

Strategie firmy podnikající v oblasti služeb

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Jaromíra Holcová**

Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaromíra Holcová**
Osobní číslo: E16000404
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D, MBA
Konzultant práce: Jana Filová
C.S.Transport s.r.o., zástupkyně ředitele/jednatele

Název práce: **Strategie firmy podnikající v oblasti služeb**

Zásady pro vypracování

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska v oblasti strategie a služeb.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza strategie podniku v souvislosti s dlouhodobou celosvětovou krizí v dopravě.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- NOVÁK, Radek 2013. *Mezinárodní kamionová doprava a zaslátelství*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-514-5.
- KOURDI, Jeremy. 2011. *Podniková strategie: Průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- BROOKS, Raymond. 2013. *Financial Management: core concepts*. 2nd ed. Boston: Pearson. ISBN 948-0-13-267103-3.
- DAVID, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-40-825921-4.
- PEARCE II, John and Richard B., ROBINSON. 2013. *Strategic management: planning for domestic and global competition*. 13th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-007-132639-1.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

20. 8. 2019



Bc. Jaromíra Holcová

Anotace

Předmětem diplomové práce “Strategie firmy podnikající v oblasti služeb” je analýza firmy C.S.Transport s.r.o., která se zabývá silniční nákladní přepravou. Doprava jako taková je v současnosti velice rozšířená, ať už se jedná o silniční, vodní, železniční či leteckou. Silniční doprava dokonce vzrostla ve světovém měřítku o 20 % oproti minulým rokům, proto je obtížné udržet si konkurenční výhodu. Práce se dělí na vnější okolí, které je analyzováno pomocí metody PESTLE, metody 4 C, Porterova modelu 5 F a dále na vnitřní okolí, kde jsou zkoumány především finanční zdroje, lidské zdroje a firemní identita. Cílem práce je zhodnotit konkurenceschopnost firmy vůči ostatním dopravním podnikům a rozbor nákladů na pohonné hmoty s následným zhodnocením a návrhem na zlepšení. Výsledkem práce je tedy návrh na rozšíření podnikání o stěhovací službu a změna typu pohonných hmot na LPG, což sníží náklady firmě a zvýší její konkurenceschopnost.

Klíčová slova

doprava, konkurence, pohonné hmoty, nafta, alternativní způsoby pohonných hmot, nákladní přeprava, nákladní vozidla, metoda 4 C, Porterův model 5 F, metoda PESTLE, SWOT analýza, LPG

Annotation

The subject of the diploma thesis “Strategy of the service providing company” is an analysis of the company C.S.Transport s.r.o., which deals with road shipment transport. Transport as such is currently road, be it by road, water, rail or air. Road transport has even increased by 20 % worldwide compared to previous years, making it difficult to maintain a competitive advantage. The work study in detail of the external environment, which is analyzed using the PESTLE method, 4 C method Porter model 5 F. The thesis also examines the internal environment of the company, where the financial and human resources and corporate identity are examined. The aim of this work is to analyze the competitiveness of the company and the analysis of fuel costs with subsequent evaluation and proposal for improvement. The result of the work is a proposal to expand the business of moving services and change the type of fuel to LPG, which will reduce the cost of the company and increase its competitiveness.

KEYWORDS

Transport, competition, fuel, diesel, alternative methods of fuel, freight transport, trucks, method 4 C, Porter model 5 F, PESTLE method, SWOT analysis, LPG

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1 Popis strategického řízení podniku.....	15
1.1 Okolí podniku – strategická situační analýza	18
1.1.1 Externí analýza.....	18
1.1.2 Interní analýza	25
1.2 Konkurenční výhody v malých podnicích	26
2 Firma C.S.Transport s.r.o.	29
3 Vnější prostředí	32
3.1 PESTLE analýza	32
3.2 Situační analýza 4 C	35
3.3 Porterův model 5 F	39
3.4 Charakteristika konkurence	42
3.5 SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek.....	48
4 Vnitřní prostředí	51
4.1 Faktory ovlivňující firemní identitu.....	51
4.1.1 Firemní design.....	51
4.1.2 Firemní image	53
4.1.3 Firemní komunikace.....	54
4.2 Personální zajištění podniku	54
4.2.1 Organizační struktura podniku	55
4.2.2 Finanční a nefinanční ohodnocení zaměstnanců.....	57

4.3 Finanční analýza podniku	58
4.3.1 Horizontální analýza	61
4.3.2 Vertikální analýza	63
4.3.3 Analýza spotřeby PHM.....	66
5 Návrhy na zlepšení a rozšíření činnosti firmy.....	74
Zhodnocení a závěr	82
Seznam zdrojů.....	86
Seznam příloh.....	91

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Porterův model 5 sil doplněný o 6. sílu	24
Obrázek 2: Jonesův model.....	28
Obrázek 3: Vozový park firmy C.S.Transport s.r.o.	31
Obrázek 4: Logo firmy C.S.Transport s.r.o.	52
Obrázek 5: Logo firmy na vozidle Rally	53
Obrázek 6: Vývoj zaměstnanců firmy v letech 2010–2018	55
Obrázek 7: Organizační struktura podniku.....	56
Obrázek 8: Průměrná mzda řidičů v Německu, v ČR a u C.S.Transport s.r.o.	58
Obrázek 9: Průběh výsledku hospodaření firmy během let 2014–2018 v tis. Kč	60
Obrázek 10: Ukázka programu na sledování vozidel	69

Seznam tabulek

Tabulka 1: Norma EURO 5 a EURO 6	34
Tabulka 2: Počet podnikajících firem v ČR za období 2009–2018	43
Tabulka 3: Výhody a nevýhody silniční nákladní přepravy	43
Tabulka 4: Konkurence firmy C.S.Transport s.r.o.	45
Tabulka 5: Silné a slabé stránky podniku.....	48
Tabulka 6: Příležitosti a hrozby pro firmu	49
Tabulka 7: Minimální mzda v letech 2017–2018 v Kč.....	57
Tabulka 8: Rozvaha společnosti C.S.Transport s.r.o. 2014–2018 v tis. Kč.....	59
Tabulka 9: Výkaz zisku a ztráty společnosti C.S.Transport s.r.o. 2014–2018 v tis. Kč....	59
Tabulka 10: Horizontální analýza vybraných položek za rok 2014–2018 v tis. Kč	62
Tabulka 11: Podíl mzdových nákladů na celkových tržbách v letech 2014–2018	63
Tabulka 12: Běžná likvidita v letech 2014–2018.....	64
Tabulka 13: ROS v letech 2014–2018	65
Tabulka 14: Cena nafty v ČR za období 2011–2019 v Kč/litr.....	69
Tabulka 15: Spotřeba PHM v litrech/100 km firmy v období 2011–2018	72
Tabulka 16: náklady firmy na stěhovací službu.....	75
Tabulka 17: Firmy poskytující stěhovací službu.....	76
Tabulka 18: Náklady, výnosy a zisk ze stěhovací služby v Kč.....	77
Tabulka 19: Výhody a nevýhody CNG.....	78
Tabulka 20: Výhody a nevýhody LPG.....	78
Tabulka 21: Porovnání nafty a LPG.....	79

Seznam zkratek

DHM dlouhodobý hmotný majetek

HDP hrubý domácí produkt

PHM pohonné hmoty

ROS rentabilita tržeb

SMV samostatné movité věci

VH výsledek hospodaření

Úvod

Doprava je pojem, který v sobě zahrnuje několik sektorů, ať už jde o železniční, silniční, vnitrozemskou vodní, námořní nebo leteckou dopravu. Silniční nákladní přeprava je jedním ze sektorů dopravy jako takové a z dlouhodobého hlediska se ocitá v celosvětové krizi. Tato krize je spojena s negativním vlivem na životní prostředí, četností rizikových událostí a také se zde vyskytují problémy s kvalifikovanou pracovní silou. Zároveň je tento způsob dopravy celosvětově nejvíce se rozvíjejícím oborem a jeho podíl světově roste, proto je nutné udržet si konkurenční výhodu (konkurenceschopnost).

Konkurenceschopnost je schopnost zaujmout určitou výhodu oproti konkurenci, prosadit se tedy na trhu. Ve většině firem konkurenceschopnost vzniká na vnitřní úrovni podniku, jedná se především o majetek ve vlastnictví firmy, další možností je snížení nákladů. Tato skupina konkurenční výhody se v literatuře označuje pojmem strukturální. Kromě strukturální skupiny existují další formy konkurenční výhody, mezi které je zařazena druhá nejznámější, a to funkční. Funkční konkurenční výhoda je založená na schopnostech managementu, a odborných znalostech, ke kterým se firma postupem času dopracovala. Funkční konkurenční výhoda velice odlišuje podnik od jeho konkurence.

Konkurenceschopnosti v malém podniku, kterým je právě C.S.Transport s.r.o. je dosahováno jiným způsobem než konkurenceschopnosti ve velkých firmách. Kromě velikosti podniku dále závisí na majetku, odborných znalostech, zkušenostech a na praxi. Firma C.S.Transport s.r.o. si zakládá především na flexibilitě, individuálním přístupu a dobrém jméně podniku. Dále se snaží o snížení nákladů v podobě úspory pohonných hmot.

Cílem této práce je zhodnocení situace podniku v oblasti konkurence, neboť v silniční dopravě, a nejen v ní je konkurence stále větší hrozbou. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí různých analýz a metod strategického managementu, jako je metoda PESTLE, metoda 4 C, Porterův model 5 F, SWOT analýza a na závěr pomocí samotné charakteristiky konkurence.

Dalším cílem práce je zhodnocení současného stavu podniku v oblasti spotřeby pohonných hmot, neboť jsou náklady na naftu stále větší položkou a existují možnosti, jak tyto náklady snížit. Závěrem této analýzy je pak doporučení na úsporu a zvýšení efektivity pomocí alternativních pohonných hmot.

Hypotézy:

H1: Náklady na pohonné hmoty se oproti předchozím rokům zvýšily, především z důvodů růstu cen nafty.

H2: Rostoucí cena nafty má vliv na tržby podniku.

H3: Pohon vozidel na LPG je u vozidel úspornější než pohon na motorovou naftu.

H4: Konkurence v oblasti silniční nákladní dopravy v Libereckém kraji přibývá.

H5: Zaměstnancům firmy se v roce 2018 zvýšila jejich mzda oproti roku 2017.

Diplomová práce je tvořená v návaznosti na předchozí bakalářskou práci, kterou autorka práce zpracovala v roce 2016 a zvolená firma byla právě z toho důvodu, že v ní autorka pracovala. Od té doby se změnila nejen situace ve firmě, ale také v jejím okolí. Diplomová práce původní bakalářskou práci rozšiřuje a zohledňuje nové možnosti. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a metody strategického managementu, které jsou následně v praktické části implementovány.

První kapitola je věnována teorii, konkrétně charakteristice strategického řízení, jsou zde vymezené pojmy strategie, cyklus strategie, mise a vize. V první kapitole se tedy čtenář může dočíst různé názory, jak definovat strategii, jako třeba že strategie určuje směr, kterého chce firma dlouhodobě dosáhnout pomocí cílů a scénářů. Také jsou zde popsány přístupy ke strategii, že se jedná o klasický přístup, přístup herce a další přístupy a následně kroky, jak sestavit dobrou strategii.

Podkapitolu strategického řízení tvoří okolí podniku, tedy popis vnitřního a vnějšího okolí, jejich faktorů a metod zkoumání, mezi které patří např. SWOT analýza, Porterův model 5 sil, metoda PESTLE či finanční analýza.

Druhou podkapitolou je zkoumání konkurenční výhody v malých a středních podnicích, zde jsou popsány jednotlivé kroky konkurenčního modelu. Konkurenční výhoda malých a středních podniků je především ve flexibilitě, ale kromě ní, je zde popsán strategický rámec, činitelé změny, externí a interní síť a inovace.

Druhá kapitola se zabývá firmou C.S. Transport s.r.o., její charakteristikou a je to tedy praktická část. Firma C.S.Transport s.r.o. podniká v oblasti silniční nákladní přepravy, v tomto směru se bude zabývat celá diplomová práce. Firma vznikla pod názvem Petr Filo v roce 1996 ve formě živnosti, v roce 2010 se přejmenovala na název C.S.Transport s.r.o., pod kterým funguje dosud. Kromě silniční nákladní přepravy poskytuje i silniční osobní přepravu a pronájem prostorů ke skladování.

Třetí kapitola je zaměřená na vnější okolí podniku. Zde je popsána metoda PESTLE, její faktory a výsledek ze zkoumané metody. To samé (popis faktorů a výsledek) je pak hodnoceno pomocí metody 4 C a Porterovy metody 5 F. Další metodou zkoumající jednak vnitřní a jednak vnější okolí je analýza SWOT, která se zabývá silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami podniku. Na závěr této kapitoly je charakteristika konkurence se zaměřením na konkurenci v Libereckém kraji, kde je zkoumáno a podrobně rozebráno 10 konkurenčních firem a následně porovnáno s firmou C.S.Transport s.r.o. Z tohoto porovnání je pak vyvozen návrh na zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti.

Čtvrtá kapitola je pak zkoumání vnitřního okolí firmy C.S.Transport s.r.o. Pro identifikaci vnitřního okolí jsou zde popsány faktory, ovlivňující firemní identitu, konkrétně firemní design, kde je popsáno např. logo firmy. Dále je zde popsána firemní image, pomocí které se firma snaží propagovat svou činnost ve sponzorství v Rally nebo propagací v rádiu. Dalším faktorem interního okolí je personální zajištění podniku, kde je popsána organizační struktura a vývoj zaměstnanosti ve firmě, dále pak finanční a nefinanční ohodnocení zaměstnanců, jako jsou různá školení, mzda a další benefity. Finanční analýza, kde je popis horizontální, vertikální analýzy firmy a analýza spotřeby pohonných hmot je také součástí hodnocení vnitřní situace podniku.

Pátá kapitola je zaměřená na doporučení a návrh na zlepšení. Návrhem je přestavba PHM, konkrétně z nafty na LPG, který firmě uspoří poměrně značnou část nákladů. Aby byla firma více konkurenceschopná, autorka práce navrhla rozšíření podnikání o stěhovací službu, která by firmě přinesla nejen zisk, ale také by rozšířila podíl na trhu.

Poslední kapitolou je závěr, kde je shrnutá práce, jsou zde vyjasněny poznatky ze zkoumání, odpovědi na cíle práce a na stanovené hypotézy.

1 Popis strategického řízení podniku

Původ strategie se objevil již před mnoha lety, zmínky o ní lze dle Freedmana najít již v biblickém období a dávné historii, např. ve starověkém Řecku. Důležitou roli hrála strategie ve vojenství, kde různí vojenští vojevůdci, taktikové či generálové využívali strategie k vítězství v boji. Tuto vojenskou strategii využívali po celém světě, ať již vojenský poradce Sun Tzu v dnešní Číně nebo vojenský teoretik a politik Niccoló Machiavelli v Itálii. Vůbec nejslavnější stratégové a taktici v oblasti vojenství byl Baron Antoine-Henri de Jomini a pruský generál Carl von Clausewitz. Od vojenské strategie se strategie dále rozšířila do oblasti podnikání, a to především díky těmto dvěma stratégům. (Freedman, 2013)

Pohledy na strategii jsou různé a existuje několik definic k jejímu vyjádření a popsání. Existuje také několik přístupů, jak strategii chápat. Řadí se sem klasický přístup, přístup plánování cílů, přístup herce, vymezení vůči konkurenci, vizionářský přístup, sebe regulující se organizace a strategie obratu. Dalším možným členěním přístupů ke strategii je klasický přístup, evoluční, systémový a procesní přístup. Některé z přístupů jsou popsány níže. (Kourdi, 2009, str. 13-26)

Klasický přístup se značí rozdělením činností uvnitř organizace na plánování, organizaci, příkazování, koordinaci a kontrolu. V tomto přístupu se zakládá na kvalitě. Je z pohledu historie nejstarším přístupem. Klasický přístup je vyznačován také požadavky na maximalizaci zisku, používáním SWOT analýzy, portfolio matice apod. Typickou osobností tohoto směru je Peter Drucker či Henry Ford. V některých literaturách se objevují jména jako je Ansoff, Mintzberg, kteří jsou popsáni níže v jiných přístupech. Klasický přístup ke strategii udává jakýsi základ pro rozpracování dalším přístupům. (Kislingerová a kol., 2011, str. 86,87)

Přístup plánování cílů je zaměřen na dlouhodobé plánování rozvoje organizace. Strategie vychází z kontrolovaného a vědomého myšlení. A pomocí tohoto směru je dosahováno dlouhodobé konkurenční výhody. Typickou osobností tohoto směru je Alfred Chandler či Igor Ansoff.

Přístup herce se od dvou předchozích lišil především ve flexibilitě. Strategie se musela měnit dle situace v podniku a jeho okolí. Důležité faktory jsou zde vize, komunikace, změna taktiky, mezilidské vztahy a možnost učení se a rozvíjení se. Typickou osobností je zde Henry Mintzberg.

Výběr správného přístupu záleží na tom, v jaké fázi se podnik nachází, zda jde o začátek podnikání či již podnikání určitou dobu trvá, dále jestli se podnik reorganizuje nebo již končí. Dále je potřeba k výběru vhodného přístupu shromáždit správné informace a hodnotit rizika. Aby byl přístup vhodný, je třeba také několik přístupů smíchat, neboť každý přístup nemusí odpovídat potřebám firmy. (Kourdi, 2009, str. 13–26)

Možností, jak definovat strategii je několik, jednou z definic je tradiční popis strategie, ta ji popisuje jako dokument, ve kterém jsou vyjádřené dlouhodobé cíle, operace a zdroje jejich dosažení. Dalším způsobem popisu strategie je moderní pojetí, to ji definuje jako dokument do budoucna s cílem, aby vycházela z potřeb firmy, reagovala na změny, které mohou nastat a reagovala také na změny a způsoby zdrojů.

Další definicí je proces, který popisuje aktuální stav podniku a jakým způsobem lze dosáhnout strategických cílů pomocí strategických scénářů. Činnosti strategického scénáře jsou vytyčené ve strategickém plánu, který odpovídá na to, kde se firma nachází a kam se chce dostat neboli mise a vize. Strategie tedy vytyčuje směr, kterým se bude firma dlouhodobě vydávat. (Srpová a kol., 2011, str. 160)

Scénáře dle Kourdiho jsou přehled potenciálních událostí, podle kterých se firma rozhoduje. Důležité je, aby si management firmy uvědomil, že se okolí mění a nezůstal v zajetých kolejích, být otevřený novým nápadům a novým postupům. Zvažují budoucí události a jejich možné výsledky a díky tomuto postupu je strategie více úspěšná.

Výhodou scénářů je pochopení změn a faktorů, jež ovlivňují podnikání a jejich vazby. Dalšími výhodami a smyslem scénáře je, otevření se novým možnostem, vyvolání aktivnějšího přístupu a většího podílu na tvorbě strategie s následnou diskuzí. Jako většina strategických metod, tak i scénáře mají své etapy. První etapou je plánování a strukturování tvorby, následuje zkoumání souvislostí, poté se přechází k tvorbě, analýze, a nakonec

se scénář použije. Jak již bylo zmíněno, důležitá je také diskuze, neboť ta může přivést na nové nápady a vylepšení. (Kourdi, 2009, str. 49–76)

Dle zmíněných postupů a přístupů ke strategii, shledává autorka práce nejvýznamnější tvorbu scénářů. Jak bylo popsáno, jedná se o budoucí možnosti, jakým směrem by se firma měla vydat, aniž by tento stav již probíhal. Laicky řečeno, jedná se o nastínění budoucnosti.

Manažeři musí reagovat na různé příležitosti a hrozby, které se ve firmě a jejím okolí objevují, především na vývojové trendy a globalizaci, to vše poté využít ve prospěch firmy. Toto řízení se provádí pomocí strategického cyklu, který tvoří tyto složky: přesvědčit podnikatele o nutnosti strategie, stanovení mise a vize, situační analýzy, určení strategie a její následná implementace. Strategické řízení je neustále opakující proces, neboť se okolí mění a na to je potřeba reagovat. (Srpková, 2011, str. 161)

Strategické řízení obsahuje:

- poslání,
- cíle,
- formulování strategie,
- realizování strategie,
- hodnocení,
- případné změny strategie.

Mise neboli poslání podniku identifikuje, kým firma je a jaký je její smysl. Vymezení mise vychází z historie firmy, vymezuje účel, stanovuje preference vlastníků a vychází také z faktorů vnějšího prostředí. Důležitá je formulace mise, neboť mise musí být dobře zapamatovatelná a všem jasná. (Sedláčková, 2006, str. 2)

Dalším bodem strategického řízení je vize. Ta vyjadřuje představu podniku neboli vymezení dlouhodobého směru. Na rozdíl od mise, která vyjadřuje „kde se firma nachází“ vize vyjadřuje „kam se chce dostat“. Stejně jako mise, musí i vize být jasná a srozumitelná.

1.1 Okolí podniku – strategická situační analýza

Po objasnění strategie, scénářů, mise a vize musí firma identifikovat své okolí. Zkoumáním jednak vnějšího a jednak vnitřního okolí může dosáhnout dlouhodobého cíle nebo jej dle situace poupravit. Tímto zkoumáním se zabývá strategická situační analýza, ta lze rozčlenit na vnitřní (interní) a na vnější (externí). Externí analýza slouží k identifikaci vnějšího okolí, hrozeb a příležitostí. Interní analýza slouží k identifikaci vnitřního okolí, tedy k objasnění silných a slabých stránek podniku či předností firmy. Dle analýz firma může reagovat na možné hrozby a rozvíjet své příležitosti. (Srpová a kol., 2011, str. 163)

Analýza okolí se provádí především kvůli znalosti prostředí, ve kterém firma podniká a aby neustále, a především efektivně reagovala na změny z okolí, rozvíjela a posuzovala svůj potenciál, rozuměla svým zákazníkům a dodavatelům, uměla charakterizovat a předvídat kroky svých konkurentů a v neposlední řadě, aby identifikovala faktory, které jsou pro ni hrozbou či rizikem a našla nápravná řešení. (Fotr a kol., 2012, str. 32)

1.1.1 Externí analýza

Externí analýza je analýza makroprostředí a meziprostředí podniku. Analýza makrookolí zahrnuje faktory, které na firmu působí z prostředí národní, evropské i světové ekonomiky. (Srpová a kol., 2011, str. 163) Okolí velice ovlivňuje podnik, v dnešní době firmu ovlivňuje okolí na globální úrovni, tzn. že je ovlivněna i světovými změnami. Analýza okolí by měla být tedy co nejvíce rozsáhlá a popsat jednotlivé faktory, které firmu v minulosti ovlivňovaly, v současné době ovlivňují nebo mohou ovlivnit v budoucnu. Analýza také přihlíží na individualitu podniku, jeho personální obsazení a management. (Sedláčková, 2006, str. 13)

V makrookolí existují faktory, které nemůže a nedokáže firma ovlivnit. Mezi tyto faktory patří: makroekonomické, technologické, sociální, demografické, politické a legislativní, světové (globalizační) prostředí. (Srpová a kol., 2011, str. 164) Naopak v meziokolí existují faktory, které firma může částečně ovlivnit pomocí marketingových nástrojů. (Fotr a kol., 2012, str. 39)

Makroekonomické prostředí se hodnotí dle makroekonomických indikátorů, mezi které patří např. úroková míra, míra ekonomického růstu, míra inflace, směnný kurz.

Makroekonomická analýza se doporučuje provádět pro každou zemi, ve které firma podniká. (Srpková a kol., 2011, str. 164)

Pro popis makrookolí lze využít několik metod, ať už se jedná o metodu PEST a její modifikace na analýzu SLEPT či PESTLE či Porterův model 5 F či jeho modifikace od Grovea na 6 sil, nebo jemu podobnou metodu 4 C a její modifikaci 5 C.

PESTLE analýza

Metoda PESTLE je rozšíření metody PEST. V této diplomové práci se zkoumá silniční doprava, proto se autorka práce domnívá, že je nezbytné zhodnotit i ekologické prostředí, které metoda PEST nehodnotí. Tato analýza je tedy komplexním zhodnocením vnějších rizik.

PESTLE slouží k analýze klíčových faktorů, hodnotí dynamické a konkurenční prostředí firmy a rizika spojené s těmito klíčovými faktory. Metoda pomáhá pochopit, kde na trhu firma stojí a jak zlepšit její postavení. Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti je potřeba, aby podnik analyzoval své okolí, znal jeho rizika a jeho příležitosti, porozuměl mu. (Perera, 2017, str. 4, 5)

Faktory PESTLE analýzy:

- politické (political),
- ekonomické (economic),
- sociálně-kulturní (social),
- technologické (technological),
- právní (legal),
- ekologické (ecological).

Politické prostředí významně ovlivňuje celý obor podnikání. Jsou to vlivy, které vytvářejí zákonodárci, vláda, stát. Do těchto faktorů se řadí politická stabilita či naopak nestabilita, podpora průmyslu a organizací, změny v ústavě, fiskální či monetární politika, politika zahraničního obchodu. Prostředí politické je důležité především pro zahraniční firmy, neboť vláda může podpořit podnikání nebo naopak brzdit vstup firmy do země. Vláda může také různým způsobem podporovat i domácí ekonomiku, např. dotacemi. (Perera, 2017, str. 8-10)

Dalším faktorem, který je uváděn, je **ekonomický faktor**. Patří sem čtyři nejdůležitější faktory (makroekonomické indikátory) jako jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurs, míra inflace. Ekonomické faktory mají vliv i na SWOT analýzu, konkrétně na příležitosti a hrozby, které mohou podniku nastat. Změny v ekonomice se dají předvídat (predikovat), proto firmy musí sledovat vývoj ekonomiky a následně na něj reagovat a upravovat své strategie a za tímto účelem zvolit vždy nejlepší řešení.

Dalším faktorem je úroková míra. Ta ovlivňuje většinu podniků, ať už jde o půjčení peněz pomocí úvěrů od bank, kde podniky poté platí úroky (odvíjející se od dané úrokové míry) anebo o ukládání peněz ke zhodnocení. Třetím neméně důležitým faktorem ekonomiky je devizový kurs koruny. Devizové kursy se vztahují k cizím měnám a ovlivňují proto nejvíce firmy podnikající v zahraničí, jejich vliv je tedy na celosvětovém trhu. Čtvrtým zmiňovaným faktorem je míra inflace, ta ovlivňuje nejen podniky, ale i domácnosti, tzn. celou ekonomiku. Míra inflace má vliv na všechny předchozí faktory. (Dedouchová, 2001, str. 26) Kromě výše zmíněných faktorů se do ekonomického prostředí dále řadí dostupnost a ceny výrobních faktorů, vliv odběratelů a dodavatelů, vývoj cen energie, hospodářské cykly, HDP, nezaměstnanost, kupní síla (neboť je třeba zjistit, co lidé chtějí kupovat a s jakými podmínkami) či průměrná mzda. Dalšími faktory, které ovlivňují ekonomiku země je míra chudoby, míra zaměstnanosti, růst populace.

Sociální a demografické prostředí představuje změny ve spotřebitelském chování zákazníků, tedy v životním stylu s důrazem na zdraví a aktivity ve volném čase a kvalitu životního prostředí. Sociální prostředí se zkoumá nejen z pohledu na firmu, ale také z pohledu firmy na okolí. Firma by měla být prospěšná okolí. Klíčovými aspekty je hustota obyvatelstva, věková struktura, vzdělání, mobilita a s ní pak spojená frikční nezaměstnanost, pracovní návyky obyvatelstva apod. Demografické prostředí se také týká především zákazníků, ale i celkově obyvatelstva. Dále náboženské zvyklosti, normy a mýty a kulturní aspekty.

Dalším faktorem externí analýzy a metody PESTLE je **technologické okolí**, které může při jeho sledování poskytovat firmě konkurenční výhodu. Pomocí technologie podniky mohou dosáhnout konkurenční výhody, např. nalezením nové technologie, nových zdrojů, inovací. Do této skupiny se tedy řadí veškeré inovace, technologie a prvky s nimi spojené. Technologie je v současné době životně důležitou a je třeba se na ni patřičně zaměřit.

V dnešní době je veškerá komunikace, vyřizování objednávek a téměř vše závislé na internetu. (Perera, 2017, str. 13) Důležité je také to, aby si podnik hlídal svůj majetek, jestli již není zastaralý a v případě potřeby ho nahradit modernějším.

Právní prostředí představuje různé zákony, nařízení a předpisy, legislativní omezení, vyhlášky. Patří sem zejména různé zákony a nařízení, jako jsou zákony daňové či pracovní, na ochranu životního prostředí, regulace obchodu a zahraničního obchodu, zákony individuální k podnikání, např. pro silniční přepravu zákon 111/1994 Sb., o silniční dopravě. Jedním z důležitých zákonů je také zákon na ochranu spotřebitele, kde je např. uvedeno, kdy má právo zákazník odstoupit od smlouvy a za jakých podmínek, také jsou zde pospány rizika podnikání v ohledu na spotřebitele (zde se může jednat např. o odstoupení, zrušení zakázky apod.).

Ekologické a přírodní prostředí se týká životního prostředí, jeho ochrany. U zkoumané silniční dopravy jde především o různé emisní limity, omezení znečišťujících látek a výfukových plynů. V tomto prostředí se dále zkoumá použitelnost a obnovitelnost obalů, recyklace, podpora udržitelných zdrojů. (Srpková a kol., 2011, str. 163-167)

Jednotlivé faktory souvisí ve většině případů s předchozími, např. právní okolí souvisí s politickým a legislativním okolím, demografické okolí souvisí se sociálním apod. Všechny faktory se vzájemně ovlivňují. Každý podnik posuzuje okolí individuálně. Některé z faktorů jsou více stabilní, některé se pružně přizpůsobují.

Strategická situační analýza se skládá také z **mikrookolí**, to představuje zejména faktory, které firma může ovlivnit. Pro tuto analýzu se používají modely jako jsou Porterův model pěti sil nebo model šesti sil podle Grovea. Porterův model pěti sil představuje potenciální konkurenci, stávající konkurenci, dodavatele, kupující a substituty. Šestou silou podle Grovea jsou komplementy.

Porterův model 5 F

Autorem modelu je americký ekonom a profesor Harvardovy univerzity (Harvard Business School), Michael Eugene Porter. Ten se narodil 23. května 1947 v Ann Arbor. Kromě strategie 5 F napsal mnoho knih a publikací, již od roku 1979, kdy byla vydána jeho první bibliografie – How competitive forces shape strategy. Je autorem mnoha strategických metod, kromě výše zmíněného modelu pěti konkurenčních sil vytvořil Porterův hodnotový řetězec, strategické skupiny, Porterův národní diamant apod. Michael E. Porter je považován za „guru“ strategického managementu a marketingu. (Kermally, 2006)

Porterův model 5 F – pěti konkurenčních sil je jednou z metod strategického zkoumání okolí, tyto síly jsou popsány na obrázku č.1. Model slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti, zkoumání příležitostí a hrozeb pro podnik. Jednotlivé síly mohou působit navzájem nebo může působit pouze jedna z nich. Všech 5 sil může ovlivnit vyjednávací sílu podniku.

Mezi faktory modelu se řadí:

- stávající konkurenti,
- potenciální konkurenti,
- dodavatelé,
- zákazníci,
- substituty.

Analýza se provádí ve třech krocích. Prvním krokem je identifikace základních hrozeb. Hrozbou může být, že se v odvětví nachází mnoho konkurenčních subjektů, tím se zvyšuje rivalita anebo je velká vyjednávací síla zákazníků či dodavatelů. Druhý krok se naopak zabývá průzkumem a analýzou příležitostí, které mohou odstranit zjištěné hrozby (viz první krok). Ve třetím kroku firma získává přehled o příležitostech, které může dále rozvíjet, a to jí zajistí zlepšení situace.

Zákazníci neboli také vyjednávací síla zákazníků (bargaining power of buyers) se stává hrozbou tehdy, kdy je kupující (zákazník) z hlediska poptávaného zboží či služby velký a významný. Je zde možnost, že by mohl snadno přejít ke konkurenci, aniž by se mu zvýšily náklady. Zákazník má potřebné informace, zná konkurenci, zná její nabídku a dokáže si racionálně porovnat ceny, pak může nastat vyjednávání o dané ceně (typickým příkladem

je vyjednávání v bankách o podmínkách úvěrů, zde zákazník vyjednává především o úrokové sazbě, neboť má spoustu dalších možností, kde na cílovou sazbu dosáhne). Dalším rizikem je, že by si výrobek mohl vyrobit svépomocí či pro daný výrobek či službu existují substituty. Problém by mohl také nastat v případě, kdy je zákazník nucen minimalizovat své náklady. Samozřejmě jako u všech Porterových sil existují i u zákazníka další faktory, které přináší jednak hrozby podniku a jednak příležitosti. (Keřkovský a kol., 2006 str.54)

Dodavatelé nebo také vyjednávací síla dodavatelů (bargaining power of suppliers) představují faktory, které jsou tím větší, čím více je na nich daná firma závislá. Největší hrozba z hlediska vyjednávací síly dodavatele nastává tehdy, kdy je dodavatel v pozici monopolu, má jedinečný výrobek či poskytuje jedinečnou službu. Firma není pro dodavatele atraktivní, významná z hlediska velikosti podniku a to může znamenat také riziko. Dalším faktorem přinášející hrozbu podniku je to, že výrobek či službu si nemůže vyrobit zákazník sám (nelze provést zpětnou integraci), zboží je diferencované či neexistuje dostupný substitut. Jak již bylo zmíněno u zákazníka, hrozbou jsou také potřebné informace, zde nastává problém tehdy, kdy firma vůči dodavateli nemá potřebné informace a znalosti na trhu. Další výhodou dodavatelů je, jestli existují v místě podnikání firmy, to pak přináší také velkou vyjednávací sílu. (Hanzelková a kol., 2011, str. 70)

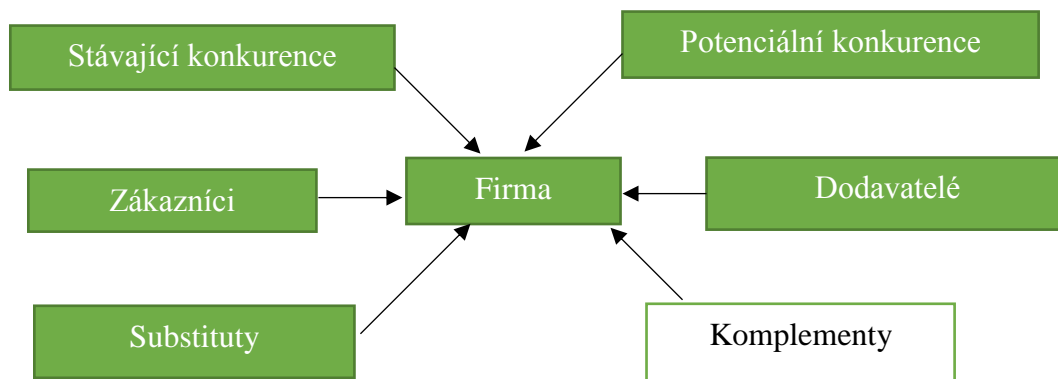
Nově vstupující konkurence neboli hrozba potenciální konkurence (threat of entry) představuje podnikatelské subjekty, kteří na trhu ještě nefigurují, nepodnikají zde, ale je velké riziko, že by na trh mohli vstoupit. Jestliže existují slabé bariéry pro vstup, je riziko větší. Hrozby představují především nízké fixní náklady, odvětví není monopolní, existuje možnost výroby s nízkými náklady. Dalším faktorem, který může firmu do odvětví přilákat a tím zvýšit hrozbu nové konkurence je snadné napojení na distribuční síť, nízký stupeň regulace odvětví státem, neagresivní chování vůči novým konkurentům. Pokud jsou náklady na přestup z jednoho odvětví do druhého nízké a je zde možnost substitutů, je to pro firmu také rizikové. (Keřkovský a kol., 2006, str. 55)

Stávající konkurence neboli rivalita firem působící na daném trhu (competitive rivalry within industry) představuje konkurenci, která na trhu již působí. Hlavní riziko spočívá v ovlivňování ceny (cenová rivalita) a nabízeného množství. Zkoumá se počet podnikajících subjektů v odvětví, velikost tržního podílu, zda se jedná o monopol, oligopol

či monopolistickou konkurenci a možnost diferenciaci. Dalším faktorem zkoumání jsou poptávkové podmínky, zda se zvyšuje počet zákazníků, zda stávající zákazníci nakupují více. Také je potřeba znát cenu nákladů marketingu na propagaci, za účelem zvýšení propagace u zákazníků. (Srpová a kol., 2011, str. 166–167)

Pátou konkurenční silou je **hrozba substitutů** (threat of substitutes). Zde je rizikové, pokud konkurence nabízí substituty za nižší cenu či s nižšími náklady na výrobu. Problémem je také, když firmy, které nabízejí substituty mají větší poptávku než daná firma či náklady na přechod k substitutům jsou nízké. Substitut zde může být cokoliv, co zákazníkovi poskytne stejné uspokojení, a tedy nemusí jít o přímý substitut. Důležitá je věrnost a spokojenost zákazníka. (Hanzelková a kol., 2011, str. 71)

Model šesti sil, který vytvořil Grove a který navazuje na Porterův model 5 F, přidává ještě šestou sílu a tedy komplementy. Komplementy představují zboží či službu, které se kupují společně s daným výrobkem (typickým příkladem je auto a benzin). Tato šestá síla může mít také velice významný vliv na firmu především, poskytuje-li komplementární zboží.



Obrázek 1: Porterův model 5 sil doplněný o 6. sílu
Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož se prostředí na trhu neustále mění, je nutné analýzu neustále aktualizovat. Mohou vznikat nové substituty, mohou vstupovat nové firmy, mohou se měnit podmínky, to vše firma musí neustále sledovat a reagovat na jednotlivé změny.

1.1.2 Interní analýza

Zkoumání interní analýzy spočívá v odhalení silných a slabých stránek firmy a nalezení konkurenční výhody. Dále je zde nutné odhalit, udržet a rozšiřovat zdroje a přednosti firmy. Do předností se započítává majetek, případné licence a technologie, dále pak schopnosti managementu. Metodou pro identifikaci interní analýzy je finanční analýza. Další metodou pro zajištění silných a slabých stránek, ale také příležitostí a hrozeb je SWOT analýza.

Pro interní analýzu lze použít také metody, jako je hodnototvorný řetězec. Ten pomáhá identifikovat slabé a silné stránky pomocí vytvořené hodnoty. Tato hodnota je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni zaplatit. Je tedy potřeba najít ty činnosti a ty výrobky, které vytvářejí pro zákazníka určitou hodnotu a díky které zákazník dává přednost firmě před konkurencí. Hodnotový řetězec podle Portera se skládá ze dvou činností, kterými jsou: hlavní funkce (výroba a marketing), podpůrné funkce (materiálové hospodářství, vědecko-technický rozvoj, personalistika, informační systémy). (Srpková a kol., 2011, str. 167,168)

Nejnámějšími a firmami nejpoužívanějšími modely a techniky strategické analýzy jsou:

- Porterův model 5 F (Porter's Five Forces),
- PEST, PESTLE analýza,
- Metoda 4 C a 5 C,
- Finanční analýza,
- SWOT analýza,
- Portfolio analýza,
- metoda SPACE.

Analýzy, kterými lze měřit výkonnost podniku, silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí je mnoho. Pro tuto práci budou použity některé z těchto metod, konkrétně metoda 4 C, Porterův model 5 F, SWOT analýza, finanční analýza a analýza PESTLE. Tyto metody byly použity z toho důvodu, že je analýza PESTLE komplexním zhodnocením vnějšího (makrookolí) okolí, metoda 4 C a Porterův model 5 F toto okolí zkoumá detailněji. Finanční analýza zhodnocuje vnitřní (mikro) okolí a SWOT analýza je pak souhrn těchto dvou (makro i mikrookolí).

1.2 Konkurenční výhody v malých podnicích

Definice malého podniku vychází z legislativy, konkrétně ze zákona č. 47/2002 Sb., O podnikání malých a středních firem. Malý podnik zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, dosahuje ročního obrátu méně než 10 milionů Kč a vlastní aktiva ve výši méně než 10 milionů Kč.

Dle článku na webové stránce FinExpert od autora Aleše Pospíšila lze zjistit, že malých podniků stále přibývá, to je prokázáno počtem přes 1 milion ekonomických subjektů, kteří podnikají v různých odvětvích, z toho tři čtvrtiny těchto subjektů podniká na živnost. Autor odkazuje na mapu na portále samizdat.cz, kde je možné všechny malé podniky podle měst a krajů prohlédnout a zjistit, v čem podnikají a v čem naopak ne, to je možné pak využít a začít podnikat právě v činnosti, která na trhu dosud není nebo jí je málo. (Pospíšil, FinExpert.cz, 2017)

Malé podniky mají stejně jako střední a velké své výhody a nevýhody. Autorka práce řadí mezi výhody např.:

- jednodušší řízení,
- vlastník a majitel je ve většině případů jedna osoba,
- větší flexibilita,
- podpora od státu,
- spojení, spolupráce s jinými firmami,
- nižší provozní náklady.

Naopak mezi nevýhody se řadí:

- malý podíl na trhu,
- menší majetek a kapitálové vybavení,
- větší citlivost na legislativní, technické změny,
- cena,
- malá známost u veřejnosti,
- kvůli nižší vybavenosti nižší počet zakázek.

Jednou z největších výhod malých firem je flexibilita. Ta může být ve formě marketingu nebo strategického řízení a plánování. Další z již zmíněných výhod je jednodušší plánování, neboť malá firma zaměstnává méně zaměstnanců a majitelem je ve většině případů vlastník či vlastníci firmy. Nevznikají také náklady na manažery a na jejich kontrolu, zda firmu řídí dobře. Některé z velkých firem nemají vůbec zájem o činnosti, které jim nepřinášejí vysoké zisky, právě tohoto mohou malé firmy využít a „prázdné místo zaplnit“. Další výhodou jsou různé podpory od státu, z EU apod. A v neposlední řadě je také obrovskou výhodou spolupráce firmy s jinými podnikatelskými subjekty a tvorba aliancí.

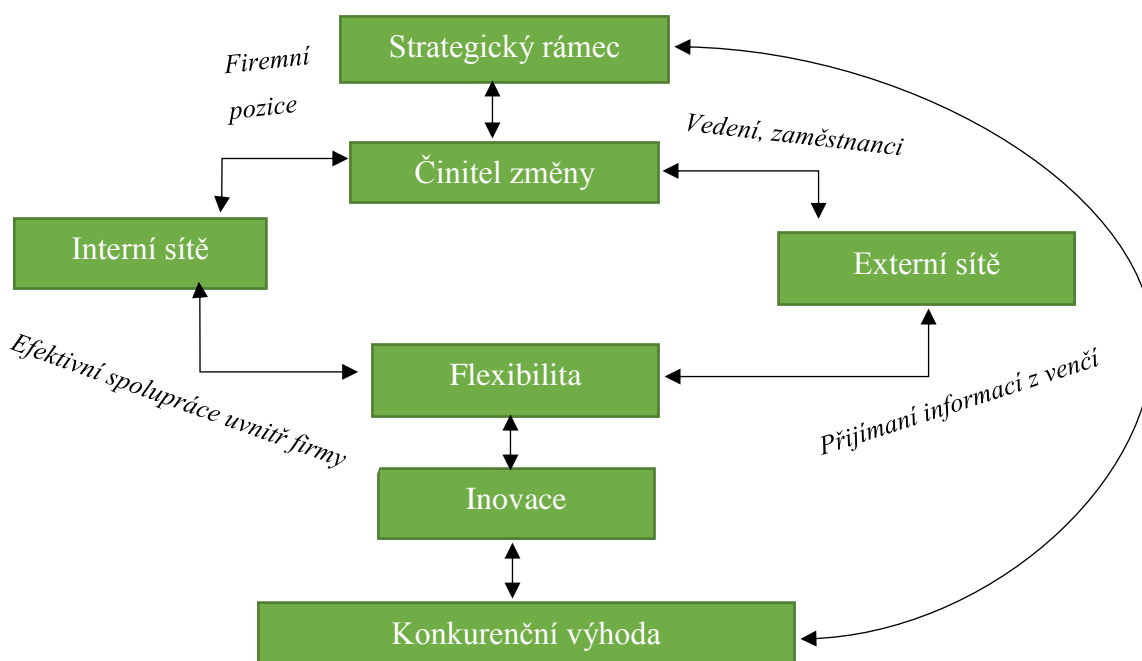
Naopak nevýhod malých firem je také poměrně dost. Mezi nevýhody se může řadit cena, jelikož menší firmy nemají dostatečný kapitál, výrobek či službu nemohou vyrábět s nižšími náklady, jejich cena musí být úměrná k těmto nákladům. Další nevýhodou je malý podíl na trhu a neschopnost a nemožnost ovlivňování trhu. Oproti větším firmám, které mají dostatek financí na marketingové kampaně a reklamy, malé firmy musí bojovat také s propagací kvůli dostání se do podvědomí zákazníků. Zde pak nejčastěji vsázejí na dobré jméno, spolehlivost, a právě na již zmíněnou flexibilitu.

Firma Altaxo, zabývající se komplexními službami pro podnikatele vidí další výhody v inovaci, vytváření pracovních míst, odolnosti v případě poklesu ekonomiky a v rychlosti přijímání změn a rozhodnutí podnikatele. Jako nevýhody shledává nepříznivé pracovní podmínky, nedostatečnou propagaci a menší prostředky k jejímu vytvoření oproti velkým firmám a také finanční situaci. (Altaxo.cz, 2015)

Srpová tvrdí, že konkurenční výhoda závisí na různých ovlivnitelných faktorech, ale také na velikosti firmy jako takové. Menší firmy jsou také citlivější na změny v okolí, které nemohou ovlivňovat, ale pouze přejímat a reagovat na ně. Model, který sestavil Jones popisuje tvorbu konkurenční výhody a má sedm bloků, které jsou vzájemně propojeny, všechny bloky jsou popsány na obrázku č. 2. Prvním krokem je strategický rámec, následuje činitel změny, externí síť, interní síť, flexibilita organizace, inovace a konkurenční výhoda.

Jonesův model tedy představuje okolí, ve kterém se firma pohybuje a chce pohybovat. Strategický rámec představuje potenciální vnitřní zdroje a firemní pozici. Dalším je činitel změny, to může být vedení firmy či zaměstnanci. Následují externí a interní síť, což

představuje vazby s vnějším (v případě externích sítí) a s vnitřním (v případě interních sítí) okolím. Externí sítě představují přijímání informací zvenčí, může se jednat o legislativu a jiné podmínky, interní sítě umožňují efektivní spolupráci uvnitř firmy. Nejdůležitější pro malé firmy je flexibilita. Ta představuje rychlé přizpůsobování se podmínkám na trhu. Inovace jsou také nedílnou součástí Jonesova modelu a představují výsledky předchozích bloků. Vznikají tedy nové organizace, procesy, služby a výrobky. Výsledkem celého procesu je pak vznik konkurenční výhody. Proces tvorby konkurenční výhody je neustále se opakujícím. (Srpová a kol., 2011, str. 170–178)



Obrázek 2: Jonesův model

Zdroj: vlastní zpracování dle Srpové a kol.: *Podnikatelský plán a strategie*, str. 172

Další důležitou výhodou jsou patenty. Jestliže firma vlastní patent, licenci, je třeba tuto možnost udržet. Tím se stává více konkurenceschopná i oproti velkým podnikatelským subjektům. Inovace jsou dle autorky práce také velmi důležitou součástí podnikání. V silniční nákladní přepravě existuje již několik inovací nákladních vozidel, ať už jde o nákladní vozidla na elektromotor, existují také vozidla, která jezdí na principu trolejbusu, vozidla s pohonem na vodík apod. Je tedy spousta možností, jak svůj dosavadní majetek vylepšit, zinovovat.

2 Firma C.S.Transport s.r.o.

Firma začala podnikat v roce 1996 jako společnost Petr Filo. Majitele firmy, Petra Fila, vždy zajímaly nákladní vozidla a byl jeho velký sen vlastnit firmu, která s nimi bude podnikat, proto ji společně se svou manželkou, Janou Filovou, a se svým bratrem, Miroslavem Filou, založil. Byla založena jako živnost s koncesí a jejím účelem bylo poskytování silniční nákladní přepravy. V této době začínali podnikat se 4 nákladními vozidly. Postupem času vozidla přibývala až do nynějšího stavu 10 vozidel, to lze vidět také na obrázku č. 3, kde jsou některá z nich vyfocena. V roce 2000 firma začala podnikat i mezinárodně, začala spolupracovat se zahraničními institucemi, především s Polskem a Německem.

V roce 2010 se firma přejmenovala na C.S.Transport s.r.o. a změnila právní formu podnikání na společnost s ručením omezeným. V této době podnikala pouze jako silniční nákladní přeprava, vnitrostátní a mezinárodní. Postupně se k Polsku a Německu začali přidávat zakázky z jiných států, jako je Maďarsko a Rakousko, poté také Francie, Španělsko, Portugalsko. Dnes firma jezdí pro 13 zemí, kam mimo zmiňovaných patří Norsko, Itálie, Anglie, Belgie, Dánsko a Švédsko.

V roce 2016 k silniční nákladní přepravě přibyla činnost poskytování osobní přepravy. Firma pořídila autobus značky MAN, určený pro 52 osob. Na tuto myšlenku majitele firmy přivedl jeho zaměstnanec, který dříve autobusem jezdil. Zde jde tedy vidět, že je majitel firmy otevřený pro různé možnosti a nápady, jak firmu zdokonalit a rozšířit na trhu. Tuto službu firma poskytovala především cestovním kancelářím jako jednorázové zakázky pro poznávací zájezdy apod. Postupně se přidaly služby pro školy a kluby.

V roce 2017 firma zakoupila budovu a pozemky okolí ní. Tuto budovu využívá především jako kanceláře, kde uzavírá zakázky a pro sídlo managementu. Kromě kanceláří se zde nachází garáže pro vozidla a dílny, kde tato vozidla opravují, skladují na ně drobné díly a využívají stroje na výrobu protektorů, což jsou pneumatiky, které se po opotřebení obnoví a tím šetří životní prostředí a náklady. Před tím, než zde mohly vzniknout kanceláře a garáže, muselo se učinit patřičné opatření k odstranění odpadu, protože místo zde v minulosti fungovalo jako skládka. Vzhledem k velikosti budovy a pozemků, firma pronajímá prostory k pronájmu a prostory k podnikání.

Firma byla založená za účelem poskytování nákladní silniční přepravy, především firmám, není ale vyloučeno, že by služby mohli využít i domácnosti. Domácnosti však tyto služby příliš nevyužívají, neboť je pro ně tato možnost příliš drahá a služba nezajímavá. To dává možnost a myšlenku na rozšíření podnikání, kterou autorka práce vypracovala v návrhu na zlepšení.

Shrnutí podnikání:

- silniční nákladní přeprava,
- silniční osobní přeprava,
- pronájem prostorů pro skladování,
- pronájem prostorů k podnikání.

Poslání podniku

Posláním podniku je zjednodušení práce firem v podobě silniční nákladní přepravy. Firma dbá na dobré jméno a snaží se všem zákazníkům co nejlépe vyjít vstříc. Jako hlavní cíl si dává spokojenost zákazníků, proto je vždy připravená udělat maximum. Kromě nákladní přepravy, která zahrnuje naložení nákladu, dovoz do konečného místa, složení nákladu a vyplnění veškerých podkladů pro tuto činnost firma nabízí také skladování nákladů, včetně pronájmu skladovacích prostorů, což ostatním firmám také velice usnadňuje jejich činnost. S firemní misí jsou obeznámeni všichni pracovníci podniku.

Cíle podniku

V roce 2014 si zakladatel Petr Filo stanovil, že by chtěl mít vlastní prostory k podnikání, nikoliv být v pronájmu, to se mu podařilo naplnit v roce 2017. Jak je zmíněno výše, v tomto roce koupil budovu s pozemky kolem ní. Umístění budovy vybíral dle cenových možností, a především kvůli lokalitě, aby byl co nejbližší ostatním podnikatelským subjektům, jež by mohli být jeho potenciální zákazníci. Proto se budova a pozemky nachází v průmyslové zóně. Vzhledem k tomu, že místo fungovalo jako skládka odpadu, nebyla cena příliš vysoká, avšak o to byla práce náročnější. Majitel firmy je proto na místo patřičně hrdý a v kanceláři má fotku, jak to vypadalo před tím, než se budova zrekonstruovala a vyklidila a jak poté.

Dalším cílem podniku je mít stálé a spokojené zákazníky a tím dosahovat zisku v hodnotě 500.000 Kč za rok. Tohoto cíle by mohla firma dosáhnout zvýšením propagace a větším

počtem zakázek, dále pak také snížením nákladů, např. u spotřeby PHM, které je možno dosáhnout alternativními palivy.

Dalším cílem podniku je pak být šetrný k životnímu prostředí, což v dnešní době představuje jeden z mnoha kritických faktorů, to by chtěl podnik docílit vhodným zvolením technologie (např. pneumatiky, inovace pohonných hmot). Firma by se také mohla zapojit do různých dobročinných akcí, jako je například sběr odpadu, čištění lesů a řek apod. To by jí udělalo nejen dobré jméno a dostala se do vědomí veřejnosti, ale zároveň by prospěla životnímu prostředí.

Dalším cílem je dlouhodobé udržení se na trhu mezi konkurencí a zároveň růst tržního podílu, tím rozšířit klientelu na 20 spolupracujících stálých firem. Tohoto cíle by firma mohla dosáhnout koupí dalších vozidel a zaměstnáním dalších zaměstnanců, ale také rozšířením činnosti. Vizí podniku je být jednou z nejsilnějších a největších firem v Libereckém kraji.



Obrázek 3: Vozový park firmy C.S.Transport s.r.o.

Zdroj: www.cstransport.eu

Firma je členem Truck Alliance a ČESMAD Bohemia. Truck Alliance pomáhá firmám v oblasti dopravy efektivně vést svou firmu a snižovat náklady na vozový park. Společnost poskytuje služby eSpedice, kde dopravci mohou nabízet volná místa v nákladním voze nebo náklad k přepravě. Další službou je e-shop s pneumatikami, oleji a mazadly za nižší cenu. Společnost ČESMAD, ve které firma má své členství, je sdružení dopravců, kde se firma dozvídá různé novinky, je zde diskuzní fórum, kde se může poradit s ostatními ohledně specifických problémů apod.

3 Vnější prostředí

Pomocí různých analýz vnějšího prostředí se firma může orientovat na faktory, které pro ni přináší příležitosti a na faktory, které představují rizika a hrozby. Je tedy potřeba pomocí analýz a metod tyto faktory určit a rozeznat. Aby tohoto bylo docíleno, byly v práci použity metody PESTLE, která popisuje vnější okolí podniku z hlediska politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a ekologické situace. Dále pak metoda 4 C, která popisuje náklady, konkurenci, země a zákazníky a na konec Porterův model 5 F, kde je taktéž popsána konkurence, avšak z jiného pohledu než u metody 4 C, je rozdělena na stávající a potenciální, dále je v metodě popsán vliv zákazníků, vliv dodavatelů a substituty. Na základě jednotlivých metod pak pro firmu bude možné sestavit možnosti doporučení, jak hrozbám předcházet a jak rozvíjet své příležitosti.

3.1 PESTLE analýza

Tato strategická metoda popisuje politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a ekologické faktory a odpovídá na otázky, týkající se jejich vlivu na podnik, jejich účinků a jaké z nich jsou pro firmu nejdůležitější. Technika je založená na konkrétním, individuálním vnímání, neboť na každý podnik má vliv jiný faktor a může se tedy stát, že to, co pro jednoho znamená hrozbu, jinému přináší příležitosti. Metoda byla vybrána z toho důvodu, že je v práci rozebírána silniční nákladní přeprava, a proto si autorka uvědomuje, že je třeba zohlednit ekologický faktor, který metoda PEST nezohledňuje.

Politické faktory souvisí s politickou situací země a různými zákony a předpisy. Firma musí pro podnikání v oboru dopravy splňovat nařízení týkající se nákladních automobilů a řidičů, různé vnitrostátní předpisy, zákony a vyhlášky, Mezinárodní dohody a Evropské předpisy. Mezi tyto zákony se řadí např. zákon o silniční dopravě, AETR, BOZP, Evropská nařízení týkající se silniční dopravy a další. Na stránkách ministerstva dopravy je celkem 16 zákonů a předpisů, které musí splňovat každý dopravce. Zástupkyně firmy autorce práce sdělila, že je pro jejich firmu nejdůležitější dodržování AETRu. AETR je Evropská vyhláška, která určuje a popisuje jednotlivé činnosti řidičů, např. povinné přestávky apod. Právní okolí úzce souvisí s politickým a legislativním okolím, jsou to různé nařízení a zákony.

Proto, aby firma mohla v oblasti silniční nákladní přepravy podnikat musí mít udělenou koncesi od živnostenského úřadu a odboru dopravy krajského úřadu v místě, kde firma

podniká, zde konkrétně v Libereckém kraji. Živnostenský zákon dělí dopravu do 4 částí: nákladní autodoprava nepřesahující 3,5 tuny, osobní doprava nejvýše 9 osob, nákladní autodoprava přesahující 9,5tuny a osobní doprava pro přepravu pro více než 9 osob. Rozdíl v podmínkách koncese je udáván velikostí přepravy. Firma vlastní nákladní vozidla určená na přepravu nákladu přesahující celkovou hmotnost nad 3,5 tuny – tudíž spadá do kategorie velká nákladní doprava a zároveň autobus, který přepravuje 52 osob – tudíž také velká osobní doprava.

Žadatel o koncesi musí splňovat zvláštní podmínky podle §6, §7 a §8, zákona o silniční dopravě. Stejně tak pro udělení koncese na velkou osobní dopravu musí splňovat tytéž podmínky, liší se pouze zkouška. Do těchto podmínek patří: usazení, finanční způsobilost, odborná způsobilost a dobrá pověst. Firma splňuje podmínku usazení, neboť vlastní více než jedno nákladní vozidlo, má prostory k archivaci firemní dokumentace, na živnostenský úřad doložili dokument, prokazující oprávnění činnosti, dále se předkládají doklady k provozování vozidel a technické průkazy. Podmínku finanční způsobilosti firma také splňuje, ta je prokázána bankovní zárukou a pojištěním a také vlastním majetkem v požadované výši. Odborná způsobilost je pak prokázána odborným zástupcem, kterým je sám vlastník Petr Filo, který musel úspěšně složit odbornou zkoušku, prokazující způsobilost v činnosti nákladní a osobní přepravě. Poslední podmínkou, kterou také firma splnila je dobrá pověst dle zákona, konkrétně trestná bezúhonnost.

Ekonomické faktory se týkají ekonomiky v dané zemi, ale i ekonomiky cílové země. Do této skupiny patří daně, cla, stabilita měny, měnové kurzy, ukazatele HDP, cykly a fáze ekonomiky, podpora zaměstnanosti, inflace, úrokové míry, nezaměstnanost, průměrná mzda, vývoj cen energií, kupní síla apod. Firma využívá měnový kurz vyhlášený ČNB a obchoduje pouze v českých korunách a v eurech. V dnešní době se firma potýká s celosvětovou krizí imigrace. Několik řidičů již uvedlo, že se s migranty setkali, dále jim práci ztěžují přísné kontroly na hranicích (kontroluje se, jestli migranty nepřevázejí), což poté znamená prodlení dodávky až o několik hodin. Autorka práce se také bavila s jedním nejmenovaným řidičem firmy, který jí celou situaci popisoval, vyprávěl o několika hodinovém zdržení na hranicích ve Francii, jak policie kontrolovala každý kamion, jestli nepřeváží migranty a také o setkání s nimi. Říkal, jak se snažili naskakovat do popojíždějících vozidel, na některé házeli kameny, rozřezávali plachty automobilům apod.,

vyprávěl, že to nebyl zrovna příjemný zážitek. I tato situace velice ovlivňuje ekonomiku dané země. Dalším faktorem, který spadá do ekonomického faktoru metody PEST jsou daně, cla a mýtné, firma pořídila kartu, skrz kterou platí veškeré mýtné, proto se řidiči nemusí na hranicích v tomto směru zdržovat.

Sociální a kulturní faktory představují vše, co se týká demografie, tedy demografický vývoj, věkový vývoj, vzdělání, pracovních a kulturních návyků, fluktuace obyvatel. Firma najímá řidiče, kteří musí splňovat určité podmínky, a to minimální věk 21 let pro řízení vozidel sk. C a C+E, a věk 23 let pro řízení vozidel sk. D a D+E. Řidiči před tím, než se z nich stanou řidiči z povolání musí absolvovat povinné vstupní školení. Vzdělání u řidičů nehraje roli, přesto firma ve většině případů najímá řidiče s výučním listem, ale objevují se mezi nimi také řidiči se základním vzděláním. Díky sociálním faktorům firma získává větší přehled o klientele na cílovém trhu (zde hrají roli především kulturní a pracovní návyky).

Technologické faktory představují technologické podmínky na cílovém trhu. Firma díky technologii efektivněji využívá obchod a může snížit spotřebu pohonných hmot. Firma využívá nákladní vozidla pouze na naftu, přesto, že se v dnešní době vozidla stále inovují (existují na LPG, CNG, elektromotory, vodík apod.), dále využívá protektory (pneumatiky, které se po ojetí znovu upraví a může se na nich jezdit dál). Jelikož je internet velkou součástí dnešní doby, dorozumívá se pomocí něj se svými zákazníky, své zákazníky také hledá pomocí Druck Alliance, kde nabízí volná místa pro převoz nákladu.

V oblasti **ekologie** firma musí dodržovat různé emisní normy a limity. Firma využívá emisní normy EURO 5 a EURO 6, jenž omezují množství škodlivin při využití vozidel. Tabulka č. 1 názorně ukazuje, jaké mají tyto normy limity. Každá z norem má jiné hodnoty, firma využívá vozidla, která splňují z 65 % normu EURO 5 a z 25 % normu EURO 6, která je přísnější na tyto limity.

Tabulka 1: Norma EURO 5 a EURO 6

Škodliviny v g / km	EURO 5	EURO 6
CO	0,5	0,5
NO _x	0,18	0,08
HC + NO _x	0,23	0,17
PČ	0,005	0,005

Zdroj: vlastní zpracování dle www.autolexicon.cz

V této oblasti firma přispívá životnímu prostředí recyklací obalových materiálů a kancelářských potřeb. Vzniklý odpad pečlivě třídí, neboť si je vědoma, že je to v současné době nutností. Vozidla umývá v mycích boxech, které jsou pro tyto potřeby stavěné. Dále obnovuje pneumatiky pomocí protektorů, čímž také pomáhá chránit životní prostředí, neboť nemá vysokou spotřebu pneumatik. Protektory vydrží až 4 sezóny.

PESTLE analýza shrnuje tedy vliv politických faktorů, které mají na firmu největší vliv, protože musí dodržovat různé zákony a nařízení, které ji umožňují podnikání v této oblasti. To, jestli dodržuje zákony pak zkoumají různé kontroly. Ve firmě během posledního roku byla kontrola ze životního prostředí a finanční kontrola. Dalším velice důležitým faktorem v nákladní dopravě je technologie, díky níž se firma posouvá a rozrůstá. V dnešní době, jak již bylo zmíněno firmu také ovlivňuje ekonomický faktor, kam lze zařadit situaci v dané zemi (zde může být příkladem právě zmiňovaná Francie), po té různé daně a cla a jelikož firma podniká i se zahraničím, tak je pro ni důležitý i měnový kurs. Samozřejmostí je také dodržování ekologických norem.

3.2 Situační analýza 4 C

Metoda 4 C se zabývá situační analýzou, tedy zkoumáním jednotlivých faktorů a které z nich mají na podnik vliv a jakým způsobem se tento vliv projevuje. Dalo by se tedy říct, že má metoda stejný cíl jako PEST (v tomto případě metoda PESTLE) jen s tím rozdílem, že se zde objevují jiné faktory.

Do této metody patří:

1. zákazníci,
2. konkurence,
3. země,
4. náklady.

Ad 1) Cílovou skupinu zákazníků firmy tvoří zejména podniky z ČR i ze zahraničí. Firma se zaměřuje především na podniky v automobilovém průmyslu (mimo jiné dlouhodobě spolupracuje s firmou Magna a Škoda auto), které jsou po celém světě velmi rozšířené. Domácnosti služeb firmy mohou také využít, ale firma neposkytuje stěhovací služby, proto pro ně není příliš vhodná. Zakázky se uzavírají na 3 až 5 let dopředu, proto je vždy důležité

nabídnout vhodnou cenovou nabídku, aby se nestalo, že by si zákazník vybral službu od konkurence.

Firma také provádí segmentaci zákazníků, zkoumá, jestli bude jejich poptávka růst či nikoliv. Dále zkoumá, zda tuto poptávku bude schopná uspokojit, jestli bude stačit její kapacita vozidel a pracovníků, zda bude mít na poptávku dostatečné možnosti. U zákazníků se dále snaží porozumět jejich potřebám a naplnit jejich požadavky.

Jelikož firma poskytuje, jak již bylo několikrát zmíněno nákladní přepravu a osobní přepravu, její cílový zákazníci mohou být:

- firmy podnikající v automobilovém průmyslu,
- firmy podnikající ve strojírenském průmyslu,
- cestovní kanceláře,
- spolky (např. fotbalové, hokejové),
- školy.

Osobní přepravu firma poskytuje především cestovním kancelářím, které nemají zajištěnou svou přepravu nebo volnou kapacitu, dále pak jednorázově na různé akce pro školy nebo spolky. V této oblasti firma dlouhodobě nespolupracuje se stálou klientelou, jak tomu má u nákladní přepravy.

Ad 2) Konkurenci lze rozdělit podle druhu přepravy, a to na silniční, železniční, vodní anebo leteckou přepravu. Dalším členěním konkurence je národní a mezinárodní doprava. V této oblasti existuje spousta přepravních společností, v Libereckém kraji je dopravních podniků kolem 2.000, v celé ČR kolem 39.000 a ve světovém měřítku v hodnotách sta tisíců. Proto je konkurence v tomto oboru veliká.

Na trhu se nachází velký počet různě velkých firem, které nabízejí stejné služby – tedy nákladní přepravu. Tyto služby se mohou lišit v závislosti na druhu a velikosti nákladních vozidel, možnostech skladování a dalších doplňkových služeb. Každá z firem si může určit svou cenu, za kterou bude službu poskytovat, je zde, ale riziko v podcenění či přecenění zakázky a firma nemusí vyhrát výběrové řízení na dodavatele, proto firma stanovuje cenu

na základě poptávky a tím každému zákazníkovi individuálně. Cenu zohledňuje i oproti cenám konkurence.

Kromě konkurence v ČR se firma potýká i s konkurencí ze zahraničí. Největší hrozbou je v současné době Polsko. V Polsku mají výhodu v tom, že mají levnější PHM, nižší odvody na sociální a zdravotní pojištění (21 %), nižší spotřební daně na naftu (o 2,20 Kč na litr), zaměstnávají levnou pracovní sílu, nejčastěji z Ruska či Ukrajiny. (Homolka, novinky.cz, 2019)

Po zadání výrazu silniční nákladní přeprava v ČR do vyhledávače na internetu, se objeví články typu, že doprava v Česku upadá, tlak je ze Západu, ale i z Východu nebo, že na českých silnicích se stále častěji objevují nákladní vozidla se zahraniční SPZ. Nebezpečí nehrozí tedy jen od Polska, ale také od Maďarska, Rumunska nebo Bulharska. U této konkurence jde především o mezinárodní dopravu. (Weikert, Euro.cz, 2019)

Ad 3) Firma spolupracuje se 13 zeměmi. Mezi tyto země se řadí:

- střední Evropa – Německo, Polsko, Rakousko, Maďarsko
- severní Evropa – Norsko, Dánsko, Švédsko,
- jižní Evropa – Francie, Španělsko, Itálie, Portugalsko,
- západní Evropa – Anglie, Belgie.

Z výše uvedeného výčtu je patrné, že podnik spolupracuje s institucemi především ve střední Evropě, se sousedními státy ČR a poté také se zeměmi jižní Evropy. S východní Evropou nespolečně pracuje vůbec. Než firma začne spolupracovat s různými subjekty v jiných zemích, je potřeba si uvědomit kulturní zvyklosti a prostudovat různé zákony a předpisy. V některých zemích je potřeba brát v potaz státní svátky, které se od svátků v České republice liší, například v Polsku mají spoustu náboženských státních svátků, kdy v práci lidé nejsou, a firma tedy nemůže v daný den naplánovat zakázku. Dále je potřeba upozornit řidiče na rozdílné rychlosti jízdy na silnicích, i když ve většině případů jsou podobné rychlostem v ČR, na jízdu v pravém či levém pruhu silnice apod., např. v Anglii (jak již je obecně známo) se jezdí vlevo. Odlišností jsou kulturní a pracovní návyky např. v Itálii, zde se pracuje v klidu a nikam se nespěchá, proto je při zakázce v této zemi brána časová rezerva.

Ad 4) Náklady firmy se člení na běžné (provozní), finanční a mimořádné. Dále na fixní a variabilní a na interní (vznikající uvnitř podniku) a externí (vznikající mimo podnik). Mezi běžné náklady se řadí veškeré náklady, které souvisí s chodem firmy, ať už jde o koupi materiálu, služby od dodavatelů či mzdové náklady. Mezi tyto náklady se řadí náklady na pohonné hmoty, spotřebovanou energii (elektrika v kancelářích, voda apod.), mzdové náklady, náklady na kancelářské potřeby, dále pak koupě maziv a olejů, technické kontroly, kontroly emisí (ty firma provádí jednou ročně).

Do finančních nákladů lze zařadit náklady na daně a poplatky, u firmy tyto náklady tvoří silniční daň, daň z nabytí nemovitosti, daň z nemovitosti, sociální a důchodové daně, které firma odvádí za své zaměstnance. Dále se sem řadí úroky z leasingu vozidel, půjček u úvěrových institucí (firma využívá nejvíce banku ČSOB), jelikož firma využívá i platební metodu v Eurech, může se stát (a v minulosti několikrát stalo), že se dostane do kurzovní ztráty, tento náklad se řadí také do finančních.

Mimořádné náklady se neobjevují v pravidelných intervalech, ale náhodně. Sem firma řadí dopravní nehody a krádeže nafty. Mezi fixní náklady se řadí veškeré náklady, které se v průběhu času nemění, sem z provozních nákladů patří spotřebovaná energie, nájem a leasingy, odpisy automobilů. Do variabilních nákladů se naopak řadí ty, které se postupem času mění.

Vzhledem k tomu, že firma je malá a není v jejích možnostech konkurovat velkým firmám, autorka práce doporučuje uzavírat s nimi kontrakty tak, aby měla vždy zajištěno, že i při zpáteční cestě bude vytížená. Stoprocentní vytíženost při obou cestách je pro firmu velmi důležitý aspekt, protože pokud by auto jelo vytížené jen jedním směrem, zvyšují se náklady.

Z metody 4 C vyplývá, že nejrizikovějším faktorem je konkurence a náklady. Konkurence představuje riziko z toho důvodu, že existuje mnoho velkých společností, které nabízejí nejen substituční služby, ale i různé doplňkové. Firma se těmto konkurentům jen s těžší vyrovnává. U zákazníků již není takové riziko, neboť jak bylo zmíněno, se zakázky uzavírají na několik let předem, a proto je v tomto ohledu i určitá míra jistoty. Důležité je, ale získat tyto zakázky, neboť firmy vždy vyhlásí výběrové řízení a rizikem se může stát podcenění zakázky, tedy to, že konkurenční firma nabídne lepší cenu. Firma se snaží rozšiřovat svou klientelu o další

země, což by jí v budoucnu mohlo přinést větší zisky. Je, ale potřeba vždy důkladně prostudovat zvyklosti a kulturní myšlení daných zemí.

3.3 Porterův model 5 F

Porterův model se zabývá především konkurencí, která bude v následující kapitole této práce detailně rozebrána. Firma by měla zkoumat, jaké hrozby z jednotlivých oblastí mohou nastat a těmto hrozbám pak čelit různým způsobem, ať už se jedná o zkvalitnění propagace v případě stávající konkurence, nebo o zlepšení služeb, které by pak nemohly být považovány za substituty.

Porterův model 5 F je model zaměřený na zkoumání okolí, a to především z hlediska konkurence. Porter ve své metodě uvádí, že silná konkurence je hrozbou, zatímco slabá je příležitostí. K tomuto závěru ho vedly především poznatky, že silná konkurence nedovolí ostatním konkurentům zvyšovat cenu a tím i zisk, zatímco u slabé je to naopak. Uvedené faktory mohou ovlivňovat podnik z hlediska schopnosti a síly jejich vyjednávání, samozřejmě se v průběhu vývoje mění a velikost síly může být u každého faktoru různá.

Jelikož Porterův model 5 F navazuje na předchozí model 4 C, budou jednotlivé síly odkázány na tento model, konkrétně stávající konkurence, která je dále rozepsaná v samostatné kapitole a zákazníci, s tím, že bude doplněna jejich vyjednávací síla.

Do této metody patří:

1. potenciální konkurence,
2. stávající konkurence,
3. zákazníci,
4. dodavatelé,
5. substituty.

Potenciální konkurence v oblasti silniční nákladní přepravy může být vysoká, neboť bariéry vstupu do odvětví může každý podnikatelský subjekt lehce splnit.

Bariéry pro vstup do odvětví jsou:

- úřední předpoklady pro vznik firmy,
- základní kapitál,
- udělení koncese – splnění podmínek a složení kvalifikačního testu,
- pronájem nebo koupě nákladních vozidle pro podnikání,
- zajištění dodavatelů a obchodních partnerů,
- dobrá pověst,
- finanční způsobilost,
- odborná způsobilost.

Z výše uvedených bariér poté vyplývá, že největší bariérou v silniční nákladní přepravě je udělení koncese. Koncese v autodopravě se dělí na malou autodopravu a velkou autodopravu. Jednotlivé dopravy se dále člení na osobní a nákladní, takže ve finále se koncese dělí na malou osobní dopravu, malou nákladní dopravu, velkou osobní dopravu a velkou nákladní dopravu. Každá z těchto skupin má své podmínky pro získání koncese.

Malá nákladní doprava a malá osobní doprava mají podobný průběh udělení koncese. U malé nákladní dopravy se jedná především o dopravu osobním automobilem, malým nákladním automobilem do 3,5t nebo dodávkami. U malé osobní dopravy se jedná o dopravu max. 9 osob. Udělení koncese je zde téměř automatický proces, není třeba nic zvláštního dokládat a jen je potřeba zaregistrovat se na živnostenském úřadu a dále je potřeba mít čistý trestný rejstřík (bezúhonnost). U malé osobní dopravy se k tomuto přidává ještě povolení o provozování taxislužby a v některých případech i schválení od obcí a krajů.

Jako velká nákladní doprava je posuzována činnost provádějící se vozidly nad 3,5t. U velké osobní dopravy se předpokládá převoz více než 9 osob, což je prováděno pomocí autobusů. U těchto velkých doprav jsou podmínky pro udělení koncese přísnější, zde je potřeba splnit podmínky uvedené v §6, odst. 1, zákona o silniční dopravě. Mezi tyto podmínky se řadí mimo jiné dobrá pověst, odborná způsobilost, finanční způsobilost a usazení – neboli že podnik musí mít sídlo či prodejnu, kde bude archivovat firemní dokumentaci. Samozřejmě tyto činnosti podléhají většímu auditu než činnosti malé dopravy. (Profikancelar.cz, 2009)

Stávající konkurence je popsána v metodě 4 C a detailněji rozebrána v samostatné kapitole 3.4. Charakteristika konkurence. Stávající konkurence je pro firmu velkou hrozbou, neboť existuje mnoho silnějších firem, jednak v Libereckém kraji a jednak po celé ČR. Jak je popsáno v teoretické části, hrozbou je především ovlivňování ceny a množství, jelikož existuje mnoho firem, které jsou na trhu delší dobu, mají lépe zavedenou pověst a jsou pro klientelu známější, mohou stanovit rozdílnou cenu a nabídnout lepší možnosti přepravy. U konkurence se zkoumá dále, o jaký typ tržní struktury se jedná. Jelikož na trhu existuje mnoho podobných firem (zde se nehledí na velikost) nabízející podobnou službu – nákladní přepravu, mohou stanovit různé ceny a množství, jedná se o atomizované odvětví. Zde je potřeba, aby firma získala klientelu pomocí propagace, neboť dosud svou činnost propagovala pouze přes rádio Contact, přes sponzorství v Rally, na svých webových stránkách a na Truck Alliance.

Zákazníci jsou také popsáni v předchozí metodě 4 C. Rizika jsou zde především v tom smyslu, že si jednotlivé firmy, které služeb využívají, mohou pořídit vlastní nákladní vozidla a tuto činnost vykonávat svépomocí. Dále je zde snadný přestup ke konkurenci, firmy hledají dopravce a vybírají je na základě výběrového řízení. Zde je pak problém v tom, že konkurence může nabídnout lepší podmínky pro spolupráci. Naopak je zde výhodou, když jsou zákazníci s firmou C.S.Transport s.r.o. spokojeni, dlouhodobě spolupracují a tím mohou doporučit i dalším subjektům spolupráci s touto firmou. Jelikož si firma velice zakládá na dobré pověsti, na individuálním přístupu a spokojenosti zákazníka, je síla zákazníků pro ni spíše příležitostí než hrozbou.

Dodavatelé mají také velký vliv na chod firmy. Zde záleží nejvíce na míře závislosti. Jelikož firma podniká v silniční nákladní dopravě, je nutné, aby měla k dispozici pohonnou hmotu (naftu), proto je závislá na vývoji ceny nafty. Dlouhodobě spolupracuje s firmou Eurowag, která ji poskytuje tankovací karty, které ji přináší výhodu v nižších cenách nafty. Z hlediska velikosti firmy C.S.Transport s.r.o. není pro firmu Eurowag příliš významná, neboť je firma malá, což tvoří také jednu z nevýhod, jelikož firma nemůže vyjednávat o ceně. Firma si nemůže vyrobit naftu sama, neboť pro to nejsou patřičné zdroje a technologie, proto se musí spoléhat na svého dodavatele. Avšak je několik možností, jak se od této hrozby odpoutat, jednou z možností je využívat jiné pohonné hmoty (např. LPG). V oblasti pneumatik, je tato síla již menší, neboť firma využívá protektory, které si upravuje

svépomocí. Firma na dalších dodavatelích není závislá, neboť servis nákladních vozidel provádí také svépomocí, maziva a různé oleje může nakupovat od jiných dodavatelů, kterých je na trhu spousta. To samé platí i u kancelářských potřeb.

Hrozba substitutů na trhu také existuje ve velké míře. Jak již bylo několikrát zmíněno, firma poskytuje silniční nákladní přepravu, která se od jiných subjektů, poskytující tuto činnost neliší. Zákazník má tedy na výběr, od jakého dodavatele službu zvolí. Zde je tedy na místě, aby firma nabídla svým zákazníkům lepší podmínky, které mohou být v lepší cenové nabídce či doplňkové službě. Zde je také důležité mít věrné zákazníky, které firma má. Mezi věrné zákazníky řadí Magnu a Škodu auto, se kterými spolupracuje již delší dobu. Ačkoliv je pro firmu cenová nabídka důležitá, mnoho firem dává přednost zkušenostem a kvalitě.

Z Porterova modelu 5 F vyplývá, že největší hrozbou pro firmu C.S.Transport s.r.o. je vstup nových konkurentů, jelikož bariéry pro vstup nejsou příliš vysoké. Hrozbou je také stávající konkurence, která je mnohem silnější, než je daná firma, mnohdy nabízí i větší rozsah doplňkových služeb. Příležitostí jsou naopak zákazníci, se kterými firma dlouhodobě spolupracuje a snaží se pomocí individuálního přístupu spolupracovat i s dalšími. Tato příležitost úzce souvisí se silou substitutů, jestliže má firma spokojené a věrné zákazníky, nemají důvod přecházet ke konkurenci. Velkou hrozbou jsou dodavatelé, neboť firma dosud jezdí pouze na naftu. Tuto hrozbu však může eliminovat tak, že přestaví svá vozidla na jiné možnosti pohonných hmot. Konkurence je tedy největší hrozbou, ať už se jedná o stávající či potenciální, proto firma musí zajistit spokojenost zákazníků a rozšířit nabídku svých služeb, aby byla více konkurenceschopná.

3.4 Charakteristika konkurence

Konkurence v nákladní dopravě je velice rozsáhlá, ať už se jedná o konkurenci silniční nebo železniční. Jednotlivé způsoby dopravy mají své výhody a nevýhody. Firem podnikajících v silniční nákladní dopravě v Libereckém kraji je přes 2.172 a neustále přibývá nové konkurence. Tito podnikatelé se rozdělují na vnitrostátní a mezinárodní (těch je o polovinu více). Firma C.S.Transport s.r.o. podniká jak ve vnitrostátní dopravě, tak v mezinárodní dopravě. Tyto firmy využívají celkem 6.635 vozidel, z toho 2.225 vnitrostátně a 4.340 mezinárodně. (kraj-lbc.cz)

Konkurence podnikající v oblasti silniční nákladní přepravy v ČR

Počet aktivních podnikatelů se každým rokem mění. Dle ČSÚ bylo v roce 2006 38.707 podniků, do roku 2009 se tento počet neustále zvyšoval až do množství 42.094 podniků. Od tohoto roku do roku 2015 pak počet klesal, v roce 2015 byla hodnota 38.159 podnikatelských subjektů. Od roku 2016 poté podnikatelé opět přibývali. Rok 2018 znamenal pro velký počet firem ukončení činnosti, ať už se jednalo o jakýkoliv obor podnikání.

Tabulka 2: Počet podnikajících firem v ČR za období 2009–2018

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
42.094	41.873	41.232	40.064	38.944	38.610	38.159	39.016	39.791	39.112

Zdroj: ČSÚ, veřejná databáze – vybrané ukazatele dopravy a skladování

Z tabulky č. 2 je patrné, že největší rozmach v podnikání v oblasti silniční nákladní přepravy v České republice byl zaznamenán v roce 2009 v hodnotě 42.094 podniků, naopak nejméně v roce 2015 v hodnotě 38.159 podniků. Z toho je patrné, že toto odvětví je nestabilní a bariéry pro vstup do odvětví jsou slabé. Vykonávat tuto činnost tedy může kdokoliv, kdo splní základní podmínky a projde kvalifikačním testem.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody silniční nákladní přepravy

výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• flexibilita,• rychlost dopravy,• rozšířená silniční síť	<ul style="list-style-type: none">• nižší kapacita,• vyšší cena na jednotku objemu,• negativní dopady na životní prostředí,• nehodovost

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že největší výhodou silniční dopravy je flexibilita, která zároveň souvisí s rozšířenou silniční sítí. V České republice se nachází přes 56 kilometrů silnic a dálnic. V porovnání např. se železniční přepravou má silniční výhodu v tom, že je možné náklad dodat až do firem, u železniční se tato možnost často vylučuje. Velkou nevýhodou je pak negativní dopad na životní prostředí z důvodů úniků oxidů a dalších škodlivin, proti této nevýhodě se celosvětově bojuje např. normami a nařízeními. Další významnou nevýhodou

je nehodovost. Za rok 2018 bylo vyčísleno 104.764 dopravních nehod, což je 943 víc než v roce 2017 a dokonce o 5.900 nehod víc než v roce 2016. Dle statistiky ČSÚ dopravních nehod na silnicích každým rokem přibývá.

V Libereckém kraji existuje zhruba 2.172 subjektů podnikajících v silniční dopravě, patří sem nejen silniční nákladní přeprava, ale také kontejnerová doprava, kurýrní doprava, přeprava nadměrných nákladů, stěhovací služby apod. Pokud bychom vzali v potaz pouze nákladní silniční přepravu, snížil by se počet subjektů na 1.826.

Mezi tyto konkurenty patří např.:

- KS Kutílek, s.r.o.,
- C.S. Cargo a.s.,
- Astra Trans s.r.o.,
- TRANSPAN s.r.o.,
- Inter Star Liberec s.r.o.,
- ALL DEST CZ s.r.o.,
- AlfaSped Logistik s.r.o.,
- RTW Trans s.r.o.,
- AD Chmelík s.r.o.,
- O.U.Z.O. Transport s.r.o.

(www.firmy.cz, www.idatabase.cz)

Na následující straně je tabulka č. 4, která obsahuje identifikaci výše zmíněných konkurentů, z hlediska místa podnikání, počtu vozidel, počtu zaměstnanců, tržeb za rok 2018 a různých nabízených doplňkových služeb. Dále se v tabulce nachází přepočet tržeb na jednotlivé vozidlo, aby bylo možné porovnat síly konkurence. V posledním sloupci je pak právě toto porovnání s firmou C.S.Transport s.r.o. Jednotlivé firmy se od sebe liší velikostí, počtem vozidel, počtem zaměstnanců, avšak spojuje je právě místo podnikání. Data z tabulky byly sepsány podle zdrojů na justici, zdrojů na stránkách firem a dotazů přímo na firmy.

Tabulka 4: Konkurence firmy C.S.Transport s.r.o.

Firma	Počet vozidel	Počet zaměstnanců	Tržby za rok 2018 v tis. Kč	Sídlo/pobočka	Nabízené služby	Přepočet tržby na jedno vozidlo v tis. Kč	Porovnání s firmou C.S.Transport v tis. Kč
CS Cargo, a.s.	120	1061	2.974.939	ul. Ampérova, Liberec	více sektorů podnikání, pojištění nad rámec dopravce, zajištění celního odbavení zboží, kompletace zboží	23.821	-20.718
Inter Star Liberec s.r.o.	3	8	30.427	28.října, Liberec	velkoobjemové jumbo soupravy	10.142	-7.039
Alfasped Logistik s.r.o.	7	27	57.473	Belgická, Jablonec nad Nisou	skladování, mytí obalů, celní a ekonomické poradenství	8.210	-5.107
ALL DEST CZ s.r.o.	5	14	33.263	Hodkovická, Liberec	služby: nonstop tel. podpora	6.653	-3.550
Astra Trans s.r.o.	43	93	213.497	Heyrovského, Liberec	letecká, autobusová, námořní doprava a zemní práce	4.965	-1.862
KS Kutílek, s.r.o.	40	81	165.267	Heřmanice, Liberec	Zajištění námořní a letecké přepravy	4.132	-1.029
RTW Trans s.r.o.	30	43	112.035	Sobotecká, Turnov	chladirenský průmysl, spedice	3.735	-632
AD Chmelík s.r.o.	3	3	9.407	Wolkerova, Jablonec nad Nisou	půjčovna dodávek, kurýrní služba	3.126	-23
C.S Transport s.r.o.	10	20	31.029	České mládeže, Liberec	autobus, spedice, skladování	3.103	X
TRANSPAN, s.r.o.	40	70	89.023	Doubská, Liberec	Velkotisk, zemní práce, mytí nákladních vozidel	2.226	+877
O.U.Z.O. Transport s.r.o.	10	16	29.270	Na Výběžku, Liberec	limuzínová doprava osob	2.927	+176

Zdroj: vlastní zpracování

Z internetové databáze firem bylo náhodným výběrem zvoleno 10 firem se stejným zaměřením podnikání. Aby bylo porovnání odpovídající k velikosti jednotlivých firem s různým počtem vozidel, byl použit přepočten výnosů v souvztažnosti na jedno vozidlo. Výpočet (1) byl proveden následujícím způsobem:

$$\text{Přepočet tržby na jedno vozidlo} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet vozidel}} \quad (1)$$

Provedeným výpočtem (1) bylo zjištěno, že firma je plně konkurenceschopná a je v lepší pozici než například firma TRANSPAN, která se svými 40 automobily a 70 zaměstnanci dosáhla tržeb 89.023 tisíc Kč, ale v přepočtu na jeden automobil pouhých 2.226 tisíc Kč, kdežto firma C.S. Transport s.r.o. se svými 10 automobily a 20 zaměstnanci dosáhla tržeb o 877 tisíc více. V porovnání s firmou KS Kutílek s. r. o. dosahuje tržeb na jeden automobil o 1.029 tisíc Kč méně.

Firma C.S.Transport s.r.o. částečně spolupracuje s firmou KS Kutílek, s.r.o. a firmou C.S. Cargo, a.s., neboť od nich odkupuje zakázky, které nejsou schopni z důvodů kapacity uspokojit. Firma má dlouhodobě uzavřené smlouvy s několika zákazníky, avšak po uplynutí této doby je vyhlášeno nové výběrové řízení na dopravce a firma musí vytvořit novou cenovou nabídku tak, aby byla vybrána.

Z tabulky č. 4 je patrné, že firma C.S.Transport s.r.o. některým z konkurentů nemůže příliš konkurovat, neboť je oproti nim malá. Vzhledem k tomu, že zaměstnává 20 zaměstnanců a vlastní 10 nákladních automobilů, připadá v úvahu konkurenční firma TRANSPAN s.r.o. a O.U.Z.O. Transport s.r.o. Firma KS Kutílek a firma C.S. Cargo a.s. byly zvolené z toho důvodu, že s nimi firma spolupracuje (jak již bylo zmíněno výše) – přebírá a odkupuje od nich zakázky, velikostí se, ale spolu nemohou měřit. Oproti firmám v tabulce č. 4 má firma C.S.Transport s.r.o. výhodu v tom, že poskytuje osobní přepravu a pronajímá prostory. To tvoří jednu z jejích výhod.

Největším konkurentem, a to nejen pro firmu C.S.Transport s.r.o., ale i pro všechny vybrané podniky, je CS Cargo a.s. (také jediná akciová společnost z vybraných), neboť vlastní 120 vozidel a zaměstnává 1061 pracovníků, tím má také nejvyšší dosažené tržby za rok 2018.

Nejmenším podnikatelským subjektem je AD Chmelík s.r.o. se svými 3 vozidly a 3 pracovníky, tato firma je rodinná a zatím nepřijímá žádné pracovníky.

Pokud by byly firmy seřazeny z dosažených tržeb za rok 2018, byla by firma C.S.Transport s.r.o. na 8. místě z 11 (včetně ní), firma v roce 2018 dosáhla tržeb v hodnotě 31.029 tis. Kč. Na prvním místě by byla již zmiňovaná společnost CS Cargo, a.s., na druhém Astra Trans s.r.o. s tržbami 213.497 tis. Kč a na třetím by byla firma KS Kutílek, s.r.o. s dosaženými tržbami 165.267 tis. Kč. Na posledním místě z výše uvedených firem by byla firma AD Chmelík s.r.o. s tržbami 9.407 tis. Kč a na předposledním O.U.Z.O. Transport s.r.o., která dosahovala tržeb v hodnotě 29.270 tis. Kč.

Dalším možným způsobem, jak firmy z tabulku č. 4 seřadit a zhodnotit jejich umístění je podle počtu vozidel. I zde se na prvním místě, a tedy nejvíce konkurenční firmou stala firma CS Cargo, a.s., která měla ve vlastnictví 120 vozidel, druhá nejvíce konkurenční firma je Astra Trans s.r.o. s počtem vozidel 43 a dále jsou firmy KS Kutílek s.r.o. a TRANSPAN, s.r.o. s 40 nákladními automobily. Firma v porovnání majetku je na 6. pozici společně s firmou O.U.Z.O. Transport s.r.o., obě firmy vlastnily 10 vozidel.

Srovnáním počtu zaměstnanců lze také dosáhnout požadovaného porovnání firem. Největším konkurentem i v této oblasti je firma CS Cargo, a.s., která zaměstnává 1.061 pracovníků, což je mimo jiné o 1.041 více než zaměstnává C.S.Transport s.r.o. a o 968 více než druhý největší konkurent firem, společnost Astra Trans s.r.o., která zaměstnává 93 zaměstnanců. Třetím největším konkurentem je firma KS Kutílek, s.r.o. Tyto firmy už rapidně zaměstnávají méně pracovníků než nejvíce konkurenční firma CS Cargo, a.s. Firma C.S.Transport s.r.o. na tom také není nejhůře, s počtem 20 zaměstnanců je na 7. místě z 11 firem.

Z tohoto srovnání vyplývá, že firma C.S.Transport s.r.o. na trhu udržuje dostatečně silnou pozici, neboť je silným konkurentem i pro některé z firem. Na druhou stranu, vzhledem k její velikosti, je i pro ni velký počet firem silnou hrozbou v oblasti konkurence. V porovnání s majetkem (nákladními automobily) firma drží pozici 6.místo z 11 firem, z čehož vyplývá, že je na tom oproti 5 společnost lépe. Z hlediska počtu zaměstnanců je firma lepší oproti čtyřem podnikatelským subjektům, neboť je na 7. pozici z 11 firem. Dle dosažených tržeb

je lepší než 3 konkurenční firmy, zde se umístila na 8.místě. Dle přepočtu tržeb na jedno vozidlo (1) je na tom z daného srovnání nejhůře, zde se umístila na 9. místě z 11 firem. I přesto se dá odpovědně říci, že pokud se firma bude rozvíjet a rozšiřovat, pořizovat nové automobily a nabírat nové zaměstnance, bude rovnocenným konkurentem i firmám, které mají o polovinu více zaměstnanců nebo vozidel.

3.5 SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek

Analýza silných a slabých stránek je pro firmu velice důležitá, už proto, že si uvědomí, v čem spočívá její konkurenceschopnost a tu dále může rozvíjet. A naopak může se zaměřit na slabé stránky a ty poté eliminovat. Důležité jsou v této metodě také hrozby, neboť je to výčet různých rizikových situací, které na podnik působí z okolí. Naproti hrozbám se nachází příležitosti, ty jsou pozitivní pro firmu a analyzují, co jí okolí může přinést.

Tabulka 5: Silné a slabé stránky podniku

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobé zkušenosti firmy na trhu, • dobré jméno firmy, • dlouhodobá spolupráce se stálými zákazníky, • vlastní budova a tím nižší fixní náklady, • kvalitní personál – zkušení řidiči, opraváři, • nízké náklady na fungování firmy, • dobře zvolené umístění sídla firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • neustálé inovace na trhu, kterým firma musí čelit, • časté dopravní nehody, • malý počet vozidel, • malý počet zaměstnanců, • špatná reakce na změny okolí, • starší nákladní vozidla, • firma dosud nesestavila podnikatelský plán

Zdroj: vlastní zpracování

Firma považuje za svou silnou stránku především dobré jméno. Jelikož je na trhu již 23 let, vytvořila si za tuto dobu dobrou pověst, a především získala cenné zkušenosti a klientelu v této oblasti. Jelikož majitel firmy splnil svůj dlouhodobý cíl, koupě budovy k podnikání, snížily se firmě také náklady na pronájem. Budovu koupili již postavenou, proto zahrnují náklady na odpisy budovy do účetnictví. Další silnou stránkou firmy je kvalifikovaný

personál, to především proto, že s několika řidiči spolupracuje již od založení podniku, proto i řidiči mají dlouhodobé zkušenosti a znalosti v nákladní přepravě.

Mezi slabé stránky podniku patří zejména velikost firmy, jelikož je podnik malý, nemůže konkurovat větším podnikům a tím ztrácí i možnosti některých zakázek. Veškeré slabé a silné stránky jsou popsány v tabulce č. 5. Firma nemůže ovlivnit okolí, a proto je jeho vliv na firmu veliký, musí reagovat na dané situace, a to se děje se zpožděním. Další slabou stránkou podniku je, že firma nikdy nezpracovala podnikatelský plán, se kterým by mohla seznámit zaměstnance. Zaměstnanci jsou tedy seznámeni pouze s aktuální situací.

Tabulka 6: Příležitosti a hrozby pro firmu

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce se zahraničními firmami, • rozvoj nabízených služeb – autobus, pronájmy, • spolupráce s firmami v průmyslové zóně díky umístění firmy, 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek řidičů, • odchod řidičů za prací do zahraničí, • lepší cenová nabídka konkurence a tím ztráta zákazníků, • nařízení a zákony v oblasti životního prostředí, • rostoucí cena ropy (respektive nafty)

Zdroj: vlastní zpracování

Ze SWOT analýzy vyplývá, že největší příležitostí pro firmu je spolupráce s podniky v jejím okolí, konkrétně tedy v průmyslové zóně, od které se sídlo nachází ve vzdálenosti 7 km. V této oblasti se nachází několik subjektů podnikajících v automobilovém průmyslu, což tvoří polovinu zákazníků firmy. Nachází se zde např. firma Denso, Magna, Fisher Galvanoplast atd. Další příležitostí pro podnik je rozvoj nabízených služeb, jelikož firma poskytuje osobní přepravu, mohla by tuto oblast rozšířit o další autobusy a tím zvýšit nabídku, což by se projevilo nejen v dosahovaném zisku, ale také v konkurenční výhodě.

Oproti příležitostem pak stojí hrozby, proti kterým se firma snaží bojovat, ty jsou popsány v tabulce č. 6. Největší hrozbou pro firmu, ale i pro celý tento trh je nedostatek řidičů a rostoucí cena ropy. Tyto hrozby se dají považovat za dlouhodobé a celosvětové.

Proti rostoucí ceně ropy bojuje tím, že má smluvní cenu na naftu od firmy Eurowag, která jí poskytuje karty na placení pohonných hmot, tím firma ušetří na litru nafty zhruba 1,-Kč až 1,5,-Kč, na AdBlue pak zhruba 3 Kč. S problémem nedostatků řidičů se firma snaží bojovat tím, že jim nabízí stabilní zázemí. Na základě toho, řidiči, kteří s firmou již pracují, doporučují další pracovníky. Firma má také inzerát na Seznamu (internetový prohlížeč) a spolupracuje s úřadem práce. Za každého nového přijatého řidiče z úřadu práce pak dostává příspěvek.

Zhodnocení vnějšího prostředí

Vnější prostředí firmy tedy ukazuje, jaké faktory jsou pro firmu nejdůležitější, co je hrozbou, co naopak příležitostí a v čem se tedy dále posouvat a zlepšovat. Dle PESTLE analýzy, bylo zjištěno, že je pro firmu důležité sledovat změny v legislativě a také technologické faktory, neboť doba jde v oblasti inovací neustále dopředu, existuje mnoho inovací v nákladních vozidel, ať už se jedná např. o vozidlo na vodík, na LPG, na elektromotor. Další inovace mohou být v příslušenství vozidel, jednak v pneumatikách, jednak vybavení, např. GPS, kamery apod.

Jelikož z metody 4 C a Porterova modelu 5 F vyplynulo, že velkou hrozbou je pro firmu konkurence, ať již stávající či potenciální, bylo v práci provedeno její porovnání, konkrétně v Libereckém kraji, v samostatné kapitole 3.4 Charakteristika konkurence. Z této analýzy vyplynulo, že pokud by firma učinila patřičná zlepšení, pořídila by více vozidel, zaměstnala více pracovníků a především, pokud by rozšířila podnikání o doplňkovou činnost, mohla by dosahovat mnohem větší konkurenceschopnosti, ačkoliv i v této pozici na tom není nejhůře.

SWOT analýza shrnuje příležitosti a hrozby, které plynou z vnějšího prostředí a silné slabé stránky podniku. Z této metody vyplynulo, že největší hrozbou je pro firmu nedostatek řidičů a rostoucí cena nafty a tím i rostoucí náklady na pohonné hmoty, které budou dále v práci analyzovány.

4 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí firmy se řadí různé faktory, které ovlivňují chod firmy, její postavení a strukturu. Vnitřní prostředí firmy vypovídá o kvalitě firmy, její image a identitě, popisuje zaměstnance a organizační strukturu, finanční a výrobní faktory. Jednoduše řečeno interní strategická analýza identifikuje pozici firmy pohledem do vnitřních struktur a procesů.

4.1 Faktory ovlivňující firemní identitu

Firemní identitu tvoří firemní design, firemní kultura a firemní komunikace. Firemní identita je pro firmu velice důležitá, neboť zákazníkovi o firmě prozrazuje, čím firma je, jaké má postoje, co mu může nabídnout. Firemní design objasňuje logo firmy, vysvětluje jeho symboliku a barvy, dress code zaměstnanců, vysvětluje umístění budov a místností v nich. Firemní image se zabývá především propagací podniku, díky které firma přiláká více zákazníků a vstoupí do podvědomí veřejnosti. Firma se propaguje pomocí reklamy v rádiu, na svých webových stránkách a zakázky nabízí pomocí stránek Truck Alliance. Dále se angažuje ve sponzorství Rally a pronajímá prostory chráněné dílně za symbolickou cenu. Díky firemní komunikaci se dorozumívá se svými stálými i potenciálními zákazníky, se svými dodavateli a s firmami, se kterými spolupracuje.

4.1.1 Firemní design

Firma C.S.Transport s.r.o. je malá firma, a proto využívá monolitní identitu, tedy nerozlišuje produkty nebo služby nebo svou pobočku. Firemní design tedy obsahuje logo, barvu, písmo, dress code, formuláře a publikace nebo vzhled budov a místností.

Logo firmy slouží jako vizuální značka sloužící ke komunikaci a rozpoznání firmy. Pro představu, jak logo vypadá, byl vložený obrázek č. 4 s logem firmy. Má emocionální a racionální funkce, dále je jednoduché, jedinečné a snadno zapamatovatelné. Logo firmy vzniklo v roce 2010 při změně názvu firmy. Barva je významnou součástí firmy a její značky.



Obrázek 4: Logo firmy C.S.Transport s.r.o.

Zdroj: www.cstransport.eu

Základem loga je název firmy, tedy C.S.TRANSPORT S.R.O. Logo je součástí komunikace, která probíhá především elektronicky formou e-mailů a dále je na veškerém majetku firmy, ať už na vozidlech (nákladních i autobusu), tak na budově a místnostech. Na některých vozech je možné vidět modrou kombinaci tohoto loga.

Nyní je využita kombinace červené a stříbrobílé. Firma vybírala barvy podle psychologické symboliky. Původní modrá tedy znamenala důvěru, tradici a stálost. Nově vzniklá barevná kombinace červené a stříbrobílé znamená, že je firma energická, silná, odvážná, sebevědomá a dobývající se vpřed. Stříbrobílá také může znamenat nové začátky, změny, hojnost, velké ideály, tvůrčí a motivující akce. Existuje, ale mnoho názorů na barevnou kombinaci značek firmy.

Podle Chytilové je vhodné, aby značka firmy obsahovala červenou, zelenou nebo modrou barvu. To vysvětluje tím, že máme v oku tři čípký, které vnímají právě tyto tři barvy. Firma si tedy vybrala nejvhodnější barvu (červenou), protože oko červenou barvu dokáže nejlépe rozpoznat. I původní volba modré byla dobře zvolená, tu dokáže nejrychleji rozpoznat. (Chytilová, 2018)

Firma využívá webové stránky www.cstransport.eu, kde poskytuje veřejnosti informace o vozovém parku, zemích, se kterými spolupracuje a další informace. V záhlaví těchto stránek má firma také své logo. Zde je logo umístěné na bílém podkladu, jinak je vše stejné. Kromě loga má zde firma fotografii autobusu a nákladního vozidla. Dalším symbolem, který se v záhlaví nachází, je žena se zdvihnutým palcem. Toto gesto „palce nahoru“ je signálem

schválení, že je vše v pořádku. Firma využívá také tiskoviny, publikace a vizitky. Všechny tyto produkty obsahují také logo firmy, které je výše popsáno.

4.1.2 Firemní image

Získanými poznatky vedení bylo zjištěno, že firma není u veřejnosti příliš známá. Známa je spíše u firemních subjektů, např. Magna Exterior a Interior v Liberci nebo Škoda auto. Firma se snaží propagovat svou činnost skrze rádio, konkrétně rádio Contact.

Další formou propagace firmy je sponzorství v Rally. Firma sponzoruje závodníka Roberta Kořístku a jeho spolujezdce Michala Drozda již od roku 2012. Tento tým Kořístka-Drozd jezdí od roku 2005 a společně obsadili několik míst ve vítězných pozicích. V roce 2011 obsadili ve dvou soutěžích 2. místo a ve dvou soutěžích 3. místo. Robert Kořístka byl dokonce jmenován vicemistrem ve třídě 9 (v roce 2011) a mistrem třídy 5 a 2WD (v roce 2012). Závodníci mají své vlastní webové stránky a Facebook.



Obrázek 5: Logo firmy na vozidle Rally
Zdroj: rally-mania.cz

Na obrázku č. 5 je vidět logo firmy C.S.Transport s.r.o., která je jednou z více než 15 sponzorů. Firma závodníky sponzoruje částkou 10.000 Kč, kterou si pak odečítá z daní jako dar. Majitel firmy, Petr Filo, se vždy zajímal kromě nákladních vozidel i vozidla závodní, proto začal tento tým finančně podporovat. Ve vozidle se také dokonce s Robertem

Kořístkou svezl. Majitel firmy si tento tým vybral na závodech Rally Lužické hory v roce 2012, kde se s oběma závodníky seznámil a nabídl jim sponzorství, které ochotně přijali.

4.1.3 Firemní komunikace

Komunikace probíhá se spolupracujícími firmami, s novými zákazníky a také se zaměstnanci. Je zde tedy zavedená externí a interní komunikace. Vnitřní komunikace slouží k organizaci práce, řešení problémů a k informování zaměstnanců o dalších úkolech a cílech. Veškeré problémy, dotazy a informace probíhají na schůzi, která se koná jednou za měsíc. Pokud však nastane neodkladný problém, mají všichni zaměstnanci služební mobil, a tak se mohou s majitelem domluvit na osobní schůzce. Zaměstnanci se ztotožňují s hodnotami a pravidly firmy. Majitel se také svých zaměstnanců ptá na jejich spokojenost a postoje, zajímá se o jejich názor.

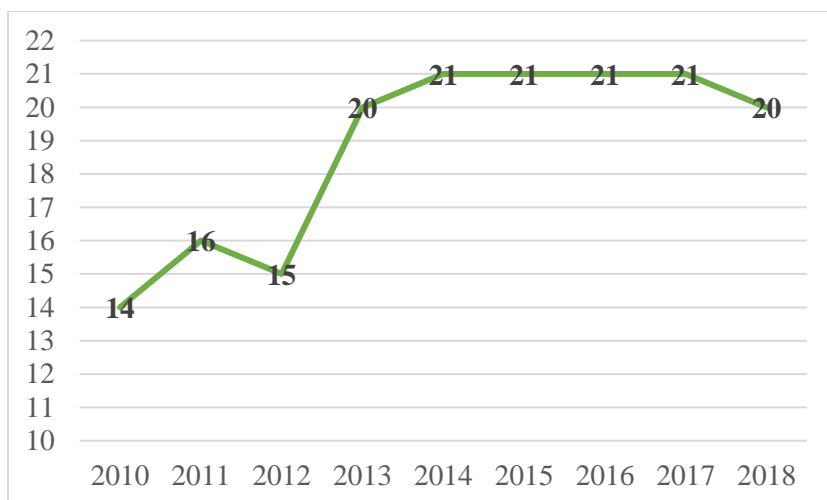
Podnik se tedy snaží pro své zaměstnance udělat maximum, aby byli spokojení. Existuje i případ, kdy majitel poskytl zaměstnanci bezúročnou půjčku. Každému zaměstnanci, který si uzavře Doplňkové penzijní připojištění přispívá v hodnotě, v jaké si přispívá zaměstnanec, tzn., jestliže si zaměstnanec přispívá 500 Kč, zaměstnavatel mu přispívá stejnou částkou.

Vnější komunikace se stávajícími zákazníky probíhá především elektronicky (e-maily) nebo telefonicky. S novými zákazníky se majitel většinou setkává osobně, pokud to situace umožňuje. Pokud ne, probíhá komunikace stejně jako se stávajícími zákazníky, tedy elektronicky. Firma o sobě rozšiřuje povědomí i pomocí webových stránek, které jsou v této práci výše popsány. Ve firmě se dbá na to, aby požadavky zákazníka byly vždy ihned vyřešeny a jednání bylo na profesionální, ale velice přátelské a vstřícné úrovni.

4.2 Personální zajištění podniku

Od doby, kdy se firma přejmenovala na firmu C.S.Transport s.r.o. byl průměrný počet zaměstnanců 14 (bez řídicích pracovníků), v roce 2011 se počet zaměstnanců zvýšil o 2, tj. 16 lidí, v roce 2012 se průměrný počet zaměstnanců snížil o 1 řidiče a konečný výsledek byl tedy 15 pracovníků. Pět pracovníků přibýlo během roku 2013 a průměrný počet zaměstnanců tedy vzrostl na 20. V roce 2014 přibil další řidič a průměrný počet zaměstnanců byl v tomto roce 21. Tento počet zaměstnanců (21) firma udržela až do roku 2018, kde bylo spočítáno 20 zaměstnanců. Řidič firmě odešel z vlastního rozhodnutí, neboť přešel

ke konkurenci do Německa, kde má mnohem vyšší mzdu. Tento vývoj je graficky zachycen na obrázku č. 6. Průměrný počet je proto, že během roku firmě přibývali a ubývali zaměstnanci, např. někteří řidiči zůstali jen po zkušební dobu a poté z firmy odešli.



Obrázek 6: Vývoj zaměstnanců firmy v letech 2010–2018

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo výše zmíněno, průměrný počet zaměstnanců bez řídicích pracovníků rok od roku narůstal. V roce 2017 jich bylo 21 + 1 řídicí pracovník, a to vlastník a majitel Petr Filo. Mezi tyto zaměstnance patří řidiči, administrativní pracovníci a zároveň pracovníci v oblasti logistiky, zástupkyně ředitele a zároveň finanční pracovníci, opraváři a údržbáři vozů a uklízečka. Firma spolupracuje také s externími zaměstnanci, a to s daňovou a účetní pracovníci.

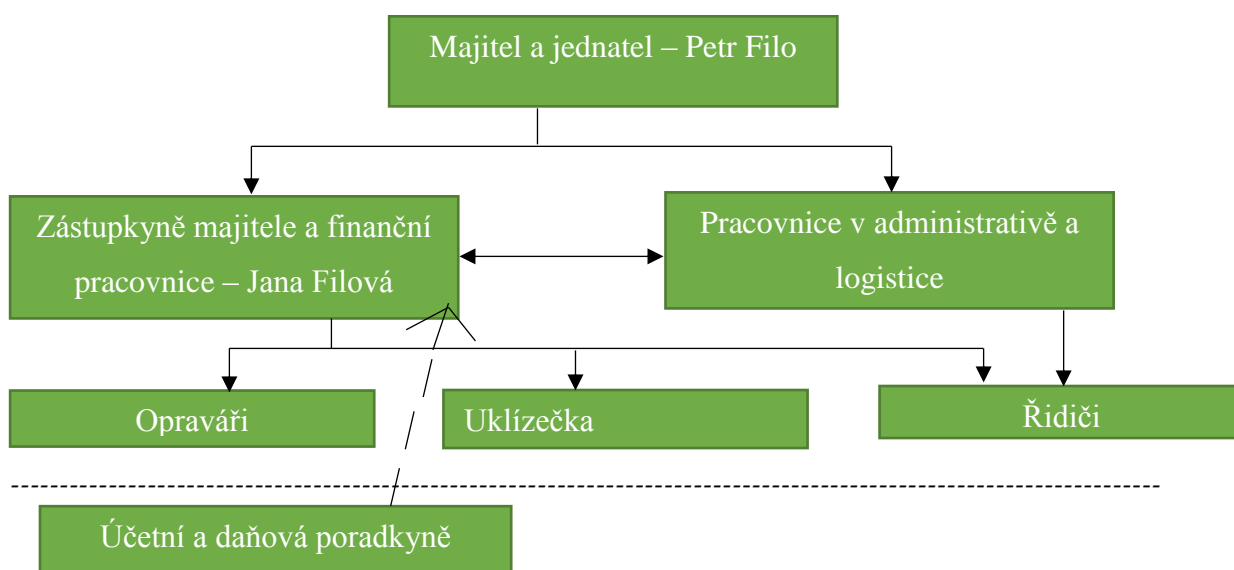
4.2.1 Organizační struktura podniku

Organizační struktura, jejíž schéma je zobrazeno v grafu č. 7, je liniová, centralizovaná a strmá. Liniová organizační struktura je ve firmě zavedená proto, že všichni pracovníci jsou podřízeni majiteli. Struktura je centralizovaná, protože veškerá rozhodování o úkolech a organizaci má na starosti majitel Petr Filo, případně jeho zástupkyně (a zároveň manželka) Jana Filová. Jelikož je firma, co se týká velikosti, malá, je organizační struktura strmá.

Firmu řídí a jedná za ní vlastník Petr Filo. Dle obchodního rejstříku jednatel jedná za firmu samostatně. Jeho činností je jednání s obchodními partnery, dodavateli a odběrateli, jednání se zaměstnanci, sjednávání a vyřizování zakázek. Svou kompetenci, ale přenáší i na jeho

zástupkyni a manželku Janu Filovou, která zároveň vykonává činnosti v oblasti financí. Jako zástupce jednatele pak také jedná s obchodními partnery, především však s dodavateli a se zaměstnanci. Další činnost, kterou vykonává je výpočet mzdy a diet řidičů, příprava podkladů pro zakázky a sledování jejich průběhu a dále nákupy od kancelářských potřeb po jednotlivé součástky do vozidel.

Dalším zaměstnancem je administrativní pracovnice a pracovnice v oblasti logistiky zároveň. Ta má na starosti sledování spotřeby PHM a její výpočty, sledování pracovní náplně řidičů, trasy a povinného odpočinku. Zadává práci jednotlivým řidičům dle zakázek a možností z hlediska vozidel. Dalšími zaměstnanci firmy jsou řidiči a opraváři. Řidiči vykonávají činnosti řízení vozidel a jejich běžnou údržbu, opraváři pak servisují vozidla v případě poruchy a provádějí servisní kontroly vozidel. Další zaměstnankyní je uklízečka, která se stará o pořádek v kancelářích.



Obrázek 7: Organizační struktura podniku
Zdroj: vlastní zpracování

Firma má uzavřenou smlouvu o poskytnutí činnosti s daňovou a účetní poradkyní, která zpracovává daně (silniční, majetkové) a provádí účetnictví firmy. To je zachyceno na obrázku č. 7, kde je tento vztah znázorněn přerušovanou šipkou. Účtuje se podvojným způsobem účetnictví, na konci roku se sestavují účetní výkazy – rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

4.2.2 Finanční a nefinanční ohodnocení zaměstnanců

Mzda řidičů je nastavena na minimální mzdě a k ní se vypočítávají diety, práce přesčas, práce přes noc nebo za svátek či sobotu a neděli. Diety se počítají pomocí programu (tentýž program jako na sledování spotřeby PHM, trasy, povinných pauz) a řídí se zákoníkem práce a AETREM. Počítá se, kolik hodin stráví řidič v zahraničí, kde na každou zemi je jiná sazba. K minimální mzdě a dietám firma poskytuje svým řidičům navíc kapesné, které tvoří 40 % z diet.

Minimální mzda je stanovena zákonem a její přehled je uveden v tabulce č. 7. Řidiči patří do skupiny 3, tomu dle zákona odpovídá 97,30 Kč/hod a měsíčně 16.280 Kč. Z tabulky č. 7 je patrné, že se minimální mzda řidičů každým rokem zvyšovala.

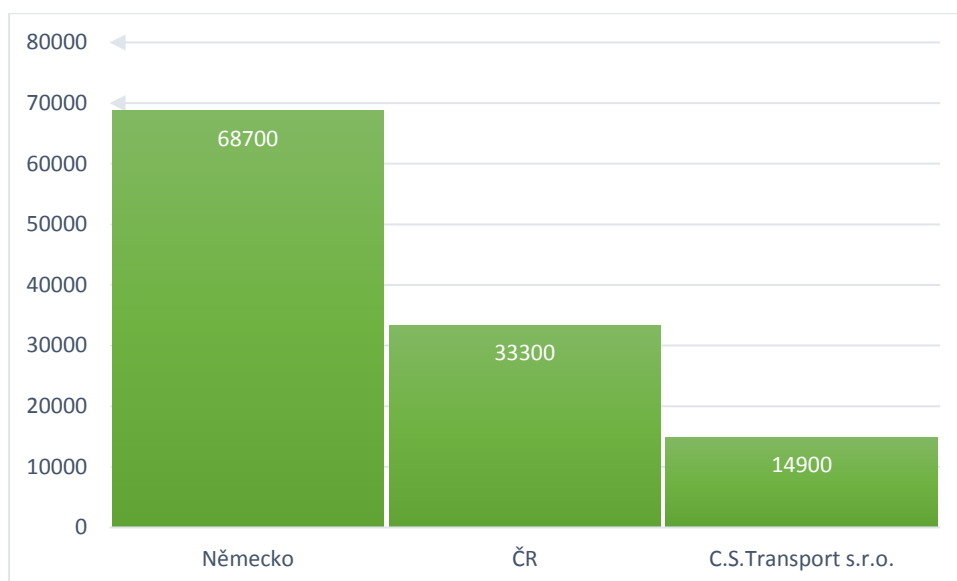
Tabulka 7: Minimální mzda v letech 2017–2018 v Kč

2017	2018	2019
13.400	14.900	16.280

Zdroj: vlastní zpracování, údaje z blesk.cz/minimalni-mzda-2019

Každý rok firma proškoluje své zaměstnance na různé zákony, předpisy a novinky v legislativě. Těmi nejzákladnějšími předpisy jsou BOZP, které je prováděno při vstupu do zaměstnání a poté každé dva roky do věku 50 let a každý rok nad 50 let. Do tohoto školení patří i např. školení práce ve výškách. Firma dále školí na bezpečnostní pokyny při práci s vozidly, což je jakýsi „návod k obsluze vozidla“. Dalším neméně důležitým školením je provozní bezpečnostní předpisy dopravy.

Aby byl řidič u firmy zaměstnán je potřeba splnit určité podmínky. Firma nabírá zaměstnance většinou podle doporučení od známých a řidičů. Toto se již firmě vyplatilo na rozdíl od inzerce na internetu. Dále je nutno mít platný řidičský průkaz skupiny C a E (což je na nákladní vozidlo s přívěsem). Také je potřeba mít profesní průkaz a vhodné je mít i praxi, s tou je ale na trhu největší problém, neboť zkušení řidiči odchází za prací nejčastěji do Německa, kde je mnohem vyšší plat. To zobrazuje i graf č. 8, kde je porovnaná mzda řidičů v Německu, v ČR a u firmy C.S.Transport s.r.o.



Obrázek 8: Průměrná mzda řidičů v Německu, v ČR a u C.S.Transport s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná mzda řidičů, jak uvádí obrázek č. 8, v Německu je okolo 68.700 Kč, zatímco je průměrná mzda v České republice 33.300 Kč, ta je ještě vyšší, než nabízí firma, která svým řidičům platí základ minimální mzdy a diety dle směn a jízdy v ČR či v zahraničí, proto diety nejsou započítány, neboť se u každého řidiče liší. Jestliže by se do mzdy započítaly i diety, kapesné a jiné příspěvky ke mzdě, vyšel by plat řidičů u firmy v průměru kolem 30.500 Kč.

4.3 Finanční analýza podniku

Situace firmy se v průběhu let od založení změnila, lze to vidět v účetních výkazech, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Firma zaměstnala v roce 2018 průměrně 20 pracovníků, což se od roku 2017 snížilo o 1 zaměstnance. Budova, kterou firma vlastní, je zatížena zástavním právem u ČSOB, od této banky jsou financovány i některé úvěry na vozidla, ostatní vozidla jsou financována formou leasingových smluv. Úvěry k 31.12.2018 činí 6.519.495 Kč, ty se oproti roku 2017 snížily o 3.762.241 Kč, což vypovídá o rychlejším splacení úvěrů, jejich mimořádných splátkách a doplacení některých z úvěrů.

Nejúčinnějším hodnocením finančního stavu je horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza hodnotí a srovnává vývoj jednotlivých účetních položek za dvě a více časových období. Vertikální analýza hodnotí jednu položku k jiné položce za dané časové období (např. podíl mzdových nákladů na celkových tržbách). Dále je možné finanční situaci

hodnotit pomocí finančních ukazatelů. Jedná se např. o ukazatele rentability tržeb, rentability vlastního kapitálu, celkové likvidity a pracovního kapitálu, dobu obratu závazků z obchodního styku, dobu obratu pohledávek z obchodního styku, peněžní cyklus, provozní cyklus, podíl vlastního kapitálu a ukazatel finanční zadluženosti. Horizontální a vertikální analýza bude v práci zpracovaná níže.

Tabulka 8: Rozvaha společnosti C.S.Transport s.r.o. 2014–2018 v tis. Kč

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	11.972	17.119	21.265	21.674	19.588
DHM	3.484	6.713	16.645	13.916	12.613
Pozemky	0	0	9.015	8.969	8.925
SMV	3.484	6.435	7.630	4.334	3.688
Krátkodobé pohledávky	1.671	2.292	3.393	4.880	4.653
Peněžní prostředky	4.835	6.936	368	581	24
Pasiva celkem	11.972	17.119	21.265	21.674	19.588
Vlastní kapitál	2.061	4.773	7.193	7.548	7.692
VH minulého roku	1.841	4.553	4.573	6.993	7.348
VH běžného účetního období	614	2.711	2.420	355	144
Cizí zdroje	9.884	12.305	13.928	14.085	11.875
Dlouhodobé závazky	3.493	2.959	11.795	12.238	9.679
Závazky k úvěrovým institucím	4.249	6.499	8.407	10.282	6.520
Krátkodobé závazky	2.142	2.848	2.133	1.847	2.196
Kr. závazky. z obchodních vztahů	2.142	1.873	1.217	1.437	1.536

Zdroj: vlastní zpracování, data přebrány z účetních výkazů

Tabulka 9: Výkaz zisku a ztráty společnosti C.S.Transport s.r.o. 2014–2018 v tis. Kč

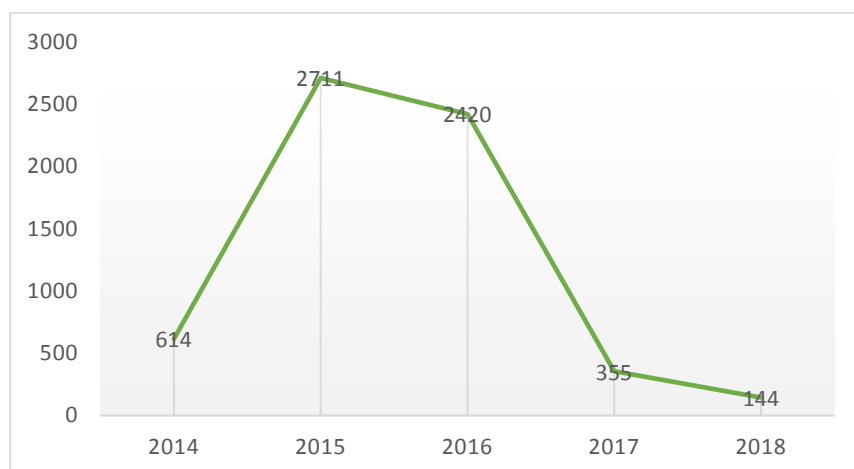
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje služeb	27.100	33.956	32.154	31.029	26.757
Spotřeba materiálu	10.380	10.439	8.761	10.310	9.490
Služby	9.020	9.083	9.030	8.509	7.731
Osobní náklady	3.304	3.639	3.932	4.805	4.707
Mzdové náklady	2.411	2.718	3.001	3.626	3.585
Náklady na SP a ZP	893	921	931	1.179	1.122
Tržby z prodeje materiálu	0	0	20	30	143
Daně	3.101	4.215	3.019	3.291	2.831
Jiné provozní náklady	0	1.069	1.123	1.230	1.146
Ostatní finanční výnosy	438	921	785	1.638	1.731
Ostatní finanční náklady	98	135	165	398	660
Finanční VH	178	528	388	962	755
VH před zdaněním	744	3.367	3.024	450	203
Daň z příjmů	130	656	604	95	59

Zdroj: vlastní zpracování, data přebrána z účetních výkazů

Vybrané položky rozvahy (viz Příloha A) jsou uvedené v tabulce č. 8, stejně tak vybrané údaje z výkazu zisku a ztráty (viz Příloha B) v tabulce č. 9. Dle rozvahy za rok 2018 se snížila hodnota staveb o 44.000 Kč oproti roku 2017, a to díky odpisům, které firma na budovu uplatňuje. Budova spadá do odpisové skupiny 6 a je možné ji odepisovat až 50 let. Hodnota hmotných movitých strojů (zejména nákladních vozidel) se snížila o 646.000 Kč, nákladní vozidla spadají do 2. odpisové skupiny a doba odepisování je 5 let. Snížení proběhlo díky odpisům a kvůli prodeji vozidla značky Iveco.

Výsledek hospodaření se snížil o 211.000 Kč. Oproti minulému roku, tj. roku 2017 se také snížily dlouhodobé závazky o 2.559.000 Kč, snížily se zejména závazky k úvěrovým institucím, ty se oproti roku 2017 snížily o 3.762.000 Kč. Snížení závazků proběhlo z důvodu mimořádných splátek úvěrů, předčasného splacení některých z úvěrů a úplného doplacení. Firma také refinancovala úvěr a snížila tím sazbu, výši úrokové sazby firma nechtěla prozradit a pro práci je irelevantní. Ostatní dlouhodobé závazky, kam patří např. závazky ke společníkům, se naopak zvýšily, konkrétně o 1.203.000 Kč.

Pomocí výkazu zisku a ztráty lze vyčíst, že se firmě oproti roku 2017 v porovnání s rokem 2018 vedlo hůře i v tržbách. Oproti minulému roku se tržby snížily o 4.272.000 Kč, to je následkem snížení zakázek. Také mzdové náklady se tedy snížily o 323.000 Kč. Firma svým zaměstnancům platí minimální mzdu a diety, průměrný roční plat řidiče je 309.240 Kč. Ostatní finanční výnosy se také změnily, zvýšily se o 93.000 Kč, a to zejména kvůli přijatému finančnímu daru a prodeji krátkodobého finančního majetku.



Obrázek 9: Průběh výsledku hospodaření firmy během let 2014–2018 v tis. Kč
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 9 je patrné, že se finanční situace podniku zhoršila oproti předcházejícím rokům. Nejvyššího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2015, kdy činil 2.711.000 Kč, naopak nejnižšího bylo dosaženo v roce 2018, kdy byl vyčíslen pouze na 144.000 Kč. Tento rozdíl je způsoben nedostatkem zakázek, ale také splácením úvěrů. Nedostatek zakázek je způsoben i poklesem počtu zaměstnanců, neboť není dostatečná kapacita na uspokojení těchto zakázek. Dalším důvodem nedostatkem zakázek je růst konkurence, a tedy i více možností pro odběratele, jak z hlediska ceny, tak kvality a nabízených služeb.

Jako pozitivní a odpovědný přístup k hospodaření firmy je ohodnoceno rozšiřování dlouhodobého majetku firmy, konkrétně nákup pozemků a tím zvyšování vlastního kapitálu. Do roku 2016 firma nevlastnila žádné pozemky, v roce 2018 byl tento majetek ve výši téměř 9 milionů korun. Tento jev promítá určitý vzestup firmy, kdy zisk není rozpouštěn pouze provozními náklady.

4.3.1 Horizontální analýza

Z tabulek č. 8 a č. 9 lze provést srovnání položek za jednotlivá období, to je vyznačeno v tabulce č. 10. V prvním sloupci je položka a pod ní její změna. Změna roku 2014 není porovnatelná, neboť se zkoumá firma od roku 2014. U změn je vždy znaménkem plus či minus naznačeno, jestli položka klesala či rostla. To samé je zvýrazněno pomocí šipek, zelená šipka směřující nahoru znamená růst položky, zatímco červená šipka směřující dolů znamená pokles.

Položky byly vybrané náhodně, avšak autorku práce zajímaly nejvíce tržby a mzdové náklady. Tržby z důvodu toho, jak si firma vede a mzdové náklady z důvodu toho, jak platí svým zaměstnancům, jaké náklady na ně má. Další položkou, která se zkoumá je DHM, kam patří zejména vozidla a také dlouhodobé závazky, které naznačují úvěry, leasingy, závazky ke společníkům a ostatní závazky. Firma již v roce 2016 plánovala koupit budovy, je tedy možné, že tyto závazky s budovou úzce souvisí, samozřejmě také souvisí s koupí vozidel, které jsou na leasing.

Tabulka 10: Horizontální analýza vybraných položek za rok 2014–2018 v tis. Kč

Položka	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	11.972	17.119	21.265	21.674	19.588
Změna	X	+5.227 ↑	+4.146 ↑	+409 ↑	-2.086 ↓
DHM	3.484	6.713	16.645	13.916	12.613
Změna	X	+3.229 ↑	+9.932 ↑	-2.729 ↓	-1.303 ↓
Dlouhodobé závazky	3.493	2.959	11.795	12.238	9.679
Změna	X	-534 ↓	+8.836 ↑	+443 ↑	-2.559 ↓
Tržby	27.100	33.956	32.154	31.029	26.757
Změna	X	+6.856 ↑	-1.802 ↓	-1.125 ↓	-4.272 ↓
Mzdové náklady	2.411	2.718	3.001	3.626	3.585
Změna	X	+307 ↑	+283 ↑	+625 ↑	-41 ↓

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 10 je patrné, že si firma v roce 2018 nevedla příliš dobře, neboť se položky Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty oproti minulému roku vždy snížily. Dále je možné konstatovat, že celková aktiva rostla až do roku 2018, avšak klesajícím tempem. V roce 2018 následně poklesla o 2.086 tis. Kč. Lze také vyčíst, že DHM rostl do roku 2016 a od roku 2017 klesal. V průběhu, ale nerostly, naopak klesaly tržby firmy. Jediným rokem, kdy tržby rostly byl rok 2015, v ostatních letech rapidně klesaly. Mzdové náklady až do roku 2018 rostly, poměrně rostoucím tempem. V roce 2018 klesly o 41 tis. Kč, to je způsobeno i tím, že v roce 2018 firma zaměstnávala o 1 pracovníka méně.

Dále lze konstatovat, že z pohledu celkových aktiv byl pro firmu nejlepší rok 2017, poté 2016, nejhorším rokem byl rok 2014. Nejlepším rokem v oblasti DHM byl rok 2016 a rok 2018, kdy byly hodnoty přes 16.600 tis. Kč, nejhorším byl opět rok 2014. Dlouhodobé závazky byly nejvyšší v roce 2017, což je naopak nejhorší, neboť závazky představují půjčky, nejméně byla firma zadlužená v roce 2015. Jelikož mají položky souvislost, lze si všimnout např. v roce 2016 toho, že když rostly závazky, rostl také majetek. Tržeb bylo nejvíce dosaženo v roce 2015, nejméně pak v roce 2018. A jak již bylo zmíněno, mzdové

náklady neustále rostly až do roku 2018. Nejlepším rokem byl tedy rok 2014, kdy byly mzdové náklady nejnižší. To souvisí s výší minimální mzdy, jelikož byl od roku 2014 až do roku 2017 zaměstnán stejný počet pracovníků, tedy 21. V roce 2018 ubyl jeden pracovník a počet klesl na 20 zaměstnanců.

4.3.2 Vertikální analýza

Pomocí této analýzy porovnáme položku k celkovému objemu položky. Výsledkem je tedy podíl jednotlivých položek na celkovém objemu. Lze tedy vypočítat např. podíl mzdových nákladů na celkových tržbách, ukazatelé rentability, likvidity, aktivity či finanční stability. Vzorečky a výpočty jsou prováděny dle knihy od autorek Kubíčková a Jindřichovská, Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy.

$$\text{Podíl mzdových nákladů na celkových tržbách} = \frac{\text{mzdové náklady}}{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{tržby za prodej zboží}} \quad (2)$$

Dle vzorce (2) byly provedené výpočty pro jednotlivé roky. Data byla převzala z Výkazu zisku a ztráty (tabulka č. 9). Tento výpočet byl posléze vynásobený 100 a dosaženo procentuální vyjádření, jenž je v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Podíl mzdových nákladů na celkových tržbách v letech 2014–2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Tržby/mzdové náklady	8,89 %	8 %	9,33 %	11,68 %	13,40 %

Zdroj: vlastní zpracování

Podíl mzdových nákladů na celkových tržbách ukazuje, že mzdové náklady se každým rokem zvyšují až do roku 2018, stejně tak jejich podíl na tržbách se zvyšuje. To je také důsledkem poklesu tržeb. V roce 2014 byl podíl vyčíslen na 8,89 %, v roce 2018 se pak zvýšil na 13,40 %. Ačkoliv se celkové tržby každým rokem snižovaly, mzdové náklady se naopak zvyšovaly. To je dáno nejen zvyšováním minimální mzdy, ale také jedním z cílů podniku, který zní „i kdybychom nedosahovali patřičného zisku, je pro nás prioritou zaplatit řidičům mzdy a mít na naftu“. (zástupkyně firmy C.S.Transport s.r.o., Jana Filová)

Ukazatelé likvidity

Ukazatel likvidity charakterizuje finanční zdraví podniku a ukazuje schopnost hradit závazky. Likvidita se dělí na běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu, u firem poskytující služby se běžná spojuje s pohotovou, neboť je u nich rozdíl jen v zásobách.

Běžná likvidita znamená stanovení poměru oběžných aktiv ke krátkodobým cizím zdrojům a udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky (kolikrát je schopen podnik uhradit svůj dluh věřitelům). Je stanovena do jednoho roku. Optimální doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,5 – 2,5. Jestliže je dosahováno hodnot převyšujících 4, značí to o možnosti neefektivního řízení pracovního kapitálu. Likvidita je důležitá především pro banky a další věřitele, čím vyšší hodnota, tím jsou banky a věřitelé ochotni poskytnou firmě úvěr. (Kubičková, Jindřichovská, 2015, str. 131, 132)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Dle vzorce (3) byly provedené výpočty pro jednotlivé roky. Data byla převzata z Rozvahy podniku (tabulka č. 8).

Tabulka 12: Běžná likvidita v letech 2014–2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	3,0397	0,09919	1,8124	3,3161	2,2468

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky č. 12 lze posoudit, kdy byla firma pro věřitele zajímavá a kdy naopak. Nejlikvidnější byla v roce 2017, kdy byla běžná likvidita vypočítána v hodnotě 3,3161, oběžná aktiva byla 3,3x větší než krátkodobé závazky, v roce 2018 byla oběžná aktiva větší o 2,24x než krátkodobé závazky. Nejhůře na tom firma byla v roce 2015, kde byla oběžná aktiva téměř stejná jako krátkodobé závazky, zde byla pouze o 0,09x větší. Dle údajů z tabulky č. 12 a teorie o doporučené optimální hodnotě, firma tuto hodnotu splňuje pouze ve dvou případech, a to v roce 2016 a v roce 2018. V žádném roce nepřekračuje hodnotu 4, což naznačuje, že pracovní kapitál řídí efektivně.

Ukazatel rentability

Zhodnocuje finanční zdraví podniku, jeho schopnosti přeměnit a zhodnotit prostředky na zisk. Je konkrétnější než ukazatel efektivnosti, kde efektivnost je počítána jako výstup dělený vstupem, u rentability se za výstup považuje právě zisk. Zisk je možné nahradit např. vlastním kapitálem, pak je dosaženo rentability vlastního kapitálu nebo při nahrazení zisku tržbami, je dosaženo rentability tržeb. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 120) Pro firmu je nejzajímavější rentabilita tržeb, která ukazuje schopnosti podniku poskytovat služby s nižšími náklady či při vyšších cenách.

$$ROS = \frac{\text{zisk (EBT, EBIT)}}{\text{tržby}} \times 100 \quad (4)$$

Stejně tak jako u předchozích tabulek, tak i tato tabulka č. 13 byla vypočítána výše uvedeným vzorcem (4) pro jednotlivé roky, tedy zisk byl vydělen tržbami a tento výpočet byl vynásobený stem.

Tabulka 13: ROS v letech 2014–2018

ROK	2014	2015	2016	2017	2018
ROS (v %)	2,27	7,98	7,53	1,14	0,5

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 13 lze usoudit, že firma C.S.Transport s.r.o. měla nejziskovější rok 2015, zde se bylo vyprodukováno 7,98 % zisku v 1 Kč tržeb, v daném roce (2015) firma své služby poskytovala za vyšší cenu a pomocí nižších nákladů. Podobně byla na tom v roce 2016, kde se v 1 Kč tržeb vyprodukovala 7,53 % zisku. Nejhůře na tom byla firma v roce 2018, kde se v 1 Kč vyprodukovalo pouze 0,5 % zisku. Z tohoto lze usoudit, že se firmě v rentabilitě (efektivitě) v roce 2018 příliš nedaří.

Celkově lze z výpočtů a porovnání jednotlivých let, tedy z vertikální a horizontální analýzy konstatovat, že rok 2018 pro firmu nebyl příliš ziskový a byl dost nákladný. Firmě se tento rok příliš nedařilo, je tedy potřeba, aby zvýšila své tržby a snížila náklady. Snížení nákladů je možné dosáhnout pomocí navrhované přestavby vozidla (viz kapitola 5) a také aby firma zvýšila tržby, kterých by mohla dosáhnout např. rozšířením své činnosti, což je uvedené také v kapitole 5.

4.3.3 Analýza spotřeby PHM

Firma mimo jiné sleduje i spotřebu PHM. Pomocí programu na výpočet spotřeby a sledování vozidel, který firma používá skrze webovou stránku sledujauta.cz, může tyto údaje sledovat. Kromě spotřeby PHM, program umožňuje sledování rychlosti, doby odpočinku řidičů, místa, kde se vozidla v danou chvíli nachází, výpočet diet řidičům a další funkce. Pomocí tohoto programu a tabulky, kde jsou údaje o PHM převzaty z programu, a navíc vypočteny skrze rovnici, pak firma může kolikrát i odhadnout případnou krádež nafty. To se již v minulosti několikrát podařilo. Mimo jiné firma spolupracuje s čerpacími stanicemi, které ji případného zloděje nafty pošlou zachyceného na kamerách.

Program uživatelům nabízí i různé statistiky, je zde např. statistika rychlostí, statistika kontroly jízd, statistika spotřeby, stavy PHM v nádrži, statistika četnosti jízd, statistika otáček a mnoho dalších. Další důležitou funkcí programu je tvorba knihy jízd, podle které se pak mimo jiné vypočítá i spotřeba PHM. Kromě důležitých funkcí program nabízí i další funkce a to např. vzhled sledovaného vozidla (tzn. jak vozidlo bude vypadat v programu na mapě), dále je možné podívat se do mapy i skrze letecké záznamy (podobné na mapy.cz).

Cena programu je 5.599 Kč za lokátor GSM-GPS, dále pak 1.500 Kč za odbornou montáž. Tyto náklady jsou prvotní a po další dobu se již neplatí. Měsíční náklady na program jsou tedy pak jen za měsíční paušál a to činí 99 Kč za jedno vozidlo v tuzemsku a 299 Kč za vozidlo, které jezdí i do zahraničí. Jelikož má firma 10 vozidel a ve všech má tuto službu nainstalovanou, činí její měsíční náklady na program 1.990 Kč. 5 vozidel jezdí pouze vnitrostátně a 5 vozidel jezdí i mezinárodně.

Tento program má své webové stránky Sledujauta.cz. Systém funguje pomocí GPS (GSM), které jsou v jednotlivých vozidlech nainstalovány. GPS sem firma nainstalovala nejen z důvodu sledování vozového parku, ale také proto, aby chránila svůj majetek. Program nabízí spoustu aplikací, které firmě usnadňují práci. Aby bylo možné sledovat spotřebu PHM, firma do svých vozidel nainstalovala sběrnici CAN a do některých přidavne plováky. Výhodou přidavných plováků je, že dokážou měřit PHM i při vypnutém vozidle, což může v případě krádeže být velice účinný nástroj na odhalení.

Program firma využívá ke:

- sledování pohybu vozidel,
- sledování povinných přestávek řidičů,
- vedení knihy jízd,
- sledování spotřeby PHM,
- upozornění v případě krádeže,
- výpočet diet řidičů,
- fakturaci zakázek,
- plánování tras,
- upozornění na stav vozidla a další.

Program nabízí plnohodnotné dispečerské možnosti, jak je zmíněno výše, nejde pouze o knihu jízd, ale i o další funkce. S programem pracují zaměstnankyně – paní Jana Filová, která program využívá kvůli výpočtu diet řidičů a fakturaci zakázek. Dále s programem pracuje pracovnice logistiky a zároveň administrativní pracovnice, která jej využívá ke sledování vozidel, vedení knihy jízd, spotřeby PHM a k plánování tras. Samozřejmě i majitel firmy, Petr Filo, využívá program, ten má, ale svůj vlastní přístup pomocí vlastního uživatelského jména a hesla. Obě pracovnice se dělí o jeden přístup, to však nebrání tomu, aby v programu pracovali současně, neboť každá pracuje v jiné oblasti.

Firma využívá program přímo pro dopravní firmy, který nabízí identifikaci na základě karty řidiče, kontrolu dle AETRU, archivaci tachografu, DriveCheck statistiky, výpočet cestovních náhrad, plánování tras, on-line komunikace s řidiči, kontrolu návěsu při výměnách, čtení teplot z chladících návěsů. Kromě funkcí pro dopravní firmy program nabízí služby pro stavební, obchodní, zemědělské a technické firmy.

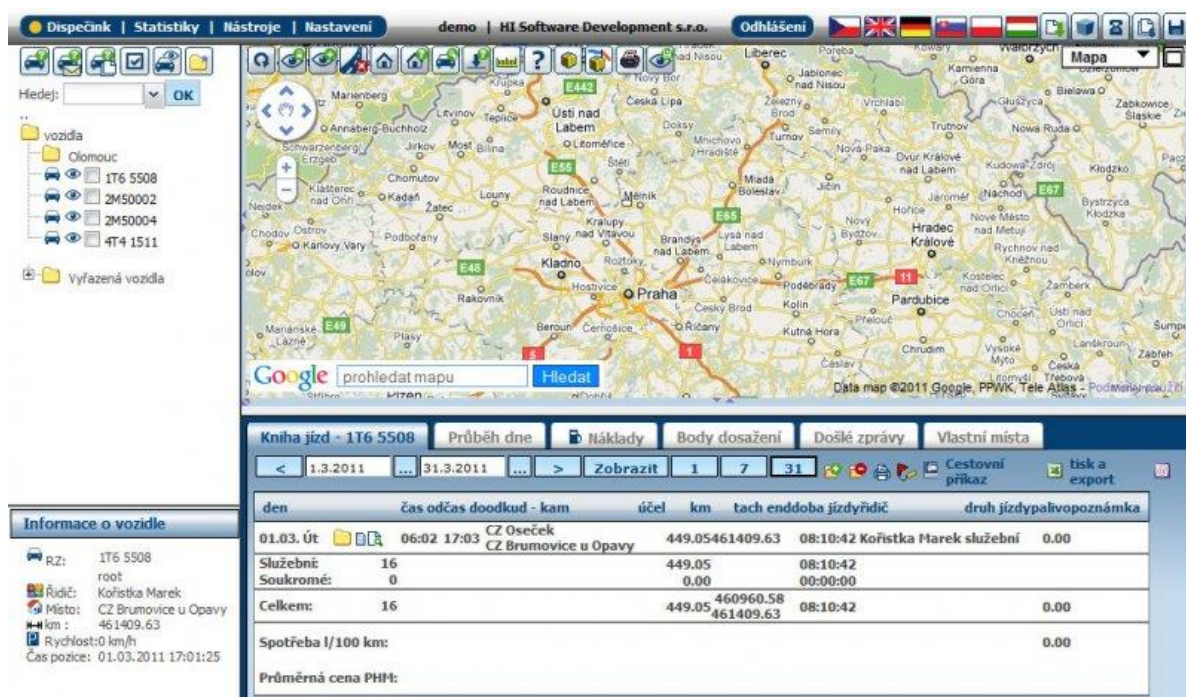
Firma shledává kromě funkčních vlastností programu další výhody v nabízeném školení k obsluze programu, pečlivě vytvořený detailní manuál, IT podporu při poruchách a v jednoduchosti programu. Program nabízí veškeré potřebné aplikace pro fungování dopravní firmy, lze konstatovat, že tento program nahrazuje veškeré jiné programy, neboť je v sobě již zahrnuje.

Funkce spotřeby PHM umožňuje sledování úbytků a přírůstku PHM, do programu lze importovat data z tankování (pomocí karet Eurowag). Tato funkce sleduje ujetou vzdálenost, rychlost jízdy a pomocí nahraných dat vypočítává průměrnou spotřebu PHM.

Další výhodou programu u této funkce je sledování podezřelých úbytků, které mohou představovat krádeže nafty (to se firmě ve většině případů potvrdilo) nebo špatný styl jízdy řidiče. Pomocí grafu, který program nabízí lze také poznat způsob jízdy nebo krádež PHM. Vrcholy v grafu představují tankování, a klesající část ukazuje postupný úbytek.

Pomocí mapy lze vysledovat, kde se vozidlo nacházelo v době podezřelého úbytku. Podezřelé úbytky se ukazují dle nastavení firmy, ta si může stanovit toleranci, kdy úbytek za podezřelý nepovažuje, jestliže se ale úbytek oproti standardu zvýší třeba o polovinu, už je to podezřelé a firma poté prošetřuje, jak k úbytku došlo.

Obrázek č. 10 je přebrán ze stránek web dispečinku (sledujauta.cz), jelikož firma nechtěla poskytnout tyto údaje, neboť je považuje za citlivé. Na obrázku je základní obrazovka programu, zde se nachází v levém sloupci informace o vozidlech – jejich SPZ, kdo je řidičem, kde se vozidlo v daný okamžik nachází, počet najetých km a rychlost. Firma si může k daným údajům přidat ještě kontrolu povinných přestávek, která se nachází také v tomto místě. Uprostřed obrázku se nachází mapa místa, kde se vozidlo nachází (ať už se jedná o ČR nebo o zahraničí). Tuto mapu lze změnit na základní, turistickou či leteckou (mapy podobné na mapy.cz) Pod touto mapou se nachází záložky: kniha jízd, průběh dne, náklady, body dosažení, další zprávy a volná místa. Firma zde využívá pouze záložky knihy jízdy a průběhu dne. V horních lištách, kde je dispečink, statistiky, nástroje a nastavení, firma využívá nejvíce nástroje a statistika. Ve statistikách se nachází pohonné hmoty – spotřeba, kontrola nákladů, dále pak souhrnný systém, kde se využívá nejvíce docházky řidičů, a v neposlední řadě je využíván výkaz práce – přestávky, kontrola výkonů, docházkový systém a diety.



Obrázek 10: Ukázka programu na sledování vozidel

Zdroj: www.sledujauta.cz

Pro analýzu spotřeby PHM, je nutné znát cenu nafty. Hodnoty v tabulce č. 14 ukazují běžnou cenu nafty za jednotlivé roky a jsou čerpány ze statistiky ČSÚ. Z tabulky je patrné, že cena různě kolísala, toto kolísání způsobuje především výše ceny ropy, ale i dalšími faktory. V období 2011–2019 byla nejnižší cena v roce 2016, konkrétně 27,28 Kč/litr, naopak nejvyšší cena v roce 2014, kdy byla 36,65 Kč/litr. Tabulka č. 14 dále zobrazuje smluvní cenu nafty, jenž firma využívá při platbě palivovými kartami od Eurowagu. Následně je vyhodnoceno, kolik firma za daný rok ušetřila na 1 litru nafty.

Tabulka 14: Cena nafty v ČR za období 2011–2019 v Kč/litr

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná cena	32,72	36,32	35,8	36,65	31,89	27,28	30,37	29,89	31,14
Cena nafty Eurowag	31,5	35,2	34,5	35,3	30,39	26	29,1	28,5	29,9
Rozdíl	1,22	1,12	1,3	1,35	1,5	1,28	1,27	1,39	1,24

Zdroj: vlastní zpracování

Cena PHM je tvořená různými faktory, prvním největším faktorem je spotřební daň v ČR, ta tvoří větší polovinu nákladů, konkrétní hodnota dle zákona je 10,95 Kč za každý litr nafty

a 12,84 za každý litr benzínu. Dále se cena skládá z DPH ve výši 21 % a v neposlední řadě z marže, která je oproti spotřební dani a DPH nejnižší. (mBenzin.cz, 2017)

Dle statistiky ČSÚ, ve které jsou uvedena data od roku 2001 do roku 2019 vyplývá, že teprve od roku 2010 se cena nafty začala pohybovat kolem 30 Kč/litr, do této doby byla cena pod hranicí 30 Kč/litr. Nejnižší cena PHM byla v roce 2002, kdy její hodnota k 1.1.2002 dosahovala 21,45 Kč/litr. Druhé nejnižší hodnoty dle ČSÚ bylo dosaženo v roce 2003, konkrétně 21,97 Kč/l a třetí v roce 2004. V tomto roce byla cena 23,23 Kč/litr. (czso.cz, 2019)

Také velice záleží na umístění čerpacích stanic, zda se jedná o lukrativní místa či nikoliv, umístění kolem dálnice či v centru města. (Petrolmedia.cz, 2017) Dalším faktorem tvorby cen PHM jsou regiony, v různých regionech stojí PHM různou cenu, např. v Libereckém kraji v roce 2018 stála nafta 29,85 Kč/ litr, nejdražší byla v Praze za cenu 31,22 Kč/litr a nejlevnější nafta byla v Ústeckém kraji a stejnou hodnotu měl kraj Jihočeský, tedy 29,77 Kč/litr. (mBenzin.cz, 2018) Dalším faktorem, který dokáže cenu velice ovlivnit je vzájemná konkurence jednotlivých čerpacích sítí, kdy si mnoho lidí říká, že se v některých městech jedná o kartelové dohody, tomu tak ovšem není. Konkurence v tomto odvětví funguje velice dobře, proto má každá čerpací stanice či čerpací síť (Agip, Benzina apod.) jinou cenu.

Z tabulky č. 14 je patrné, že smluvené ceny s firmou Eurowag se od běžných cen PHM liší, ve většině případů je rozdíl o 1Kč až o 1,5 Kč za litr nafty. Společnost nabízí různé typy čerpacích karet – jde např. O Eurowag One, Eurowag Easy, Eurowag Vector a další. Tyto karty se liší typem podniků, které si je zakoupí, např. Eurowag One je pro velké a střední dopravní firmy, Eurowag Vector je pro malé dopravce a spediční společnosti. Palivová karta Eurowag je akceptována po celé Evropě a okolních zemích a u více než 5000 čerpacích stanic. Firma C.S.Transport s.r.o. využívá služeb Eurowag od roku 2011, tedy rok od jejího přejmenování a změny právní formy podnikání. Za tuto dobu ušetřila na PHM již desítky tisíc Kč.

Spotřebu PHM je možné vypočítat buď podle programu nebo ručně. Na uvedeném příkladu (6) chce autorka práce znázornit ruční počítání, které se takto provádí ve firmě. Touto

rovnici (5) je možné vypočítat průměrnou spotřebu pro jednotlivá vozidla, pro jednotlivé města a země a jednotlivé kilometry.

Firma jede z Liberce do Madridu v roce 2018:

- počet ujetých kilometrů: 2330 km,
- cena nafty za litr: 28,50 Kč/litr,
- spotřebované palivo v litrech: 688 litrů nafty.

$$\text{průměrná spotřeba PHM} = \frac{\text{spotřebované palivo}}{\text{ujetá vzdálenost v km}} \times 100 \quad (5)$$

$$\text{průměrná spotřeba PHM} = \frac{688}{2330} \times 100 = 29,53 \text{ litrů}/100\text{km} \quad (6)$$

Důležité je znát rok, protože ceny nafty se každý rok mění, také je potřeba znát spotřebované palivo, tedy to, kolik řidič vozidla natankuje a projede a dále počet kilometrů, neboť i od toho se průměrná spotřeba PHM odvíjí. Samozřejmě do výpočtu vstupují i další neznámé, jako je vliv počasí, různé uzavírky a objížďky, rychlost vozidla, povrch silnice apod. Takto vypočítaná spotřeba PHM se poté zapíše do tabulek, které se archivují v kancelářích společnosti.

Firma si nepřeje poskytnout přímé údaje o spotřebě PHM, proto budou v práci nahrazeny typy a SPZ vozidel čísly 1–10. V tabulce č.15 bude uvedeno písmeno X v případě, že se vozidlo nevyužilo, ať už z důvodu, že jej firma v daném roce nevlastnila nebo, že nebylo využito z důvodů oprav, využití jiného vozidla pro zakázku apod. Dalším důležitým bodem pro výpočet spotřeby je počet ujetých kilometrů, jelikož firma jezdí i pro zahraniční klientelu, počet ujetých kilometrů do zahraničí je vyšší.

Tabulka č. 15 znázorňuje průměrnou spotřebu jednotlivých vozidel (1–10) ve zkoumaných letech 2011–2018. Poslední sloupec průměr je průměrná spotřeba daného vozidla, toho bylo dosaženo součtem jednotlivých spotřeb dělených počtem let. Naopak průměr na třináctém řádku zobrazuje průměrnou spotřebu všech vozidel v daném roce, jenž autorka práce spočítala jako součet spotřeby všech vozidel v daném roce a vydělila to počtem těchto vozidel.

Položka součet je pomocná a znamená součet všech spotřeb vozidel za daný rok, tedy za rok 2011–2018, slouží jako mezikrok pro výpočet průměrné spotřeby v Kč/100 km. Kolonka průměr, nacházející se pod součtem je průměrná spotřeba všech vozidel za daný rok a je vypočítaná jako součet dělený počtem vozidel.

Dále je v tabulce uvedena smluvní cena nafty se společností Eurowag, která je následně vynásobená průměrem a tím je dosaženo průměrné spotřeby v Kč/100 km, tedy kolik firma v průměru spotřebuje v korunách za daný rok. I z toho je patrné, že jsou náklady na PHM ovlivněny především cenou nafty. Červenou barvou byla zvýrazněna nejvyšší spotřeba, naopak nejnižší spotřeba byla zvýrazněna barvou zelenou.

Tabulka 15: Spotřeba PHM v litrech/100 km firmy v období 2011–2018

Auta rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Průměr
1	35,2	34,5	36,8	33,9	34,9	35,6	0	36,3	35,3
2	32,3	32,9	32,5	32,8	32,3	32,4	32,7	32,5	32,6
3	28,5	29,2	28,6	28,4	27,9	28,3	28,5	28,6	28,5
4	29,4	30,3	29,6	29,3	29,7	30,6	30,2	29,5	29,8
5	31,5	33,6	34,3	33,5	33,4	X	32,7	33,1	33,2
6	24,9	25,3	24,7	24,9	24,6	24,8	24,8	24,9	24,9
7	X	27,7	27,9	27,8	28,3	28,1	28,5	28,2	28,1
8	X	X	X	29,2	29,5	29,3	29,8	29,5	29,5
9	X	X	X	X	23,2	23,5	23,4	23,6	23,4
10	X	X	X	X	28,8	28,9	29,2	29,1	29,0
Součet	181,8	213,5	214,4	239,8	292,6	260,5	259,8	295,3	
Průměr	30,3	30,5	30,63	30	29,26	26,05	25,98	29,53	
Cena nafty	31,5	35,2	34,5	35,3	30,4	26,0	29,1	28,5	
Průměrná spotřeba v Kč/100 km	954	1.067	1.052	1.081	912	761	758	740	

Zdroj: vlastní zpracování, data převzata z interní dokumentace firmy

V roce 2011 firma vlastnila 6 vozidel, v následujícím roce (2012) pořídila další vozidlo. S počtem 7 vozidel fungovala až do roku 2014, kdy k tomuto počtu přibylo další, a tedy osmé vozidlo. V roce 2015 pořídila dvě nová vozidla a získala tak celkový počet 10 vozidel, který má i v současném roce 2019.

Z tabulky č. 15 je patrné, že výrazný vliv na spotřebu má cena nafty, která se lišila v jednotlivých letech. Byla vypočítána průměrná spotřeba všech vozidel v jednotlivých letech a vynásobená cenou nafty, tímto bylo dosaženo spotřeby v Kč.

Dále z tabulky č. 15 vyplývá, že dříve koupená vozidla mají vyšší spotřebu, neboť jsou již zastaralá a technologie šla rychle dopředu. U vozidla č. 1, které bylo pořízeno na začátku podnikání a používáno ve zkoumaném roce 2011 je dosaženo nejvyšší průměrné spotřeby daného vozidla (zvýrazněné červenou barvou), spotřeba dosahovala 35,3 litru/ 100 km. Naopak nejnižší spotřeba je dosažena vozidlem č. 9 (zvýrazněno zelenou barvou), které bylo koupeno v roce 2015 a je tedy technologicky pokročilejší, zde bylo dosaženo průměrné spotřeby o 11,9 litrů/100 km méně než u největší spotřeby, konkrétně 23,4 litrů/100 km.

V průměru všech vozidel v jednotlivých letech je také patrné, že v roce 2013 řidič firmy jezdili méně šetrně a s větší průměrnou spotřebou, dosahující hodnoty 30,63 (zvýrazněno červenou barvou), kterou zvedalo především vozidlo č. 1 a v roce 2015 byla spotřeba nižší, dosáhla hodnoty 25,98 (zvýrazněno zelenou barvou). Je tedy také vidět, že záleží na technologii, jestliže je vozidlo technologicky pokročilejší, jeho spotřeba je nižší a celkové náklady na spotřebu tím také klesají. Z tabulky č. 15 vyplývá, že spotřeba nafty od roku 2014 do roku 2016 prudce klesala a dále se držela na téměř stabilní úrovni. Rozdílem mezi rokem 2014 do roku 2015 je 169 Kč za litr nafty na 100 km, rozdíl od roku 2015 do roku 2016 je pak 151 Kč za litr nafty na 100 km. Tato skutečnost výrazně ovlivnila náklady firmy.

Je možné si povšimnout, že v roce 2016 nebylo použito vozidlo č. 5, a to především z toho důvodu, že vozidlo bylo kvůli jeho časté poruchovosti opravováno a posléze se již tolik nevyužívalo. PHM závisí i na počasí, to znamená, že ve sněhu je spotřeba PHM větší než na suché silnici v letním období. Dále PHM závisí na terénu, vzdálenosti, dopravních kolonách, způsobu jízdy řidiče, naložení vozidla (jestli jede prázdné či naložené) a především na cenách PHM.

5 Návrhy na zlepšení a rozšíření činnosti firmy

Z předešlého zhodnocení firmy vyplynulo, že by se firma měla zaměřit na konkurenci a na náklady, které ji nejvíce ovlivňují. Modely vnějšího prostředí zhodnotily situaci podniku, s tím, že největší hrozba je právě konkurence, ať již stávající či potenciální. Proto byla konkurence v práci dále rozebrána. Další hrozbou je nedostatek řidičů, což vyplynulo ze SWOT analýzy. Zkoumání vnitřního okolí poukázalo na vysoké náklady, především PHM, ačkoliv by se firma měla zaměřit také na mzdové náklady (kvůli udržení si řidičů). Dále je patrné, že firma nedostatečně využívá možnosti propagace, neboť má reklamu pouze v rádiu a další formou propagace je sponzorství v Rally.

Návrh na zlepšení se proto bude týkat oblastí:

- konkurence,
- nákladů PHM,
- udržení řidičů a jejich motivace.

1) Návrh na zlepšení v oblasti konkurence

Z analýzy konkurence v kapitole 3.4 Charakteristika konkurence, vyplynulo, že firma sice je konkurenční vůči menším firmám, ale nekonkuruje těm firmám, které vyprodukují větší zisky. Tyto více konkurenční firmy spojují především dvě věci, a to počet vozidel a zaměstnanců a možnosti doplňkových služeb. Proto se autorka práce rozhodla, vytvořit návrh, jak by firma mohla být více konkurenční.

Aby byla firma více konkurenční je tedy potřeba rozšířit činnosti a vstoupit na nový trh. V tomto případě se jedná o stěhovací službu. Firma dosud poskytovala své služby pouze ostatním firemním subjektům, mohla by se, ale také zaměřit na činnost pro domácnosti. Domácnosti neustále poptávají stěhovací služby nebo půjčování dodávek ke stěhování. Fluktuace obyvatel je v dnešní době poměrně vysoká, a proto se také poptávka na stěhovací služby zvyšuje.

Dle serveru Firmy.cz je v Libereckém kraji a okolí 73 firem, které nabízí stěhovací služby, poptávka po těchto službách není zcela pokryta, a proto by se našlo uplatnění pro nově nabízenou službu. Tato by se případně dala dále rozšířit o demontáž a montáž stěhovaných

věcí, o dodání obalových materiálů a důkladné a bezpečné zabalení a uložení přepravovaného nákladu.

Aby firma mohla v této oblasti podnikat, je třeba zajistit chod podnikání v činnosti stěhovací služby a patřičné vybavení. Firma tedy musí vlastnit dodávky, pomocí kterých bude činnost vykonávat. Tyto dodávky již ve svém majetku má, proto náklady na pořízení dodávek by byly nulové. Dále je potřeba mít přepravní (manipulační) vozík, ten se cenově pohybuje od 900 do 5.000 Kč nebo přímo stěhovací sadu, která se pohybuje okolo 10.000 Kč. Stěhovací popruhy pro usnadnění práce zaměstnanců 300 Kč. Kartonové krabice pro případ zapůjčení zákazníkům při stěhování, tato položka není příliš nákladná a pohybuje se dle velikosti krabic. Malé krabice (200×200×150mm) jsou v průměru za cenu 10 Kč/kus, střední (580×380×372mm) se pohybují kolem 30 Kč/kus a ty velké (1200×800×800mm, ve velikosti palety) okolo 50 Kč/kus. Dále je potřeba sjednat pojištění odpovědnosti za způsobenou škodu, pojištění odpovědnosti podnikatele, pojištění silničního přepravce, tato pojištění se pohybuje kolem $3.000 + 4.000 + 8.000 = 15.000$ Kč. Rozšíření živnosti 1.000 Kč. Důležitou součástí jsou také náklady na propagaci. Jelikož je inzerce v novinách a časopisech velice nákladná, dle srovnání jednotlivých titulů se cena pohybuje v rozmezí 50.000 Kč až 150.000 Kč, autorka práce by doporučila spíše různé letáky a inzeráty na internetu.

Tabulka 16: náklady firmy na stěhovací službu

Nákladová položka	cena v Kč
poplatek za rozšíření živnosti	1.000
dodávky, 3 ks	0
manipulační vozík, 3 ks	15.000
stěhovací popruhy, 3 ks	900
krabice malé, 100 ks	1.000
krabice střední, 100 ks	3.000
krabice velké, 100 ks	5.000
pojištění	15.000
propagace	10.000
celkové náklady	50.900

zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky č. 16 nákladů firmy na stěhovací službu vyplývá, že celkové prvotní náklady na zahájení činnosti stěhovací služby by vyšly zhruba na **50.900 Kč**. Vše je bráno 3x, neboť by firma mohla použít 3 dodávky k této činnosti, které nejsou plně využity.

Autorka práce pomocí databáze firem vybrala 5 firem, které mají shodné rysy, jimiž je působnost v Libereckém kraji a počet pracovníků, kteří stěhovací službu vykonávají (zaměřila se na 2 pracovníky). Firmy poté byly analyzovány a pomocí zjištěné ceny jednotlivých firem byl vypočten průměr, za který by firma mohla službu poskytovat.

Tabulka 17: Firmy poskytující stěhovací službu

název firmy	sídlo firmy	cena za službu v Kč/h
Stěhování Koruna	Liberec XXV – Vesec	900
Extra stěhování a vyklízení	Liberec X – Františkov	900
Stanislav Ottl	Liberec XVII – Kateřinky	600
Stěhování Mamut s.r.o.	Liberec XIV – Ruprechtice	700
Stěhujeme Liberec	Liberec VIII – Starý Hanychov	700

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 17 je patrné, že cena za stěhovací službu se pohybuje od 600 Kč do 900 Kč, firma by mohla zvolila střední cenu, což je **700 Kč/hod**. Jestliže by tuto doplňkovou službu poskytovala při polovičních pracovních hodinách za měsíc (celkové pracovní hodiny jsou v průměru okolo 160 h), a tedy při 80 hodinách měsíčně, výnosy by na této činnosti byly **56.000 Kč měsíčně** (vypočítáno pomocí rovnice (7) jako cena za službu 700 Kč krát 80 hodin měsíčně).

$$\text{Výnosy} = 700 \times 80 = \mathbf{56.000 \text{ Kč}} \quad (7)$$

V tabulce č. 18 je pak celkové zhodnocení stěhovací služby, tedy náklady, výnosy a možný zisk bez zdanění. Autorka práce předpokládá, že by prvotní náklady na manipulační vozík, popruhy a krabice mohly být uhrazeny již v prvním měsíci, pak by bylo jediným měsíčním nákladem této služby pojištění, které dle porovnání na internetu vycházelo přibližně 15.000 Kč měsíčně. Samozřejmě dalším nákladem by bylo PHM, jenž ale kvůli kilometrům a zakázkám v tuto chvíli nelze vypočítat, a proto se v práci neuvažuje. Postup výpočtu výnosů je popsán výše a spočítán na 56.000 Kč měsíčně, tato hodnota je přenesena

do tabulky č. 18. Odečtením výnosů od nákladů je dosaženo předpokládaného zisku bez zdanění.

Tabulka 18: Náklady, výnosy a zisk ze stěhovací služby v Kč

Měsíc	Náklady	Výnosy	Zisk
1.	50.900	56.000	5.100
2.	15.000	56.000	41.000
3.	15.000	56.000	41.000
4.	15.000	56.000	41.000
5.	15.000	56.000	41.000
6.	15.000	56.000	41.000
7.	15.000	56.000	41.000
8.	15.000	56.000	41.000
9.	15.000	56.000	41.000
10.	15.000	56.000	41.000
11.	15.000	56.000	41.000
12.	15.000	56.000	41.000
Celkem	215.900	672.000	456.100

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 18 tedy vyplývá, že by firma pomocí stěhovací služby zvýšila svůj zisk o předpokládaných 456.100 Kč, což není v žádném případě zanedbatelná částka. Každý měsíc by vydělala 41.000 Kč, což bylo vypočteno z předpokládaných výnosů 56.000 Kč a předpokládaných nákladů 15.000 Kč. Roční náklady na tuto službu by měla 215.900 Kč, výnosy 672.000 Kč a zisk tedy 456.100 Kč. Autorka práce v tomto vidí velkou příležitost, jak by firma mohla být více konkurenční a zvýšit své zisky.

2) Návrh na snížení nákladů na pohonné hmoty

Firma na trhu působí od roku 1996, kdy začínala se čtyřmi vozidly. Porovnáním průměrné spotřeby je patrné, že zastaralá vozidla mají vyšší spotřebu, zatímco novější vozidla vzhledem ke svému technickému stavu a kvalitnějším technologiím mají spotřebu výrazně nižší. Pro firmu je tedy přínosem v úsporách nákladů modernizovat svůj vozový park. Autorka práce doporučuje vytvářet rezervy na pořízení nových a úspornějších automobilů.

V současné době, kdy je kladen velký důraz na životní prostředí je vhodné uvažovat o používání alternativních paliv. Alternativní paliva v dopravě umožňují omezování emisí a znečišťujících látek.

Lze využít např. tato paliva:

- nafta,
- plynná paliva
 - CNG = stlačený zemní plyn,
 - LPG = podmíněně zkapalněný ropný plyn
- elektromotory,
- uhlovodík.

Pro rozhodnutí, které z uvedených paliv by autorka práce firmě doporučila byly sestavené tabulky č. 19 a č. 20 s výhodami a nevýhodami.

Tabulka 19: Výhody a nevýhody CNG

výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • úspora nákladů, • tišší chod, • snížení emisí, • nemožnost krádeže, • bezpečnější provoz než u nafty či LPG 	<ul style="list-style-type: none"> • malý počet čerpacích stanic, • téměř nemožný servis díky malé síti, • nákladnější přestavba než u LPG (až 3× větší)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Výhody a nevýhody LPG

výhody	nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • poloviční spotřeba než u nafty či benzínu, • šetrnost k motoru, • osvobození od silniční daně, • více čerpacích stanic než u CNG 	<ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice, • snížení výkonu, • revize plynu, • životnost nádrže 10 let

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že je LPG levnější na přestavbu a existuje v ČR více čerpacích stanic, vybrala právě přestavbu na LPG. LPG oproti naftě má poloviční spotřebu, což je jedním

z důvodů, proč by přestavbu doporučila. U firmy Lucky GAS Borovnice, která se zabývá přestavbou automobilů na alternativní pohon, autorka práce ověřila cenu této přestavby, její výhody a nevýhody.

Možností přestavby na LPG je v současnosti několik. Jestliže by firma zvolila analyzovaný Diselgas LPG, zvýšil by se jí výkon až o 30 %. Diselgas je směs nafty a plynu (proto je v tabulce č. 21 nafta + LPG), která ušetří naráz až několik stovek. Funguje na principu, že se spaluje současně nafta s LPG. Tento způsob se vyplatí především těm firmám, které jezdí na dlouhé vzdálenosti. Diselgas umožní úsporu až 30 haléřů za kilometr jízdy. Navíc při pohonu na Diselgas se ušetří i na mýtném např. v Německu. (Petr, 2019) K této přestavbě by bylo vhodné využít také službu Solaris Diesel Dual Fuel, která nabízí automatickou kalibraci plynu. To znamená, že není potřeba kalibračních jízd a vozidlo může dále pokračovat „v zajetých kolejkách“. Kromě toho nabízí také informace o spotřebě a kontrolu uzávěru. (diesel-gas.cz, 2019)

Tabulka 21: Porovnání nafty a LPG

Druh vozidla	Počet vozidel	Emise	Průměrná spotřeba (litr/100 km)		Úspora v %
			nafta	nafta + LPG	
Iveco Eco Stralis 460	2	EURO5	27,07	22 + 5,07	17
Iveco Stralis 460	2	EURO6	28,4	23 + 5,4	19
MAN TGX 440 Efficient Line	1	EURO5	28,8	23 + 5,8	17
Iveco Stralis	2	EURO5	34,3	30 + 4,3	12
DAF XF105 460 ATE	1	EURO5	27,5	22 + 5,5	18
MAN TGX 18.500 XLX	1	EURO5	34,3	30 + 4,3	12
Iveco Eurocargo	1	EURO6	23,14	18 + 5,14	19

Zdroj: vlastní zpracování, data přebrána z inertní dokumentace a ze stránek www.diesel-gas.cz

Hodnoty úspor byly převzaty z www.diesel-gas.cz, kde jsou uvedeny konkrétní výsledky vozidel (viz Příloha C), která byla přestavěna na možnost provozu s duálním palivem

Diesel + LPG. Na dané stránce je také kalkulačka, která pro jednotlivá vozidla spočítá náklady na naftu a srovná s náklady na naftu + LPG. Tato kalkulačka také vypočítá předpokládanou dobu návratnosti a úsporu.

Dle výše uvedené tabulky č. 21 bylo spočítáno, že firma C.S. Transport s.r.o. by za předpokladu, že by u všech svých vozidel provedla přestavbu na duální pohon, ušetřila v průměru 16 %, což činí při průměrných ročních nákladech na pohonné hmoty 1.454.652 Kč částku **232.744 Kč úspory ročně**. Pořizovací cena přestavby se pohybuje v rozmezí mezi 55.000 Kč až 65.000 Kč. Vycházíme tedy z průměrné hodnoty 60.000 Kč. Firma má 10 automobilů, tedy náklady na přestavbu by činily 600.000 Kč. Návratnost investice by byla 45 měsíců.

Další úsporou nákladů je skutečnost, že podle § 3 zákona číslo 16/1993 Sb., zákon o silniční dani, jsou od povinnosti platit silniční daň osvobozena všechna vozidla o celkové hmotnosti nepřevyšující hmotnost 12 tun, která používají jako palivo plyn, což platí i pro provozování duálního režimu Dieselgas. Tato úspora činí průměrně 70.000 Kč ročně.

Jestliže by se firma rozhodla pro přestavbu vozidel, ušetřila by celkem **302.744 Kč ročně**. Investice na přestavbu by se jí vrátila za 45 měsíců a poté by čerpala už jen výhod z dané přestavby.

3) Návrh na udržení zaměstnanců

Důležitou složkou v nákladech firmy jsou také mzdové náklady. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, není tato schopná odměňovat své pracovníky tak, aby si je mohla udržet a oni neměli potřebu odcházet ke konkurenci či do zahraničí. Autorka práce doporučuje však řešení, které by bylo výhodné jak pro firmu, tak pro zaměstnance.

Toto řešení je forma benefitů, které by řidiči obdrželi při splnění určených podmínek. Pokud by řidiči nebyli v daném měsíci v pracovní neschopnosti a pokud by nezapříčinili dopravní nehodu, firma by je odměnila buď formou měsíčního nenárokového peněžního příspěvku nebo formou poukázek na rehabilitaci, vstup do fitness centra, plaveckého bazénu nebo nákup vitamínových doplňků stravy.

Na trhu existuje několik firem, které poskytují benefitové karty, patří sem např. Edenred Benefits Card, Benefit Plus, další možností je Sodexo Multi Pass CARD. Tyto karty fungují na stejném principu. Zaměstnavatel firmě, jež karty vyrábí pošle určité množství peněz, které se objeví na kartách zaměstnanců jako body. Zaměstnanci tyto body mohou využít ke sportovním, rekreačním účelům, v kinech, v lékárnách, drogerií nebo v cestovních kancelářích apod. To je jedna z možností, druhá možnost jsou papírové poukázky. Které jsou od těch samých firem (Sodexo, Edenred apod.).

Tento benefit by byl pro zaměstnance motivující a současně výhodný pro firmu, neboť při pracovní neschopnosti musí zaměstnanci za dobu 10 pracovních dnů vyplatit 60 % měsíční mzdy a současně také řešit jeho zástup na naplánovaných cestách. Tedy pokud je řidič v neschopnosti firma přichází o finanční prostředky jak výplatou mzdových náhrad, tak případným ušlým ziskem firmy za zrušenou zakázku.

Při zrušení zakázky rovněž firmě hrozí poškození dobrého jména firmy s tím, že pro příště by se klient mohl obrátit na spolehlivější dopravní společnost. Podmínka nezavinění dopravní nehody je také pro firmu přínosná. I přestože má uzavřeny kvalitní pojistné smlouvy, v každém plnění je určena výše vlastní spoluúčasti. Dále pak vznikají prostoje při případných potřebných opravách automobilů.

Možnosti, jak odměňovat nebo motivovat zaměstnance je vícero. Zajímavou možností jsou soutěže, neboť jsou lidé soutěživí a tato forma většinu z nich baví. Autorka práce navrhuje, aby firma uspořádala jednou za měsíc nebo jednou za dva měsíce soutěž o snížení PHM. Soutěžít by se dalo také v tom, kdo nedostane žádnou pokutu apod. Vítěz soutěže by poté od firmy mohl dostat právě již zmíněné poukázky nebo dárkové koše s jídlem, různou drogerií apod.

Toto jsou materiální odměny, které by firma mohla svým řidičům poskytnout. Důležité jsou, ale také odměny nemateriální. Je třeba, aby se zaměstnanec cítil v práci spokojeně, měl možnost prosadit svůj názor, diskutovat s vedením, mít možnosti připomínek, navrhnout změny, je tedy vhodné se se zaměstnanci pravidelně setkávat. Pro firmu je důležité vytvářet si kvalitní a stabilní tým řidičů, kteří by k ní měli osobitý vztah. Při počtu 20 řidičů ve firmě by se vlastně dalo mluvit o „rodinné firmě“. Jednou z možností je i navrhované řešení.

Zhodnocení a závěr

Diplomová práce na téma „Strategie firmy podnikající v oblasti služeb“ byla vypracována s cílem analyzovat firmu a na základě tohoto zkoumání doporučit možnosti na rozšíření a zlepšení podniku. Kroky, jak tohoto cíle dosáhnout, byly následující: nejprve se zhodnotila současná situace podniku, byla provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí, na základě, kterých pak byla provedena analýza konkurence a výpočet spotřeby PHM. Vzhledem k současné krizi, která spočívá ve fluktuaci zaměstnanců, v ceně ropy a hrozby konkurence bylo navrženo řešení, jak ji předcházet, a to vytvoření návrhu na rozšíření činnosti podnikání v oblasti stěhovacích služeb a návrhu na změnu PHM z nafty na LPG.

C.S.Transport s.r.o. se sídlem v Liberci je firmou podnikající v oblasti vnitrostátní i mezinárodní kamionové přepravy. V roce 1996 vznikla pod názvem Petr Filo a od roku 2010 funguje pod současným názvem. O skutečnosti, že se jedná o firmu zavedenou, stabilní a prosperující svědčí fakt, že se na trhu uplatňuje již 23 let. Firma podniká v silniční nákladní přepravě, v roce 2016 přibyla činnost osobní přepravy a v roce 2017 začala pronajímat prostory k podnikání a ke skladování.

Z provedení různých strategických metod a modelů vyplynulo, že firmu ovlivňuje nejvíce konkurence, jak stávající, tak potenciální. V práci byly zpracované tyto analýzy: PESTLE analýza, metoda 4 C, Porterův model 5 F a SWOT analýza. Dále se v práci zkoumalo vnitřní prostředí, a to z hlediska firemní identity, personálního zajištění a finanční analýzy.

Z metody PESTLE vyplynulo, že na firmu nejvíce působí technologické faktory, politické a legislativní faktory, neboť se musí řídit zákony, které se neustále mění, musí na tuto změnu okamžitě reagovat a přizpůsobit se jí. Technologické faktory ukazují, jak jde inovace neustále dopředu, existuje už několik variant nákladních vozidel, které jsou nejen šetrné k životnímu prostředí, ale také méně nákladné. Ostatní faktory již mají na firmu menší vliv. Firma musí také splňovat emisní normy, proto i ekologické faktory na ní působí.

Zkoumáním pomocí metody 4 C bylo prokázáno, že na firmu má dopad také konkurence. Jak již v práci bylo několikrát zmíněno, firma C.S.Transport s.r.o. je malou firmou, a proto pro ni konkurence představuje velkou hrozbu. To se potvrdilo i pomocí Porterova modelu 5 F. Také proto se autorka práce rozhodla, že konkurenci bude v práci zkoumat

detailněji a této problematice se věnovala v kapitole 3.4 Charakteristika konkurence. Z analýzy konkurence vyplynulo, že firmy, jenž mají více vozidel a více zaměstnanců dosahují mnohem větších tržeb než ty, které jich mají méně. Dalším poznatkem také bylo, že tržby se zvyšovaly s množstvím nabízených doplňkových služeb, a právě proto byl vytvořen návrh na rozšíření činnosti podnikání, konkrétně na stěhovací službu.

V analýze konkurence bylo při porovnání jedenácti firem včetně C.S.Transport s.r.o., podnikajícími v této oblasti zjištěno, že je konkurenceschopná. Firma v různých porovnání s 10 vybranými konkurenty Libereckého kraje skončila na 6. až 9. místě z 11 firem. Na 6. místě se umístila z hlediska počtu vozidel, na 7. místě z pohledu na počet zaměstnanců, na 8. místě v porovnání tržeb a na 9. místě pomocí přepočtu tržeb na vozidlo (neboli kolik jedno vozidlo generuje tržeb).

Z důvodu větší konkurenceschopnosti firmy, autorka práce navrhla další rozšíření služby na stěhovací činnost. Firma již podniká v silniční nákladní přepravě a osobní přepravě, proto může svá vozidla využít i tímto způsobem. Jelikož bylo zjištěno, že vlastní dodávky, jež nejsou plně využity, počáteční náklady na vozidla by byly prakticky nulové. Další náklady na provoz činnosti byly vyčísleny na 50.900 Kč jako prvotní náklady a poté 15.000 Kč měsíčně, výnosy byly spočítány na 56.000 Kč měsíčně a zisk na 41.000 Kč měsíčně (kromě prvního roku, kdy by byl 5.100 Kč). Roční ziskovost by byla tedy 456.100 Kč bez DPH.

Dále je v práci zkoumána firemní identita, konkrétně firemní design, firemní logo a firemní komunikace. V této kapitole je možné se dočíst, že firma sponzoruje závodníka v Rally a tím se snaží propagovat mezi veřejností, dále využívá reklamy v rádiu. Firma byla popsána i z hlediska zaměstnanců, jejich odměn a organizační struktury. Z tohoto vyplynulo, že je pro firmu těžké udržet úroveň mzdy s průměrnou mzdou řidičů v ČR, natož pak se mzdou v Německu, kam řidiči nákladních vozidel nejčastěji za prací odchází. Proto je v páté kapitole navržena možnost, jak řidiče udržet.

Z přehledu účetních výkazů Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty k závěrkovému dni roku 2018 vyplývá, že firma sice pozvolna, ale dlouhodobě zvyšuje vlastní jmění, a to pořizováním dlouhodobého majetku, zejména nových nákladních automobilů a pozemků. Všechny své závazky, včetně úvěrů řádně a včas splácí. Nejvýznamnějšími náklady firmy jsou

mzdové náklady a náklady na pohonné hmoty. Dále je také prokázáno dle finanční analýzy, že pokud by firma chtěla rozšiřovat vozový park koupí nových vozidel a chtěla si na ně půjčit, její likvidita je pro věřitele zajímavá a neměla by mít s půjčením peněz problém.

Za účelem úspory nákladů bylo navrženo využití alternativních paliv. Paliva byla mezi sebou porovnána a vybráno pro firmu nejvhodnější z nich. Vhodným palivem je tedy LPG, při kterém by firma ušetřila v průměru 16 % nákladů na PHM. Při této přestavbě by byla také osvobozená o platbu na silniční dani, což by jí snížilo náklady. Celková úspora by při této přestavbě byla 302.744 Kč ročně.

Z tohoto shrnutí je patrné, že byly cíle práce splněny. Prvním cílem bylo zhodnocení podniku v oblasti konkurence, druhým cílem byl rozbor nákladů PHM. Z obou těchto cílů poté vyšly návrhy na zlepšení. U konkurence je to rozšíření činnosti podnikání na stěhovací službu, která by firmě přinesla zvýšení zisku o 456.100 Kč ročně. U rozboru PHM je návrhem přestavba vozidel na duální pohon Diesel Gas (nafta + LPG), což by firmě ušetřilo náklady na PHM v hodnotě 302.744 Kč. Z těchto úspor a ze zvýšeného zisku by pak mohla navýšit mzdu i svým řidičům, což by řešilo jeden z jejich hlavních problémů (nedostatek řidičů a jejich odchod ke konkurenci). Práce mimo jiné odpovídá i na stanovené hypotézy, které byly položeny již v úvodu. Bylo stanoveno 5 hypotéz, z nichž 2 se zamítají a 3 přijímají.

H1: Náklady na pohonné hmoty se oproti předchozím rokům zvýšily, především z důvodů růstu ceny nafty.

Hypotéza se zamítá, v diplomové práci bylo sice prokázáno, že cena nafty kolísá a od roku 2016 spíše roste, avšak mezi rokem 2017 a 2018 se cena snížila. Od roku 2018 do roku 2019 se opět začala zvyšovat. Spotřeba vozidel se ale snižuje, což je dáno modernější technologií a šetrnější jízdou zkušených řidičů. Oproti roku 2017, kdy byly náklady na PHM 758 Kč/100 km se rok 2018 snížil o 18 Kč/100 km, neboť byly v roce 2018 vypočítány náklady na spotřebu 740 Kč/100 km. Cena nafty se snížila oproti roku 2017 o 0,6Kč/litr. V roce 2017 byla cena pomocí tankovacích karet Eurowag ve výši 29,1Kč/litr, v roce 2018 pak činila 28,5Kč/litr.

H2: Rostoucí cena nafty má vliv na tržby podniku.

Hypotéza se přijímá. Rostoucí cena má vliv na náklady, což se posléze promítá v tržbách. Tržby se během roku, tj. od roku 2017, kdy činily 31.029tis. Kč do roku 2018, kdy činily

26.757tis. Kč snížily o 4.272tis. Kč. Samozřejmě mají na tržby vliv i další faktory, jako je menší počet zakázek apod.

H3: Pohon vozidel na LPG je u vozidel úspornější než pohon na motorovou naftu.

Hypotéza se přijímá. Pohon na LPG je v průměru o 16 % úspornější než pohon na naftu. V porovnání u vozidla Iveco Stralis 460, kdy spotřeba nafty je v průměru 28,4litru/100 km, se spotřeba LPG + nafty u tohoto přestavěného vozidla sníží o 19 %, neboť pak činí spotřeba 5,4litru/100 km LPG a 23litru/100 km nafty.

H4: Konkurence v oblasti silniční nákladní dopravy v Libereckém kraji přibývá.

Hypotéza se zamítá. V porovnání roku 2017 a roku 2018 se konkurence v Libereckém kraji snížila o 52, v celé ČR se tento počet snížil o 679 podnikatelských subjektů. Jedním z důvodů je tlak ze strany zahraniční konkurence, především z Polska. Není, ale vyloučeno, že by konkurence mohla v průběhu času opět narůstat, neboť jsou slabé bariéry pro vstup do odvětví.

H5: Zaměstnancům firmy se zvýšila mzda v roce 2018 oproti roku 2017.

Hypotéza se přijímá. Minimální mzda roku 2018 oproti roku 2017 zvýšila o 1.500 Kč, tedy z 13.400 Kč na 14.900 Kč, ačkoliv se mzdové náklady snížily o 41 tis. Kč (v roce 2017 činily 3.626 tis. Kč a v roce 2018 3.585tis. Kč). Jak již bylo v práci popsáno, firma k minimální mzdě vyplácí také diety a kapesné dle jednotlivých zemí. Příčinou snížení mzdových nákladů může být také to, že oproti roku 2017, kdy bylo zaměstnáno 21 pracovníků se rok 2018 snížil o jednoho pracovníka. Další možnou příčinou je změna zakázek, do některých zemí se jezdilo v roce 2018 méně než v roce 2017, což řidičům poté tvořilo nižší kapesné.

Diplomová práce byla předložena majiteli podniku, kterého zaujala nejvíce možnost rozšíření podnikání o stěhovací službu. Jelikož si je vědom, že dodávky nejsou plně využity, je pro něj tato možnost zajímavá a chtěl by ji využít v dalším roce. Nyní se chce plně věnovat rekonstrukci sídla podnikání. Návrh na změnu typu paliva majitele také zaujal, jelikož bylo prokázáno, že by ušetřil na nákladech, což pro něj v tuto chvíli také není zanedbatelné, avšak zatím přestavbu v plánu nemá.

Seznam zdrojů

Citace

ALTAXO.CZ. Specifika a výhody a nevýhody malých, středních a velkých podniků [online]. 2015 [cit. 2019-06-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/specifika-a-vyhody-a-nevyhody-malych-strednich-a-velkych-podniku>

C.S.TRANSPORT S.R.O. [online]. Liberec, 2012 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.cstransport.eu/>

C.S.TRANSPORT S.R.O. 2010. Spotřeba PHM: Interní dokumentace C.S.Transport s.r.o. Liberec, 2019.

ČSÚ. 2017. Ceny pohonných hmot od roku 2001 [online]. Liberec: Český statistický úřad, 2010. [cit. 2019-07-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-pohonnych-hmot-od-roku>

ČSÚ. Vybrané ukazatele dopravy a skladování [online]. [cit. 2019-07-12]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystupobjekt&pvo=DOP03&z=T&f=TABULKA&katalog=31028&str=v24>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

EUROWAG. Palivové karty [online]. [cit. 2019-07-22]. Dostupné z: <https://www.eurowag.com/>

FIRMY.CZ. Silniční přeprava [online]. [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: <https://www.zivefirmy.cz/?q=silni%C4%8Dn%C3%AD+p%C5%99eprava&loc=cr%7C78>

FREEDMAN, Lawrence. Strategy: a History. New York: Oxford University Press, 2013. ISBN 978-0-19-932515-3.

FOTR Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK, Stanislav HÁJEK. 2012. Tvorba strategie a strategické plánování, teorie a praxe. Praha: ISBN 978-80-247-3985-4.

Gasinsight s.r.o.: DieselGas LPG & CNG – přestavby dieselů [online]. Praha [cit. 2019-08-05]. Dostupné z: <http://www.diesel-gas.cz/>

HANZELKOVÁ, Alena, Keřkovský MILOSLAV, Mathauser MILAN a Valsa ONDŘEJ. Business strategie: krok za krokem. Praha: C.H.Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

HOMOLA, Miroslav. Dopravce válčuje polská konkurence. Novinky.cz [online]. 2019 [cit. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/dopravce-valcuje-polska-konkurence-40276081>

CHYTILOVÁ, Michaela. Barvy v podnikání. Chytilová & spol., patentová kancelář, s.r.o. [online]. Praha [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <http://www.chytilova.cz/poradna/barvy-v-podnikani/>

IDATABAZE.CZ. Doprava [online]. [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: <https://www.idatabaze.cz/katalog/doprava/>

KOURDI, Jeremy. Business Strategy: A Guide to taking your business forward. Second Edition. London: Profile Books, 2009. ISBN 978186681240.

KISLINGEROVÁ, Eva. Nová ekonomika: Nové příležitosti?. Praha: C.H.Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KUBÍČKOVÁ, Dana, Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

LIBERECKÝ KRAJ. Doprava v Libereckém kraji [online]. Liberec: 2010. [cit. 2019-07-20]. Dostupné z: <https://www.kraj-lbc.cz/public/doprava/dopravaLK10/0513.html>

MAGAZIN MBENZIN. Ceny benzínu a nafty raketově rostou, v Praze je benzín i za 33,50Kč za litr. Magazín mBenzin [online]. 2012. [cit. 2019-07-08]. Dostupné z: https://www.mbenzin.cz/clanky/Ceny-benzinu-a-nafty-raketove-rostou-v-Praze-je-benzin-i-za-3350Kc-za-litr-A_7434

MAGAZIN MBENZIN. Aktuální průměrné ceny pohonných hmot v ČR. Magazín mBenzin [online]. 2012 [cit. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.mbenzin.cz/Prumerne-ceny-benzinu>

MAGAZIN MBENZIN. Proč je benzín a nafta tak drahý? Kolik platíme státu vyděračskou spotřební daň? [online]. 2012. [cit. 2019-07-08]. Dostupné z: https://www.mbenzin.cz/Clanky/Proc-je-benzin-a-nafta-tak-drahy-Kolik-platime-statu-vyderacskou-spotrebni-dan-A_6409

POSPÍŠIL, Aleš. Velká mapa malého podnikání: kde je konkurence, kde jsou příležitosti? [online]. 2017 [cit. 2019-06-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/velka-mapa-maleho-podnikani-kde-je-konkurence-kde-jsou-prilezitosti-1330925>

PETR, Miroslav. Směs nafty a plynu zvaná dieselgas. Neznámé palivo ušetří naráz stovky. Lidovky.cz [online]. Praha: MAFRA [cit. 2019-08-13]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/auto/smes-nafty-a-plynu-zvana-dieselgas-nezname-palivo-usetri-naraz-stovky.A190125_174931_In-auto_ele

PERERA, Rashain. The PESTLE Analysis. Nerdynaut, 2017. ISBN 9781549790546.

PETROL Magazín. Pumpařský byznys je transparentní [online]. [cit. 2019-07-08]. 2017. Dostupné z: <http://www.petrolmedia.cz/aktuality/pumparsky-byznys-je-transparentni-8136>

PROFI KANCELÁŘ. Živnost autodoprava - podmínky. Profi kancelář [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.profi-kancelar.cz/jak-ziskat-zivnostensky-list/zivnost-autodoprava-podminky/>

RALLY-MANIA.CZ. Fotografie [online]. [cit. 2019-08-21]. Dostupné z: <http://m.rally-mania.cz/photos.php?startpos=35690>

PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

SAJDL, Jan. Emisní norma EURO. *Autolexicon.net* [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.autolexicon.net/cs/articles/emisni-norma-euro/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL, Tomáš ORLÍK. 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4103-1.

WEIKERT, Petr. Kamionová doprava v Česku se propadá. Čelí tlaku z Východu i Západu. Euro.cz [online]. Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-08-13]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/nezastavuje-projizdime-1446687>

Bibliografie

BROOKS, Raymond. 2013. Financial Management: core concepts. 2nd ed. Boston: Pearson. ISBN 948-0-13-267103-3.

DAVID, Fred R. 2011. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-40-825921-4.

HOLCOVÁ, Jaromíra. Analýza strategické pozice vybraného podniku. Liberec, 2016. Bakalářská práce. Vysoká škola Karla Engliš. Vedoucí práce Ing. Pavla Kubová.

KERMALLY, S. Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla: [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1013-3.

NOVÁK, Radek 2013. Mezinárodní kamionová doprava a zasílatelství. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-514-5.

PEARCE II, John, Richard B., ROBINSON. 2013. Strategic management: planning for domestic and global competition. 13th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-007-132639-1.

Seznam příloh

Příloha A. Rozvaha podniku C.S.Transport s.r.o. za rok 2018

Příloha B. Výsledek zisku a ztráty podniku C.S.Transport s.r.o. za rok 2018

Příloha C. Ukázka výpočtu přestavby nafty na LPG pomocí tabulky na www.diesel-gas.cz

Příloha A

Rozvaha podniku C.S.Transport s.r.o. za rok 2018

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 28714903

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 25.3.2019

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Silniční nákladní doprava

Spisová značka: C28186

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

C.S.Transport s.r.o.
Ostašovská 34, P.O.BOX 25
Liberec 1
46001

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	34 217	14 629	19 588	21 674
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	27 225	14 612	12 613	13 916
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	0	0	0	0
2.1.	Software	07	0	0	0	0
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	0
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	27 225	14 612	12 613	13 916
1.	Pozemky a stavby	15	9 038	113	8 925	8 969
1.1.	Pozemky	16	8 332	0	8 332	8 332
1.2.	Stavby	17	706	113	593	637
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	18 187	14 499	3 688	4 334
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	613
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	613

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	4 951	17	4 934	6 125
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	0	0	0	0
1.	Materiál	39	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	4 927	17	4 910	5 544
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	4 927	17	4 910	5 544
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	4 670	17	4 653	4 880
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	257	0	257	664
4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	0
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	130	0	130	535
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	125	0	125	127
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	2	0	2	2
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	24	0	24	581
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	674	0	674	298
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	-650	0	-650	283
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	2 041	0	2 041	1 633
1.	Náklady příštích období	79	2 041	0	2 041	1 633
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	19 588	21 674
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	7 692	7 548
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	200	200
1.	Základní kapitál	04	200	200
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
1.	Ážio	08	0	0
2.	Kapitálové fondy	09	0	0
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
1.	Ostatní rezervní fondy	16	0	0
2.	Statutární a ostatní fondy	17	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	7 348	6 993
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	7 348	6 993
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	144	355
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	11 875	14 085
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II.)	29	11 875	14 085
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	9 679	12 238
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	6 520	10 282
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	0	0
9.	Závazky - ostatní	41	3 159	1 956
9.1.	Závazky ke společníkům	42	617	852
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	2 542	1 104
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	2 196	1 847
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	97	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	1 536	1 437
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	563	410
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	243	240
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	122	121
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	157	1
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	24	29
8.7.	Jiné závazky	62	17	19
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1.+C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	21	41
1.	Výdaje příštích období	67	21	41
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Svatava Hamplová-zplnomocněný zástupce

Podpisový záznam



Příloha B

Výkaz zisku a ztráty podniku C.S.Transport s.r.o. za rok 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 28714903

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 25.3.2019

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Silniční nákladní doprava

Spisová značka: C28186

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

C.S.Transport s.r.o.

Ostašovská 34, P.O.BOX 25

Liberec 1

46001

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	26 757	31 029
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	17 221	18 819
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	9 490	10 310
3.	Služby	06	7 731	8 509
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	4 707	4 805
D.1.	Mzdové náklady	10	3 585	3 626
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 122	1 179
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 092	1 151
2.2.	Ostatní náklady	13	30	28
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	1 559	3 430
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	1 559	3 478
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	1 559	3 478
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	-48
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	172	34
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	8	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	143	30
3.	Jiné provozní výnosy	23	21	4
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	3 994	4 521
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Prodávý materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	2 831	3 291
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	17	0
5.	Jiné provozní náklady	29	1 146	1 230
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-552	-512

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43	316	278
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	316	278
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 731	1 638
K.	Ostatní finanční náklady	47	660	398
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	755	962
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	203	450
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	59	95
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	59	95
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	144	355
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společnickům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	144	355
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:	56	28 660	32 701

Svatava Hamplová-zplnomocněný zástupce

Podpisový záznam



Příloha C

Ukázka výpočtu přestavby nafty na LPG z www.diesel-gas.cz

Značka/model	Emise	Spotřeba litrů na 100km		úspora (%)
		Nafta	NM+LPG	
DAF XF105	Euro 5	33,5	24,5+7	17
DAF XF-95	Euro 4	33,5	25+6,2	12
MAN TGA 410	Euro 4	33,5	26+7	12
MAN LEB.220		23	15+6	22
MAN TGA 430	Euro 4	34	26+7	12
MAN TGA 460	Euro 3	35	26+8,5	14
MAN TGA 480	Euro 5	35	25+10	18
MAN TGA 440	Euro 5	34	26+6,5	14
MAN TGA 18.440	Euro 4	35	26+8,5	14
VOLVO FH12.460	Euro 4	34,5	25+9	15
VOLVO FH13.460	Euro 5+	33	24+8	16
RENAULT MAGNUM 480	Euro 4	36	28+8	12
RENAULT PREMIUM 460	Euro 5	34	26+5,5	16
SCANIA R420	Euro 4	35	26+7	16
SCANIA R500	Euro 5	36	27+8	14
SCANIA R400	Euro 5	34	26+6,5	14