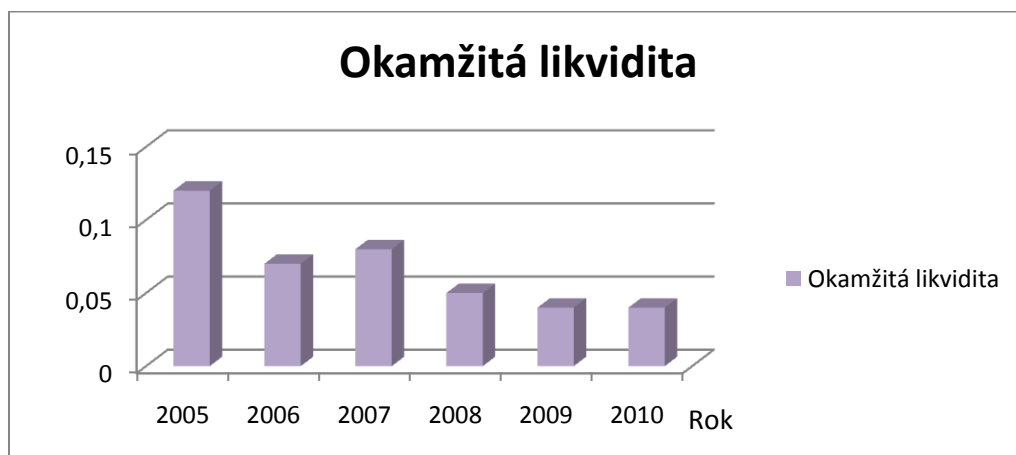
Zdroj: vlastní šetření

Graf 2: Vývoj pohotovové likvidity za roky 2005 - 2010



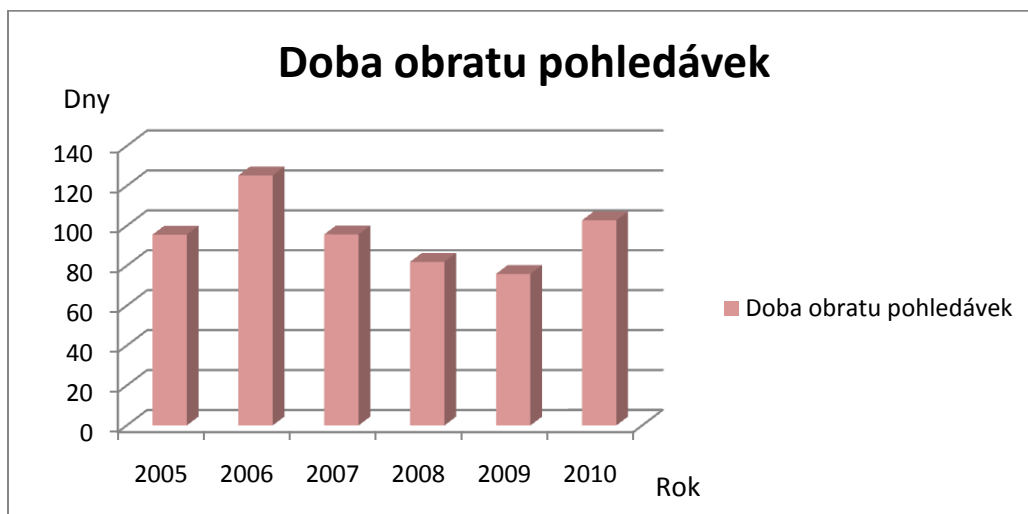
Zdroj: vlastní šetření

Graf 3: Vývoj okamžité likvidity za roky 2005 - 2010



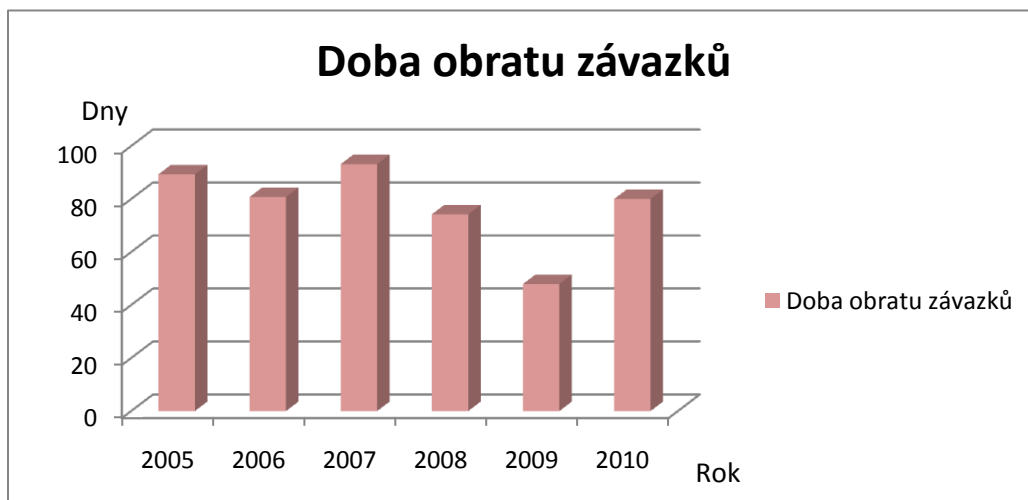
Zdroj: vlastní šetření

Graf 4: Vývoj doby obratu pohledávek za roky 2005 - 2010



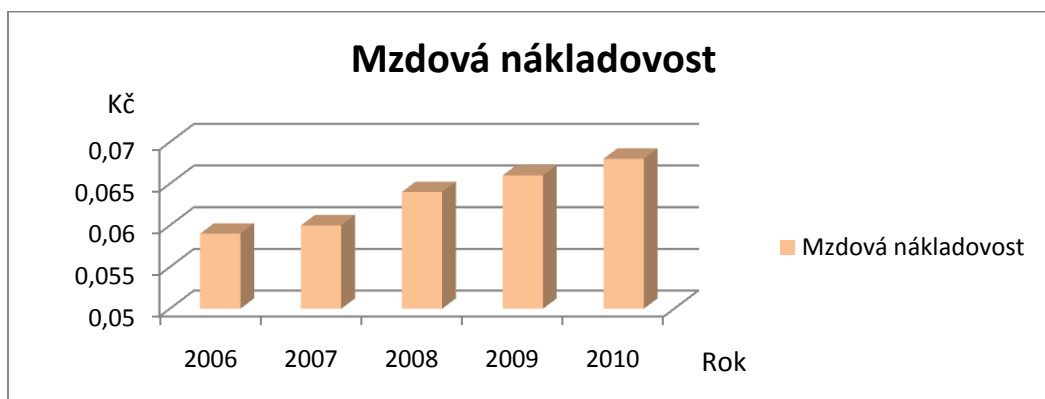
Zdroj: vlastní šetření

Graf 5: Vývoj doby obratu závazků za roky 2005 - 2010



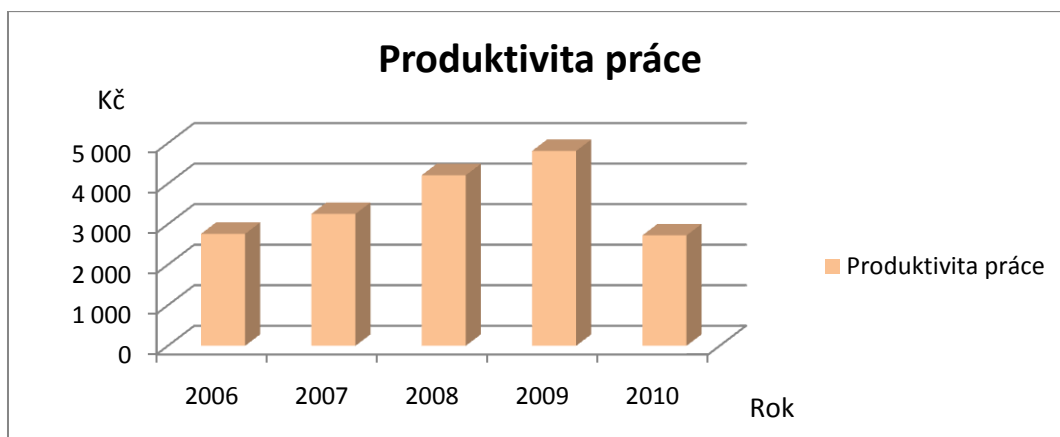
Zdroj: vlastní šetření

Graf 6: Vývoj mzdové nákladovosti za roky 2006 - 2010



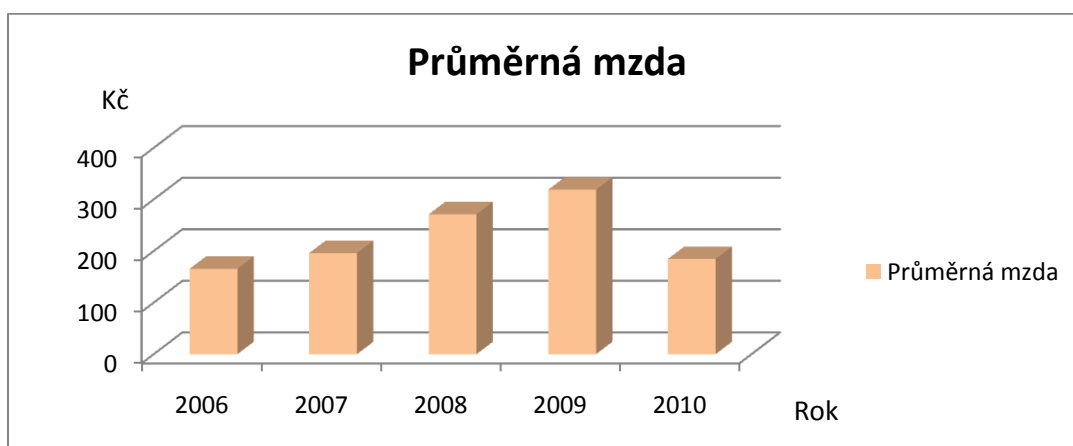
Zdroj: vlastní šetření

Graf 7: Vývoj produktivity práce za roky 2006 - 2010



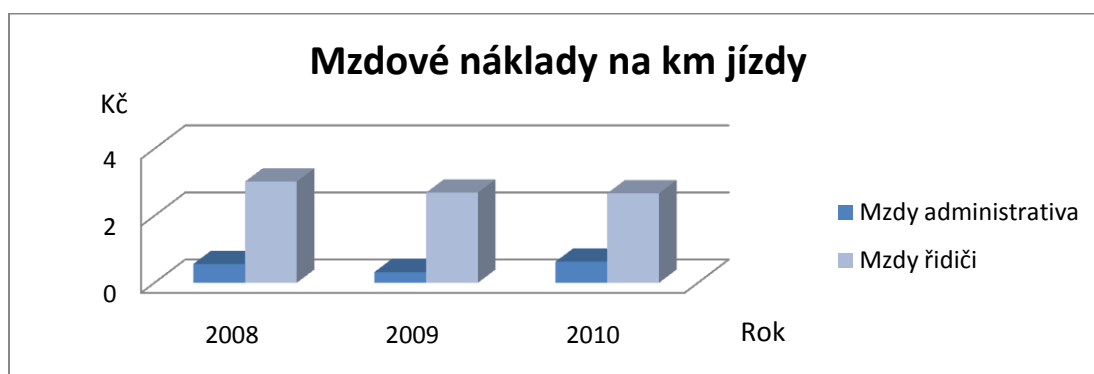
Zdroj: vlastní šetření

Graf 8: Vývoj průměrné mzdy za roky 2006 - 2010



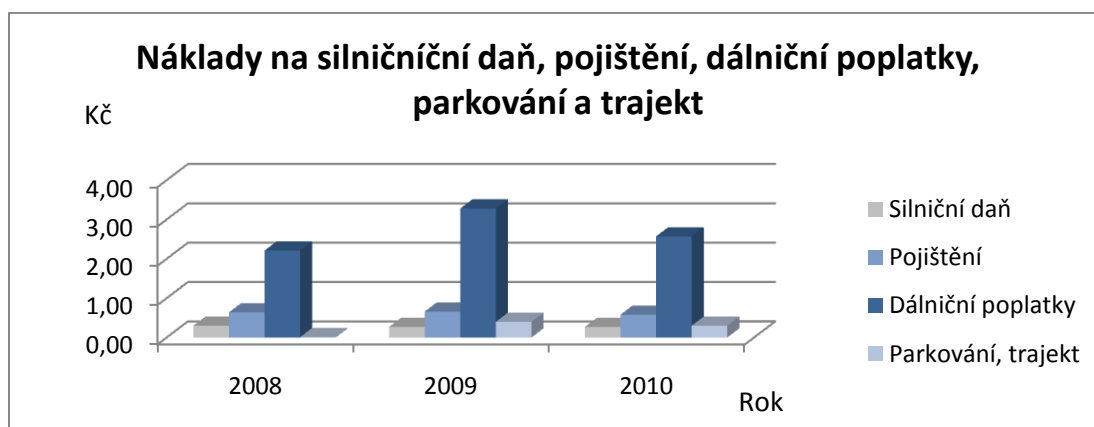
Zdroj: vlastní šetření

Graf 9: vývoj mzdových nákladů na km jízdy za roky 2008 - 2010



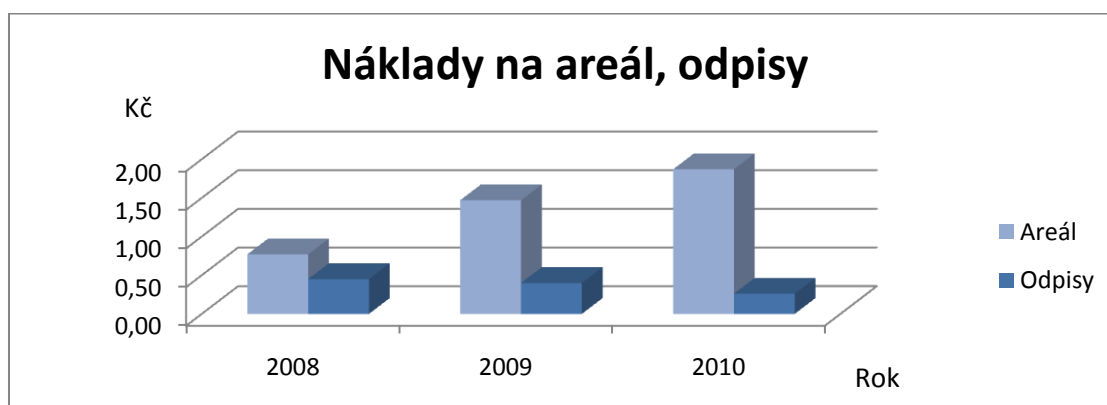
Zdroj: vlastní šetření

Graf 10: Vývoj nákladů na silniční daň, pojištění, dálniční poplatky, parkování a trajekt za roky 2008 - 2010



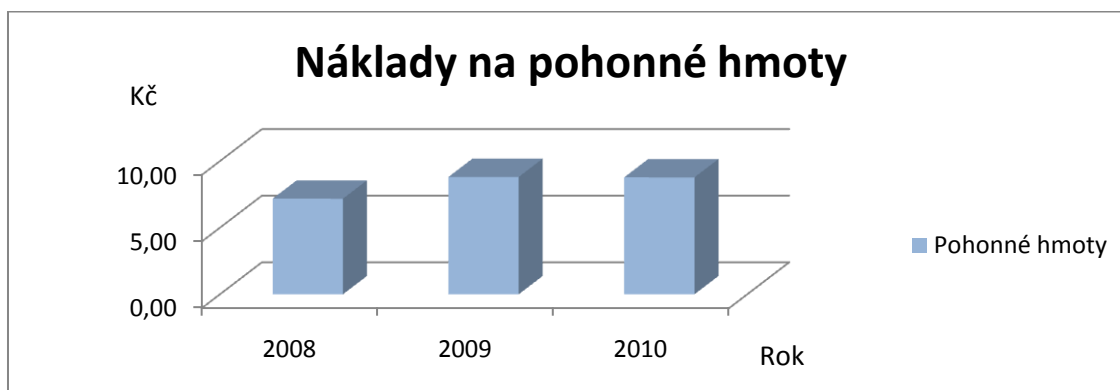
Zdroj: vlastní šetření

Graf 11: Vývoj nákladů na areál a vývoj odpisů za roky 2008 - 2010



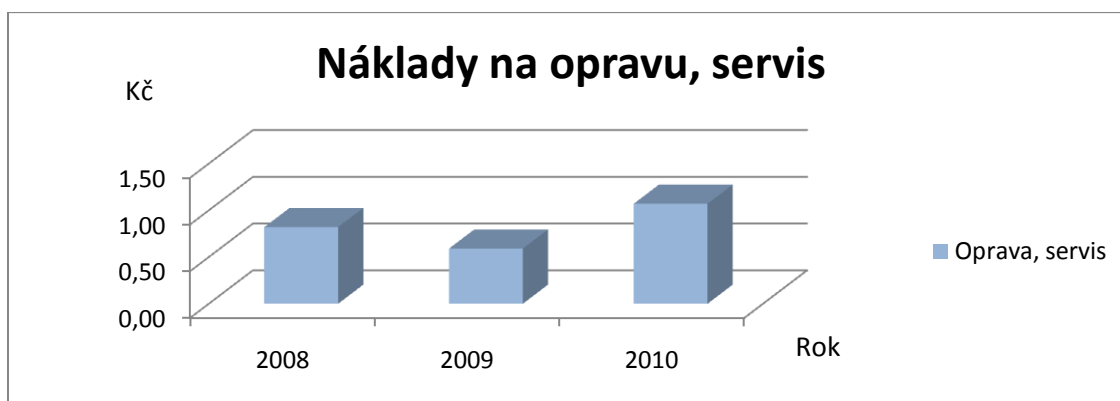
Zdroj: vlastní šetření

Graf 12: Vývoj nákladů na pohonné hmoty za roky 2008 - 2010



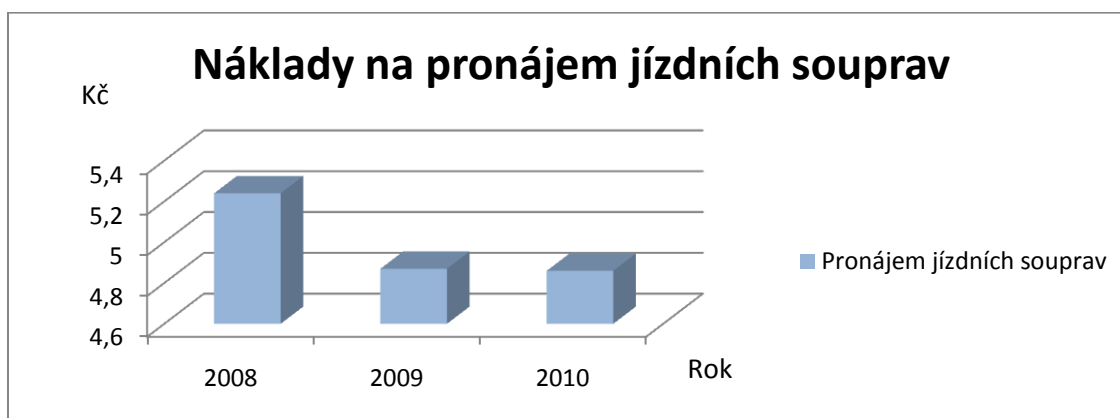
Zdroj: vlastní šetření

Graf 13: Vývoj nákladů na opravu a servis za roky 2008 - 2010



Zdroj: vlastní šetření

Graf 14: Vývoj nákladů na pronájem jízdních souprav za roky 2008 - 2010



Zdroj: vlastní šetření

