



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

THE BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VERONIKA HANZLÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Hanzlíková Veronika**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr**

v anglickém jazyce:

**The Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Praha: Readers International Prague, 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

BANGS, D.H. Průvodce podnikatelským plánováním. Praha: Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. Praha: Management Press, 1992. 136 s. ISBN 80-85603-12-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 17.05.2010

## **Abstrakt diplomové práce**

Diplomová práce na téma Podnikatelský záměr se zabývá analýzou současné situace firmy Petschl-Transporte spol.s r.o. Cílem práce je na základě zjištěných skutečností z těchto analýz zformulovat návrh přístupu na záchranu firmy a vytvoření kladného hospodářského výsledku.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, strategická analýza, finanční analýza, rentabilita, strategie firmy.

## **Summary of Master´s thesis**

The diploma thesis themed on entrepreneurial plan is concerned with present situation analysis of company Petschl-Transporte spol. s r.o. The goal of this thesis is to form a concept for saving a company and generate positive operating result.

## **Key words**

Business plan, Strategic analysis, financial analysis, rentability, corporate strategy.

### **Bibliografická citace práce**

HANZLÍKOVÁ, V.; *Podnikatelský záměr*; Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. Vedoucí diplomové práce Ing. Jaroslav Rompotl.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením pana Ing. Jaroslava Rompotla a s použitím uvedené literatury. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 28. května 2010

.....

## **Poděkování**

Děkuji mému vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Rompotlovi za cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce, a dále děkuji vedení společnosti Petschl-Transporte, spol.s r.o. za poskytnutí potřebných dat a informací pro zpracování analýz.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE</b>	<b>11</b>
1.1 Vymezení problému .....	11
1.2 Cíl diplomové práce .....	11
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ.....</b>	<b>12</b>
2.1 Charakteristika firmy a jejích cílů.....	12
2.2 Základní strategická analýza firmy .....	12
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy.....	13
2.2.1.1 Analýza obecného okolí .....	13
2.2.1.2 Analýza oborového okolí.....	15
2.2.1.3 Analýza zákazníků .....	18
2.2.1.4 Analýza konkurentů .....	18
2.2.2 Analýza vnitřního prostředí firmy .....	18
2.2.3 Finanční analýza .....	21
2.2.3.1 Horizontální a vertikální analýza.....	21
2.2.3.2 Analýza přehledu o peněžních tocích.....	21
2.2.3.3 Poměrová analýza .....	22
2.2.4 SWOT Analýza .....	26
2.3 Návrh strategie a jednotlivých bodů řešení.....	27
2.4 Požadavky na podnikatelský záměr .....	29
<b>3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>31</b>
3.1 Charakteristika firmy.....	31
3.1.1 Základní údaje o firmě .....	31
3.1.2 O firmě Petschl-Transporte spol.s r.o. ....	32
3.1.3 Cíl firmy.....	33
3.1.4 Místo působení .....	34
3.2 Strategická analýza firmy .....	34
3.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	34
3.2.1.1 Analýza obecného okolí podniku – PEST Analýza.....	34
3.2.2 Analýza oborového okolí.....	45
3.2.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí .....	45

3.2.2.2	Analýza zákazníků .....	51
3.2.2.3	Analýza konkurentů .....	53
<b>3.3</b>	<b>Strategická analýza vnitřního prostředí firmy .....</b>	<b>55</b>
3.3.1	Analýza funkcí .....	55
3.3.1.1	Řízení poskytování služeb.....	55
3.3.1.2	Marketingové a obchodní faktory .....	59
3.3.1.3	Personální zajištění.....	60
3.3.1.4	Organizační aspekty .....	62
3.3.2	Finanční analýza .....	63
3.3.2.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	63
3.3.2.2	Analýza přehledu o peněžních tocích.....	70
3.3.2.3	Poměrová analýza .....	70
3.3.2.4	Analýza tržeb a nákladů firmy .....	74
3.3.3	Analýza stávajících cílů a strategie firmy .....	75
<b>3.4</b>	<b>Analýza SWOT .....</b>	<b>77</b>
<b>4</b>	<b>NÁVRHY NA OZDRAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>78</b>
4.1	Přehodnocení strategie firmy.....	78
4.2	Navržení úsporných opatření .....	79
4.3	Změna způsobu financování vozového parku .....	81
4.4	Finanční analýza podniku po uskutečnění nápravných opatření .....	83
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>95</b>

## Úvod

Diplomová práce se zabývá podnikatelským záměrem na záchranu firmy, která podniká v oblasti mezinárodní kamionové dopravy. Podnikatelský záměr vychází z analýzy podnikatelského prostředí České Republiky a oboru kamionové dopravy komplexně.

Zahrnuje také komplexní a podrobnou analýzu nákladů, které se také snaží eliminovat. Hlavním smyslem podnikání je vytvářet zisk. Firma, která v současném prostředí nepřizpůsobuje své chování tržním podmínkám, může tak brzy přestat zisk vytvářet. O to je situace horší, že v případě, kdy majitel a také zaměstnanci firmy jsou dlouholetí kvalifikovaní pracovníci s mnohaletými zkušenostmi v oboru a navíc se firma těší dobrému jménu v České Republice i v zahraničí.

Proto, než celou situaci definitivně vzdáme nebo než firma nebude schopna dostát svým závazkům, je zde ještě jedno řešení, které dává šanci celou situaci změnit k lepšímu. Touto šancí je vytvoření reálného podnikatelského záměru, který umožní plně využít potenciálu firmy a pracovníků a uvede firemní hospodářský výsledek do kladných čísel.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE**

## **1.1 Vymezení problému**

Diplomová práce se zabývá současnou problematikou dopravních firem. Hlavním problémem práce je „záchrana“ konkrétní firmy a její zpracování do podoby podnikatelského záměru.

Podstatou je návrh na záchranu a úspěšný rozvoj firmy.

## **1.2 Cíl diplomové práce**

Cílem diplomové práce je uvedení hospodářského výsledku firmy do kladných čísel. Diplomová práce je určena pro vedení firmy a je uceleným návodem jak koordinovaně postupovat v jednotlivých fázích zlepšování.

Nejprve budou vyhotovena teoretická východiska práce, která budou sloužit jako podklad pro zpracování strategické analýzy. Závěry ze strategické analýzy budou zpracovány do analýzy SWOT, ze které budu také vycházet při vytváření návrhů na zlepšení hospodaření.

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a praktických poznatků vypracuji jednotlivé body návrhů a soubor opatření vedoucí k záchraně firmy. Aby tato opatření byla reálná, zobrazím jejich budoucí vliv do účetních výkazů firmy a poměrových ukazatelů. Cílem práce je, aby tato navržená opatření vedla k vytvoření kladného hospodářského výsledku firmy v následujícím období. V závěru práce budou stanovena možná rizika pro firmu vyplývající z navržených opatření a doporučení na jejich eliminaci. Záměr bude vypracován na základě skutečných cílů firmy.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ

Podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto základní části:

- Charakteristika firmy a jejích cílů.
- Organizace řízení a manažerský tým.
- Přehled základních výsledků a závěrů strategické analýzy firmy.<sup>1</sup>

### 2.1 Charakteristika firmy a jejích cílů

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat minulost, přítomnost i budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií a jejich dosažení.

**Historie firmy** – zachycuje činnost firmy od jejího založení, výsledky podnikatelské činnosti, dosažené úspěchy, vývoj finanční situace

**Sledované cíle** – zahrnují základní strategické cíle firmy, kterých se snaží firma realizací nového projektu dosáhnout.

#### Organizace řízení

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:

- Organizační schéma s jasným vymezením pravomocí.
- Charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků.
- Politiku odměňování.
- Stanovení klíčových řídicích pozic, které mají být obsazeny v příštích letech.
- Základní přístup k řízení firmy.

### 2.2 Základní strategická analýza firmy

Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných fakt, zjištěných v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování.

Podle toho, kam a jak je analýza zaměřena, lze rozlišit tři případy:

---

<sup>1</sup>J. FOTR, I. SOUČEK, *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, vyd. 1, nakladatelství Grada, ISBN 80-247-0939-2.

1. *Analýza vnějšího prostředí firmy*
2. *Analýza očekávání důležitých stakeholders*
3. *Analýza interního prostředí firmy*

Završením strategické analýzy je diagnóza silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí pomocí SWOT analýzy.

### **2.2.1 Analýza vnějšího prostředí firmy**

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou firmy v budoucnu významněji ovlivňovat.<sup>2</sup>

Základní rámec analýzy vnějšího prostředí tvoří:

- *Analýza obecného okolí.*
- *Analýza oborového okolí.*

Detailnější rozbor zahrnuje:

- *Analýza konkurentů a konkurence.*
- *Analýza zákazníků.*

#### **2.2.1.1 Analýza obecného okolí**

Pro analýzu obecného okolí firmy je vhodné použít SLEPT analýzu. SLEPT analýza analyzuje následující faktory:

- Sociální.
- Legislativní.
- Ekonomické.
- Politicko-legislativní.
- Technologické.

Pro analýzu je třeba respektovat a hledat vztahy k firmě.

---

<sup>2</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

### *Sociální faktory*

Lze říci, že v této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory:

- Demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní a kariérní preference).
- Sociálně-kulturní aspekty (sociální hodnoty a přístupy, životní úroveň).
- Makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti).
- Dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, kvalita pracovního prostředí, mobilita potenciálních zaměstnanců).

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci.

### *Legislativní faktory*

Tato oblast zahrnuje:

- Existence a funkčnost podstatných zákonných norem.
- Další faktory (např. funkčnost soudů, vymahatelnost práva, vnímání korupce).

### *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory zahrnují:

- Základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, výše HDP, měnová stabilita, směnný kurs).
- Přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, dostupnost a formy úvěrů, chování věřitelů).
- Daňové faktory (daňové sazby, vývoj daňových sazeb).

### *Politické faktory*

Politické faktory zahrnují:

- Hodnocení politické stability (stabilita vlády, politická strana u moci a její opozice, budoucí výhledy týkající se udržení a předání síly).
- Politicko-ekonomické faktory (politický vliv stakeholderů, politicko-ekonomické zdroje nestability).
- Hodnocení externích vztahů (začlenění země do politicko-ekonomických seskupení).

### *Technologické faktory*

Pro existenci podniků jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Pro firmy, zaměřené na diferenciaci svého produktu, je právě technický rozvoj důležitou součástí jejich každodenního života – přirozeným způsobem získání exkluzivity.

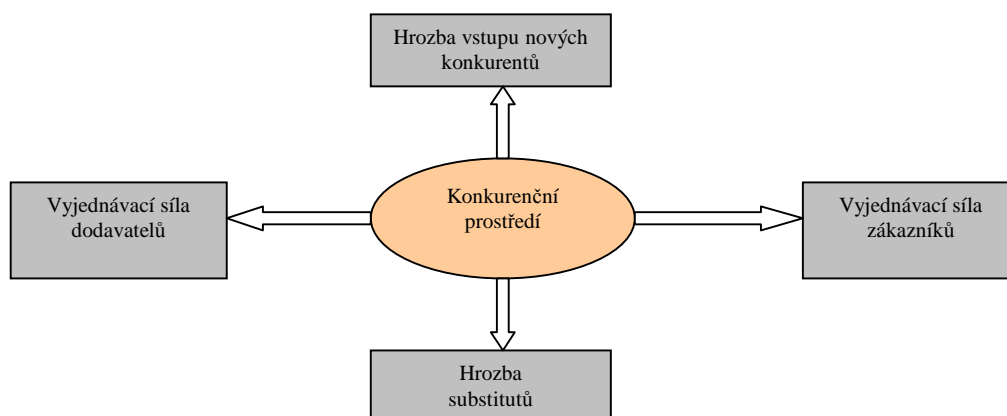
Technologické faktory zahrnují:

- Stávající úroveň technologického rozvoje.
- Existence externího tlaku na technologický rozvoj.
- Technologické inovace ovlivňující dané odvětví.
- Potřeba inovace stávajících procesů a prostředků.
- Vybavenost firmy.

#### **2.2.1.2**      *Analýza oborového okolí*

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů:

1. *Zákazníci – Vyjednávací síla zákazníků.*
2. *Konkurenti – Rivalita konkurence na trhu.*
3. *Dodavatelé – Vyjednávací síla dodavatelů.*
4. *Substituty – Hrozba substitutů.*
5. *Hrozba vstupu nových firem.*



**obrázek 1: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**

### 1 Vyjednávací síla zákazníků

Obecně lze říci, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- Zákazník je velkým, případně významným zákazníkem.
- Zákazník může celkem snadno přejít ke konkurenci (zákazník má malé náklady přestupu).
- Zákazník má k dispozici potřebné tržní informace.
- Zákazník by mohl případně uskutečnit tzv. zpětnou integraci, tj. že by si dotyčné zboží mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sám.
- V daném případě existují snadno dostupné substituty.
- Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny (dané zboží má vysokou cenovou pružnost poptávky).
- Zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady.

### 2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká zejména v následujících situacích:

- Je-li dodavatel na daném trhu velkým, významným dodavatelem.
- Jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem.
- Zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace.
- Zákazník by mohl jen těžce uskutečnit tzv. zpětnou integraci.

- V daném případě neexistují snadno dostupné substituty.
- Zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny (dané zboží má nízkou cenovou pružnost poptávky).
- Zákazník není příliš nucen minimalizovat svoje náklady.

### 3 *Hrozba vstupu nových konkurentů*

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována za následujících podmínek:

- Fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké.
- V daném odvětví jsou nákladové poměry takové, že existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby. Začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty.
- Existující firmy mají významné nákladové výhody.
- Výrobky jsou vysoce diferencované.
- Je-li velmi obtížné napojit se na existující distribuční kanály.

### 4 *Hrozba substitutů*

Hrozba substitutů je snižována jestliže:

- Firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady.
- Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku.
- Náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké.
- Cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.

### 5 *Rivalita firem*

Rivalita firem, působících na daném trhu může být vysoká, jestliže:

- Jedná se o velmi málo rostoucí trh.
- Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví.
- V odvětví působí velký počet konkurentů.

- Vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity.
- Ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití.
- Bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké.

Na výstupu Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciaální hrozby, ale i příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno.<sup>3</sup>

### 2.2.1.3 *Analýza zákazníků*

Cílem této analýzy je identifikace zákazníků a následná analýza prodejů vlastních služeb jednotlivým zákazníkům v čase.

Dále je vhodné zhodnotit nejdůležitější zákazníky dle objemu tržeb.

### 2.2.1.4 *Analýza konkurentů*

Tato analýza se zaměřuje na identifikaci hlavních konkurentů a na charakteristiku konkurenčního prostředí.

## 2.2.2 **Analýza vnitřního prostředí firmy**

Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory. Mezi ně patří:

- *Faktory vědecko-technického rozvoje.*
- *Marketingové a distribuční faktory.*
- *Faktory výroby a řízení výroby.*
- *Faktory podnikových a pracovních zdrojů.*
- *Faktory finanční a rozpočtové.*

---

<sup>3</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

### *Faktory vědecko-technického rozvoje*

Pokrývají oblast, která má firmě vytvořit předpoklady pro využívání výsledků vědecko-technického pokroku a využívat jej v její strategii. Vědecko-technický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku ze dvou základních důvodů:

- Vede k vytvoření nového nebo zlepšení stávajícího výrobku určeného pro trh.
- Vede ke zlepšení výroby, tím k možnostem získání nákladových výhod zlepšujících cenovou politiku podniku.

### *Marketingové a distribuční faktory*

V oblasti marketingu a distribuce je nutno analyzovat následující základní faktory:

- Konkurenční strukturu trhu.
- Hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu.
- Účinnost cenové strategie pro výrobky a služby.
- Hospodárnost a účinnost prodejní síly.
- Vztahy s klíčovými zákazníky.
- Kvalitu výrobků a služeb.
- Účinnost reklamy.
- Pocity zákazníků o podniku a jeho výrobcích a službách.

### *Faktory výroby a řízení výroby*

Při analýze výroby a jejího řízení by měly být zkoumány především následující faktory, určující vývoj v dané oblasti:

- Úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence.
- Dostatečnost výrobních kapacit z hlediska uspokojování tržní poptávky.
- Pružnost výroby z hlediska požadavků zákazníků.
- Spolehlivost a stabilita výrobních systémů.
- Hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení.
- Hospodárnost využití energií, surovin a polotovarů a jejich dostupnost.
- Umístění vnitropodnikových jednotek.
- Hospodárnost a účinnost technické obsluhy výroby.

### *Faktory podnikových a pracovních zdrojů*

Následující faktory mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto musí rovněž být předmětem analýzy:

- Image a prestiž podniku.
- Účinnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií.
- Velikost podniku v rámci oboru, včetně posouzení velikosti výstupu z hlediska optima výrobních nákladů.
- Zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako tým.
- Kvalita zaměstnanců.
- Vztah s odbory.
- Hospodárnost a účinnost personální a sociální politiky.
- Účinnost systému strategického řízení.
- Účinnost informačního systému.

### *Lidské zdroje*

Zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací a dovednostmi je podmínkou pro úspěšnou realizaci plánovaného projektu.

Je potřeba věnovat pozornost zejména následujícím faktorům:

- Poptávka a nabídka pracovníků ve zvoleném oboru.
- Legislativní podmínky z oblasti pracovních vztahů, přijímání a uvolňování pracovníků, platové podmínky.

### *Faktory finanční a rozpočtové*

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou problémových okruhů:

1. Posouzení „finančního zdraví“ firmy.
2. Posouzení toho, zda je navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Finančním faktorům se hodlám věnovat ve finanční analýze, kterou uvádím v samostatné kapitole.

### 2.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z finančních výkazů, a je tedy závislá na pravdivém a věrném zobrazení skutečností ve finančních výkazech. Finanční analýza je zaměřená primárně na minulost, ale lze ji využít i pro předpověď budoucnosti. Výsledky finanční analýzy často nic samy o sobě neřeknou, je třeba je porovnat s dalšími podniky nebo v časové řadě.

Finanční analýza hodnotí finanční výkaz absolutně (absolutní změny finančních údajů jako tržby), relativně (procentní změny těchto ukazatelů) nebo podílem dílčích položek celkové položce.<sup>5</sup>

#### 2.2.3.1 Horizontální a vertikální analýza

Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech. V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou ke smysluplné veličině (např. celková bilanční suma).<sup>6</sup>

#### 2.2.3.2 Analýza přehledu o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích je dalším z výkazů, který vyžaduje výroční zpráva. Naše účetní postupy rozlišují tři základní úrovně, stejně jako většina ostatních účetních standardů: provozní cash flow, investiční cash flow a finanční cash flow. Jelikož se běžně ve výkazu objevují jak kladná, tak záporná čísla, nemá kompletní vertikální či horizontální analýza smysl. Je vhodné soustředit pozornost na nejvýznamnější položky, a ty pak sledovat.

---

<sup>5</sup> J. FOTR, I. SOUČEK, *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, vyd.1, nakladatelství Grada, ISBN 80-247-0939-2.

<sup>6</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA; *Finanční analýzy - krok za krokem*, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3.

### 2.2.3.3 Poměrová analýza

Poměrová analýza dává do „poměru“ položky rozvahy či výsledovky vzájemně mezi sebou. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do soustav ukazatelů. Je tomu tak proto, že podnik je složitým organismem, k jehož charakteristice finanční situace nevystačíme jen s jedním ukazatelem. K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům, ale i likvidní a přiměřeně zadlužený. Pro efektivní analýzu firmy jsem vybrala následující ukazatele:

#### UKAZATELE RENTABILITY

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům. Informují o efektu, jakého bylo dosaženo vloženým kapitálem<sup>7</sup>.

<b>ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)</b>	(VH před zdaň. + N.) / aktiva celkem
<b>Rentabilita tržeb (EBIT/T)</b>	(VH před zdaň. + N.) / (I. + II.1.)
<b>ROE - Rentabilita vl. kapitálu (EBIT / VK)</b>	VH za úč. období / A.
<b>Rentabilita z vlastních fin. zdrojů (CF / VK)</b>	(VH za úč. období + E.) / A.

tabulka 1: Ukazatele rentability – způsob výpočtu<sup>8</sup>

*Rentabilita celkových vložených prostředků (ROA – Return of Assets)* vyjadřuje čistou výnosnost celkových aktiv podniku. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější.

*Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return of Equity)* měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál svých vlastníků. Jeho hodnota udává, kolik peněžních jednotek čistého zisku připadá na jednu peněžní jednotku investovanou do podniku jeho vlastníky. Obecně by ROE neměl být nižší, než je výnosnost státních cenných papírů. V případě, že podnik využívá efektivně svoje cizí zdroje, mělo by platit: ROE > ROA.

<sup>7</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA; *Finanční analýzy - krok za krokem*, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3.

<sup>8</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA; *Finanční analýzy - krok za krokem*, [CD-ROM] 2005. Praha: C.H. Beck.

## UKAZATELE AKTIVITY

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak úspěšně využívá management podniku aktiva<sup>9</sup>.

<b>Obrat aktiv (T / AKT)</b>	$(I. + II.1.) / \text{aktiva celkem}$
<b>Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))</b>	$\text{aktiva celkem} / [(I. + II.1.) / 360]$
<b>Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))</b>	$(C.II. + C.III.) / [(I. + II.1.) / 360]$
<b>Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))</b>	$(B.III.) / [(I. + II.1.) / 360]$

tabulka 2: Ukazatele aktivity – způsob výpočtu<sup>10</sup>

*Obrat aktiv* ukazuje rychlost obratu celkového kapitálu, tj. počet obrátek za sledované období (rok). Obecně platí, že čím vyšší je obratovost, tím lépe. Doporučená hodnota je 1,6 – 3.

*Doba inkasa pohledávek* udává, kolik dní je majetek podniku ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny a zda je podnik schopen dodržovat lhůtu splatnosti pohledávek. Opačný význam má ukazatel *Doba splatnosti krátkodobých závazků*, který udává, za jak dlouhé období jsou závazky ze strany odběratelů splaceny.

## UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Vysoká zadluženost ještě nemusí být negativní charakteristikou firmy.

Při analýze zadluženosti je důležité zjistit ve výroční zprávě objem majetku, který má firma pořízen na leasing – aktiva získaná prostřednictvím leasingu se totiž neobjevují v rozvaze, ale pouze jako náklady ve výkazu zisku a ztráty. Proto firma, která se zdá být relativně nezadlužená podle poměru cizího a vlastního kapitálu, může být ve skutečnosti vzhledem k velkému množství „naleasovaného“ majetku firmou velmi zadluženou – proto je důležité pro analýzu zadluženosti firmy využívat současně

<sup>9</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA; *Finanční analýzy - krok za krokem*, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3.

<sup>10</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA, *Finanční analýzy - krok za krokem*, [CD-ROM] 2005. Praha: C.H. Beck.

ukazatelů na bázi výsledovky, které zohledňují schopnost firmy splácet náklady na cizí kapitál, a rovněž studovat přílohu k účetní závěrce, kde se tyto informace uvádějí podrobně.<sup>11</sup>

<b>Equity Ratio (VK / AKT)</b>	A. / aktiva celkem
<b>Debt Ratio I. (CZ / AKT)</b>	B. / aktiva celkem
<b>Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)</b>	(B. + C.) / aktiva celkem
<b>Debt Equity Ratio (CZ / VK)</b>	B. / A.
<b>Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)</b>	(VH před zdaň. + N.) / N.
<b>Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy) / úroky)</b>	(VH před zdaň. + N. + E.) / N.

**tabulka 3: Ukazatele zadluženosti – způsob výpočtu<sup>12</sup>**

*Míra samofinancování (Equity Ratio)* vyjadřuje podíl vlastního kapitálu podniku k jeho celkovým aktivům, což ukazuje proporcii, v jaké jsou aktiva podniku financována penězi svých vlastníků. Ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, jak velká je jeho samostatnost. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyššího stupně samostatnosti podnik dosahuje.

*Úrokové krytí* podává informace o tom, kolikrát zisk před odpočtem úroků a daní (EBIT) pokrývá úrokové náklady společnosti. Pokud se hodnota tohoto ukazatele pohybuje přibližně okolo 8, může investor analyzovaný podnik považovat z tohoto hlediska za bezproblémový. Hodnotu 4-6 lze považovat za dobrou. Pokud hodnota klesne pod 3, je již nutná obezřetnost. Hodnota pod 2 je značně riziková.

*Celková zadluženost (Debt Equity Ratio I.)* vyjadřuje celkovou míru zadluženosti firmy. Celkové závazky společnosti zahrnují krátkodobé i dlouhodobé závazky. Čím větší je podíl vlastního majetku, tím více je zajištěna bezpečnost proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti.

<sup>11</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA; *Finanční analýzy - krok za krokem*, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3.

<sup>12</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA, *Finanční analýzy - krok za krokem*, [CD-ROM] 2005. Praha: C.H. Beck.

## UKAZATELE LIKVIDITY

Tyto ukazatele zohledňují likviditu měřenou různě „likvidními“ krátkodobými aktivy a pasivy. Jestliže celková likvidita je poměrem celkových oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům, tak běžná likvidita již zahrnuje pouze likvidnější části této skupiny aktiv, kterými jsou krátkodobé pohledávky a finanční majetek.

Ukazatel kapitalizace poměruje celková dlouhodobá aktiva k celkovým dlouhodobým zdrojům. Pohybuje-li se ukazatel kolem jedné, pak dlouhodobý majetek je plně kryt dlouhodobými zdroji. Je-li vyšší než jedna, pak ke krytí dlouhodobým aktiv je použit i jiný než dlouhodobý kapitál.

<b>Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)</b>	$C. - C.II. - (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$
<b>Celková likvidita (OAKT / KD)</b>	$C. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$
<b>Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)</b>	$(C.III. + C.IV.) / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$
<b>Peněžní likvidita (FM / KD)</b>	$C.IV. / (B.III. + B.IV.2. + B.IV.3.)$

tabulka 4: Ukazatele likvidity – způsob výpočtu<sup>13</sup>

## UKAZATELE PRODUKTIVITY PRÁCE

Tato skupina ukazatelů zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance<sup>14</sup>.

<b>Osobní náklady ku přidané hodnotě</b>	$C. / \text{přidaná hodnota}$
<b>Produktivita práce z přidané hodnoty</b>	$\text{přidaná hodnota} / \text{počet pracovníků}$
<b>Produktivita práce z tržeb</b>	$(I. + II.1.) / \text{počet pracovníků}$
<b>Průměrná mzda - roční</b>	$C.I. / \text{počet pracovníků}$
<b>- měsíční</b>	$(C.I./12) / \text{počet pracovníků}$

tabulka 5: Ukazatele produktivity práce – způsob výpočtu<sup>13</sup>

<sup>13</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA, *Finanční analýzy - krok za krokem*, [CD-ROM] 2005. Praha: C.H. Beck.

<sup>14</sup> E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA; *Finanční analýzy - krok za krokem*, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3.

## 2.2.4 SWOT Analýza

Završením strategické analýzy je diagnóza silných stránek, slabin, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutno odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku a určit jeho hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.

Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT.

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízené diskuze expertů (brainstormingem).

Je výhodné, jsou-li při zpracování SWOT respektovány následující zásady:

1. Závěry SWOT by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracována.
2. SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Příliš mnoho fakt uvedených ve SWOT jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje.
3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze „strategická“ fakta.
4. SWOT by měla být objektivní, tj. analýza by neměla vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy. Měla by objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu, například by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Je vhodné zpracovat za jednotlivými dílčími analýzami shrnutí jejich nejdůležitějších závěrů a takto uvedená fakta přenášet do tabulky SWOT. Slabiny a silné stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz, hrozby a příležitosti z analýz vnějších..

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb s využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina/hrozba ze SWOT by měla mít při takovémto přístupu v návrhu strategie svůj protějšek, opatření, které ji eliminuje.

## 2.3 Návrh strategie a jednotlivých bodů řešení

Po uskutečnění strategické analýzy a diagnostice slabých a silných stránek podniku je možno přistoupit k formulaci strategie.

Je nutno rozlišovat základní hierarchickou strukturu firemních strategií:

- *Corporate (firemní) strategie* vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém odvětví podnikat, jak alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízení, kterých z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován, který utlumován atd.
- *Business (obchodní) strategie* vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení.
- *Funkční strategie* – v návaznosti na každou obchodní strategii by měla na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategická řízení jednotlivých specifických oblastí, například marketingu, lidských zdrojů, informačních systémů, výroby atd.

Základní typy strategií:

*Nákladová strategie* – nejdůležitějšími strategickými zásadami, sledující nákladovou strategii, by měly být:

- Využívání úspor z rozsahu.
- Časté strategické změny (např. změna služeb, trhů, dodavatelů atd.) nejsou žádoucí.
- Nabídka výrobků pouze s nezbytnými základními funkcemi (ne luxus), standardní kvality, orientace na spotřebitele se standardními požadavky.
- poptávky je spíše ovlivňována, než uspokojována, měla by být pokud možno stálá, bez větších výkyvů.
- Šetříme všude kde se dá, například preferováním levných výrobních faktorů a jejich maximálně efektivním využíváním, minimalizací režii aj.
- Preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí.

Tato strategie je vhodná v prostředí, charakteristickém cenově pružnější poptávkou a bližším dokonalé konkurenci. Jsou zde i určitá rizika, např. přílišná nepružnost při uspokojení specifických požadavků, diferenciací zákazníků, napodobování konkurence apod.

### *Strategie diferenciací*

Její podstatou nemusí být pouze výjimečný charakter výrobků ve srovnání s výrobky konkurence. Jde především o to nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobovat. Diferenciací také zpravidla znamená přicházet na trh s novinkami mezi prvními. Tato strategie je vhodnější v prostředí s cenově nepružnější poptávkou a bližším nedokonalé konkurenci.

V terminologii Porterova pětifaktorového modelu je tato strategie výhodná zejména z těchto důvodů:

- Konkurence v odvětví nebývá tak intenzivní jako v případě nákladových strategií.
- Vstupy nových konkurentů do odvětví bývají obtížné.
- Hrozba substitutů bývá malá, věrnost zákazníků značně vysoká.

- Vyjednávací síla zákazníků bývá vzhledem k výjimečným vlastnostem diferencovaných výrobků nižší.
- Vyjednávací pozice vůči dodavatelům firmy s diferencovanou strategií je dobrá, zejména díky vyšším cenám svých výrobků nižší není firma tolik závislá na cenách svých vstupů.

Diferenciace lze dosáhnout:

- Vysokou technickou úrovní.
- Vysokou kvalitou.
- Vysokou úrovní servisu a poprodejních služeb.
- Cestou nabídky „více hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí“.

## Finanční plán

V určitých případech přijdeme na to, že není nutné zcela zasahovat do strategie podniku. V každém případě je však účelné všechny jednotlivé body návrhu řešení (pokud je to možné) promítnout do finančního plánu.

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.<sup>16</sup>

## 2.4 Požadavky na podnikatelský záměr

- Stručný a přehledný.
- Jednoduchý (nezacházet do technických a technologických detailů).
- Má být srozumitelný pro bankéře a investory.
- Demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka.
- Orientace na budoucnost (zpracování prognóz a jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo).

---

<sup>16</sup> V.KORÁB, J.PETERKA, M. REZNAKOVA, *Podnikatelský plán*, vyd.1, nakladatelství Computer Press, ISBN 978-80-251-1605-0.

- Být co nejméně optimistický a realistický.
- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje jeho důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu.
- Nebýt příliš pesimistický, neboť při podceňování může být projekt pro investora málo atraktivní.
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu – jestliže investor odhalí negativní faktory, jež v záměru nejsou uvedeny, oslabí to důvěryhodnost projektu.
- Upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu.
- Prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru.
- Prokázat získání zpět vynaloženého kapitálu
- Zpracovat jej kvalitně i po formální stránce.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> J. FOTR, I. SOUČEK, *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, vyd. 1, nakladatelství Grada, ISBN 80-247-0939-2.

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola obsahuje dvě základní části. Nejdříve se věnuji charakteristice firmy, tzn. uvádím základní údaje o firmě, předmětu podnikání, historii firmy, cíl firmy a místo jejího působení. Ve druhé části se věnuji Strategické analýze.

#### 3.1 Charakteristika firmy

##### 3.1.1 Základní údaje o firmě



obrázek 2: Logo firmy Petschl-Transporte

Obchodní firma:	Petschl-Transporte (Česko) s.r.o.
Sídlo:	Nemanická 7, 370 10 České Budějovice
Identifikační číslo:	60837411
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Založena:	1994
Tel./Fax:	387 221 568/567
Kontaktní osoba:	Ing. Petr Reitinger
e-mail:	<a href="mailto:jednatel@petschl-transporte.cz">jednatel@petschl-transporte.cz</a>
Internetové stránky:	<a href="http://www.petschl-transporte.at">www.petschl-transporte.at</a>

*Předmět podnikání:*

- vnitrostátní zasilatelství,
- silniční motorová doprava.

*Statutární orgán:*

Jednatel:	Nikolaus Petr Alfred Glisic
Způsob jednání:	jménem společnosti je oprávněn jednat jednatel samostatně
Společníci:	Nikolaus Petr Alfred Glisic (100%)
Vklad:	300.000,- Kč

Základní kapitál: 300.000,- Kč<sup>18</sup>

### 3.1.2 O firmě Petschl-Transporte spol.s r.o.

Firma Petschl-Transporte (Česko) patří ke skupině firem PETSCHL. Proto je nutné zmínit počátek celé historie mateřské firmy, která má sídlo v Horním Rakousku v Pergu.

Firmu Petschl založil Josef Petschl v roce 1930. Začal podnikat s jedním nákladním vozidlem. Ještě o rok později zakoupil do firmy druhé a třetí vozidlo. Vozový park se postupně rozšiřoval. Od začátku se firma specializovala převážně na přepravu stavebních hmot a kapalin. V roce 1965 byla založena společnost Petschl-Transporte GmbH. Kromě neustálého rozšiřování vozového parku, byl v roce 1972 postaven nový areál na Machlandstrasse, v němž firma sídlí dodnes. V roce 1993 začala firma Petschl provozovat dílny Petschl-Werkstätten, kde byly vykonávány opravy vozidel. Dnes tato firma oficiálně zastupuje značky ÖAF, MAN a STEYR.

V roce 1994 byla založena dceřinná firma v České Republice se sídlem v Českých Budějovicích. V roce 1995 vznikla další dceřinná firma Petschl-Transporte v německém Petersbergu (07616) se specializací na přepravu chladírenskými návěsy a areálem o ploše 40 000 m<sup>2</sup>.

Roku 2002 vznikla třetí dcera, a to v maďarském Györu. Ve spolupráci s firmou Gondar zde vznikla firma Gondar & Petschl Transporte KFT. Tato firma však v roce 2007 zanikla.

V roce 2004 zahájila společnost Petschl rozsáhlý investiční program na obnovu vozového parku.

Ve firmě funguje několik dopravních úseků:

- Spezial und Sondertransport
- Temperaturgeführte Transporte
- Grossraumtransporte
- Plane Konventionell
- Mineralöltransport

---

<sup>18</sup> Výpis z obchodního rejstříku. [online]. 2010 [cit. 22.12.2009]. Dostupné z <<http://www.justice.cz>>.

Ke konci roku 2009 zahrnovala firma následující pracoviště:

- Petschl-Transporte Österreich Gesellschaft mbH&Co KG (108 pracovníků, 61 LKW).
- Petschl-Transporte GmbH Deutschland (48 pracovníků, 30 LKW).
- Petschl-Transporte (Česko) spol.s r.o. (23 pracovníků, 12 LKW).
- Petschl-Werkstätten Betriebsgesellschaft mbH (37 pracovníků)<sup>19</sup>

Hlavní specializací firmy Petschl-Transporte v Českých Budějovicích je silniční kamionová doprava. Firma vlastní klasické plachtové návěsy. Soustředí se převážně na přepravu stavebních hmot a průmyslových výrobků. V současné době disponuje s 20 vozidly a dalších 20 vozidel si najímá od smluvních dopravců.

### 3.1.3 Cíl firmy

Cílem firmy je poskytování přepravních a zasilatelských služeb svým zákazníkům na profesionální úrovni. Součástí je také poskytování poradenství pro zákazníky při realizaci dopravy.

Firma klade důraz na kvalitu a profesionalitu při provádění svých služeb. Cílem je být stabilní firmou na trhu a díky dodržování etiky podnikání být spolehlivým partnerem pro své zákazníky.

Firma je členem sdružení automobilových dopravců Česmad. Dále je členem Hospodářské komory. Členství v podobných sdruženích je vnímáno na celém světě jako prestižní záležitost, potvrzení solidnosti firmy. Členové komor jsou u nás i v zahraničí plně respektováni a uznáváni. Tato členství dávají příležitosti, jak propagovat korektní podnikání.

V současné době, kdy je mnoho dopravců nuceno pod velkým tlakem na snižování cen neustále snižovat své náklady, je pro firmu velkým cílem udržení stávající kvality poskytovaných služeb a stavu vozového parku.

---

<sup>19</sup> PETSCHL-TRANSPORTE – *Geschichte*. [online]. 2010 [cit. 2009-11-4]. Dostupné z <<http://www.petschl-transporte.at/pages/hauptframe.html>Finance.cz>.

### 3.1.4 Místo působení

Firma má své sídlo v Českých Budějovicích, kde má také většinu svých zákazníků. V Českých Budějovicích a přilehlém regionu působí mnoho tuzemských i zahraničních firem. Firma má své zákazníky i v jiných oblastech České Republiky a také v zahraničí. Nebrání se spolupráci se zahraničními zákazníky pokud jsou tyto vztahy pro obě strany výhodné.

Toto strategické umístění v blízkosti mateřské firmy Petschl-Transporte v Pergu má také ještě jeden důvod. Někteří zaměstnanci české firmy pracují pod rakouským dispečinkem. Tato spolupráce je pro obě firmy oboustranně výhodná.

## 3.2 Strategická analýza firmy

Vlivy okolního světa jsou velmi těžko ovlivnitelné, ale lze se na ně připravit prostřednictvím důkladné analýzy. Informační zdroje, které jsem použila pro tuto analýzu jsou především z veřejně dostupných zdrojů, ale též čerpám z vlastních zkušeností a mého vnímání tržní situace. Dále jsem získávala informace testovacím šetřením prováděným dotazováním zákazníků a diskusí s důvěryhodnými partnery – odbornými poradci, obchodními partnery a spolupracovníky.

### 3.2.1 Analýza vnějšího prostředí

#### 3.2.1.1 Analýza obecného okolí podniku – PEST Analýza

Pro analýzu obecného okolí a pro splnění cílů diplomové práce jsem vybrala analýzu vnějších vlivů formou SLEPT analýzy, která zahrnuje faktory **sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické**.

## Politické a Legislativní faktory

V této části budu analyzovat vlivy politické a s nimi spojené vlivy legislativní. Pro tuto analýzu je vhodné tyto dva faktory spojit, protože spolu úzce souvisejí. V souvislosti s legislativními faktory je potřeba analyzovat legislativu, která má vliv na podnikání středně velkých firem a také která upravuje podnikání firem v oblasti dopravy a souvisejících oborů.

Moje oblast zkoumání se bude zabývat především současnou politickou situací v ČR a daňovou zátěží.

- *Politická situace v ČR*

V České Republice se u moci neustále střídají dvě nejsilnější strany. Každá z nich prosazuje odlišný přístup zejména k daňové politice a úpravě podnikání. Někdy se tak objevují vyhlášky a zákony, které nemají dlouhé trvání a znesnadňují tak práci podnikatelů. V souvislosti s politickým děním se v naší zemi objevuje také častá korupce v soukromém i státním sektoru. To vyvolává také značnou nedůvěru zahraničních investorů. Současná politická situace by se dala hodnotit jako nestabilní.

- *Daňová zátěž*

Mezi legislativní vlivy, které přímo ovlivňují analyzovanou firmu patří jednoznačně daň z příjmů právnických osob. Současná sazba daně z příjmů právnických osob s účinností od 1.1.2010 je 19%.

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
<b>Sazba daně z příjmů právnických osob</b>	<b>24%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>

**tabulka 6: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob**

Jak je z tabulky patrné, vývoj sazby daně z příjmů právnických osob je pro firmu příznivý. Od roku 2007 dochází k neustálému snižování.

Dále se firmy týká sazba daně z příjmů fyzických osob. Sazba daně z příjmů fyzických osob v roce 2010 činí 15% ze základu daně. U zaměstnance je základem daně tzv. superhrubá mzda (tj. mzda nesnížená o částky pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které je povinen srážet a odvádět za zaměstnance zaměstnavatel ve výši 11%) zvýšená o částky odpovídající pojistnému na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které je v důsledku těchto vyplácených mezd povinen platit zaměstnavatel sám za sebe, tj. 34%. Sazbu daně z příjmů fyzických osob upravuje § zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů.

Ukazatel	2008	2009	2010
<b>Sazba daně z příjmů fyzických osob</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>

**tabulka 7: Vývoj sazby daně z příjmů fyzických osob.**

Ukazatel	Placené zaměstnavatelem	Placené zaměstnancem
<b>Sociální zabezpečení</b>	25%	6,50%
<b>Zdravotní pojištění</b>	9%	4,50%
<b>Celkem</b>	<b>34%</b>	<b>11%</b>

**tabulka 8: Sazby pro výpočet sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.**

Dalším vlivem je výše daně z přidané hodnoty (DPH), které je v sazbě základní a snížené.

Ukazatel	základní	snížená
<b>Sazba daně z přidané hodnoty</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>

**tabulka 9: Sazba daně z přidané hodnoty**

V roce 2010 došlo s účinností od 1.1. k navýšení základní i snížené sazby o 1%. Došlo tak k navýšení cen služeb, bankovních poplatků, cen pohonných hmot aj. Navýšení sazby DPH není pro firmu příliš motivujícím faktorem. Zvyšování DPH celkově ovlivňuje i cenu pro konečného spotřebitele. Při současné konkurenci a neustálému tlaku zákazníků na snižování cen, si firma nemůže dovolit promítnout zvýšené DPH do cen svých dopravních služeb.

Pozitivně lze hodnotit možnost navrácení DPH ze zahraničí, které lze uplatnit na:

- nákup pohonných hmot,
- dálniční poplatky a mýtné,
- ubytování,
- opravy automobilů, odtahy apod.

O navrácení DPH je možno zažádat v rámci členských zemí EU u příslušných finančních úřadů.

Další daní ovlivňující hospodaření firmy je Silniční daň, kterou upravuje zákon č. 16/1993 Sb. Základem daně je zdvihový objem motoru v cm<sup>3</sup> u osobních automobilů, součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav u návěsů, největší povolená hmotnost v tunách a počet náprav.

Pro firmu je příznivé zavedení snížené sazby pro novější vozidla – sazba se snižuje podle data první registrace vozidla uvedeném v technickém průkazu. Po dobu 36 kalendářních měsíců od data první registrace se sazba snižuje o 48%, po dobu následujících 36 měsíců se sazba snižuje o 40% a po dobu následujících měsíců se sazba snižuje o 25%.

- *Legislativa*

V této souvislosti zde stručně zmíním několik zákonů, které se společností podnikající v oboru MKD týkají:

- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě
- Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích
- Úmluva CMR
- Zákon o mýtném ČR – 484/2006 Sb. Upravuje platbu mýtného na českých dálnicích pro vozidla nad 7,5 tuny.

Přístup k povolání:

- koncese,
- finanční způsobilost,
- odborná způsobilost a dobrá pověst,

- Eurolicence

- Licence společenství - EUROLICENCE

V souladu s předpisem EU (Nařízení Rady (EHS) č. 881/92 o přístupu na trh silniční přepravy zboží v rámci Společenství) musí být každý dopravce pro vykonávání mezinárodní dopravy zboží v rámci EU držitelem Eurolicence a každé jeho motorové vozidlo musí být vybaveno jejím opisem.

Výdejem Eurolicencí jsou dle novelizace zákona o silniční dopravě (č.103/2004 Sb.) pověřeny Krajské úřady – odbory dopravy. Výdej Eurolicencí není nijak početně omezen, obdrží je každá firma, která je držitelem platné koncese na mezinárodní silniční dopravu. Povinnost vlastnit Eurolicenci platí od roku 2004.<sup>20</sup>

Sociální legislativa:

- Nařízení 561/2006 AETR
- Zákoník práce
- Nařízení EU

V souvislosti s legislativou je nutno zdůraznit například AETR, který upravuje dobu řízení a odpočinku řidičů. Neznalost těchto pravidel může znamenat pokuty jak pro řidiče, tak pro firmu a také i neefektivní řízení dopravy. Dispečer zpravidla plánuje společně s řidičem zvolenou dobu řízení a plánovaný odpočinek tak, aby byl dodržen zákon a zároveň aby byly dodrženy termíny nakládek a vykládek. Záznamy o práci řidiče musí být prokazatelné 28 dní zpětně. Důležité je, aby AETR znali dobře řidiči i dispečeři. Proto se ve firmě konají pravidelná školení.

### **Ekonomické faktory**

V této části se budu zabývat ekonomickými vlivy, které svým působením ovlivňují analyzovanou firmu a oblast podnikání. Těmito faktory jsou především vývoj

---

<sup>20</sup> ČESMAD BOHEMIA, *Eurolicence*. [online]. 2010 [cit. 2009-11-15]. Dostupné z <<http://www.cesmad.com/clanek-i2799-3-1.php>>.

HDP, inflace a odvětvová struktura firem. Rozhodující je také stav ekonomiky ČR a fáze hospodářského cyklu, ve kterém se právě ekonomika nachází.

V této souvislosti je důležité zmínit také celosvětovou *hospodářskou krizi*, která se dotkla také České Republiky. V roce 2008 – 2009 se hospodářství České republiky propadalo do recese. Podniky začátkem roku 2009 vyráběly a prodávali téměř minimálně z důvodu chybějících zakázek. Situace se odrazila samozřejmě i u dopravních firem. Například v březnu 2009 byl v rámci EU stanoven nový rekord v propadu průmyslové výroby – výroba se meziročně propadla o 20,2 procenta v eurozóně a v celé evropské sedmadvacítce o 18,8 procenta. Šlo o nejhlubší propad od roku 1990. Tento údaj zveřejnil evropský statistický úřad Eurostat.<sup>21</sup>

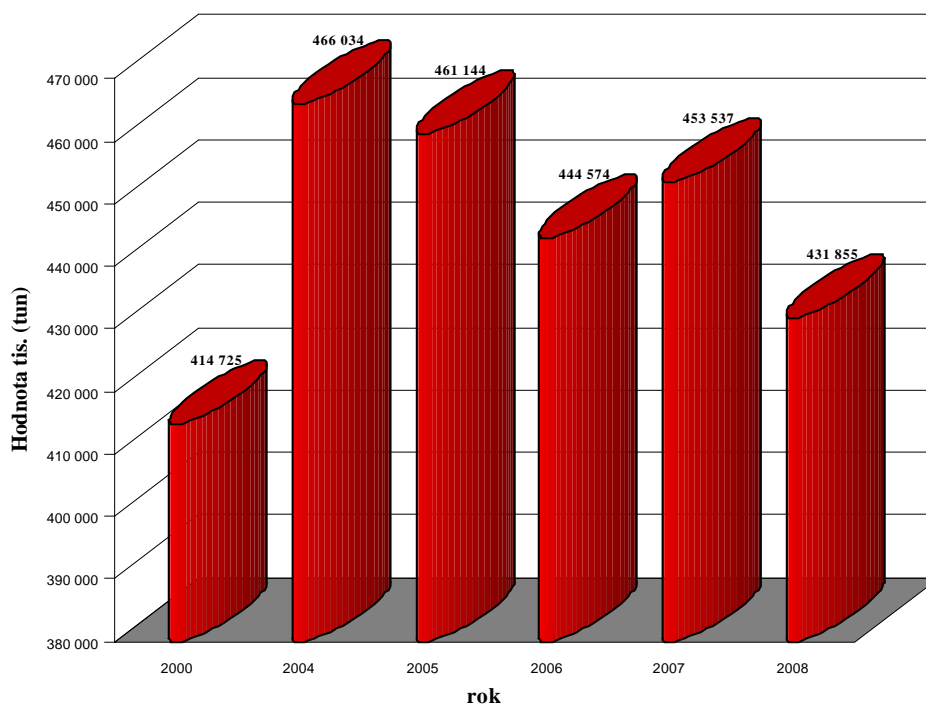
Tato čísla byla především špatnou zprávou pro český export a zároveň problémem pro tuzemské podniky, které obchodovali v rámci EU. Česká a evropská ekonomika jsou velmi úzce provázány a negativní vývoj v eurozóně proto velmi výrazně ovlivňuje české hospodářství. Česká ekonomika je také výrazně exportně orientována a z toho vyplývají již zmíněné odbytové potíže, které jsou navíc umocněné přístupem komerčních bank k poskytování úvěrových produktů v podnikatelské sféře i obyvatelstvu.

Pokles poptávky po zboží ovlivňuje zásobovací i distribuční logistické řetězce. Obecně se dá říci, že firmy, které mají širší portfolio služeb, které zasahují i do logistiky, lépe zvládají tyto výkyvy. Jde například o přesun zboží do skladů, což může na jednu stranu některé speditéry potěšit, na druhou stranu pak jde o obratovost zásob a z toho plynoucí logistické výkony, které jsou nízké.

---

<sup>21</sup> Vybrané ukazatele hospodářství. [online]. 2010 [cit. 2009-04-12]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/podnikatelske-prostredi-v-cr/1000604/>>

**Přeprava věcí po silnici (tis.tun) v letech 2000-2008**



**Graf 1: Přeprava věcí po silnici (tis.tun) v letech.<sup>22</sup>**

Nyní se dá říci, že se světová ekonomika zvolna zotavuje z recese, k níž došlo v důsledku krize na finančních trzích. Česká republika již vystoupila z recese a od 3. čtvrtletí 2009 v ní dochází k oživení ekonomické aktivity. Oživení však zůstává křehké a budoucí vývoj je zatížen mnoha riziky.<sup>23</sup>

### *Vývoj HDP*

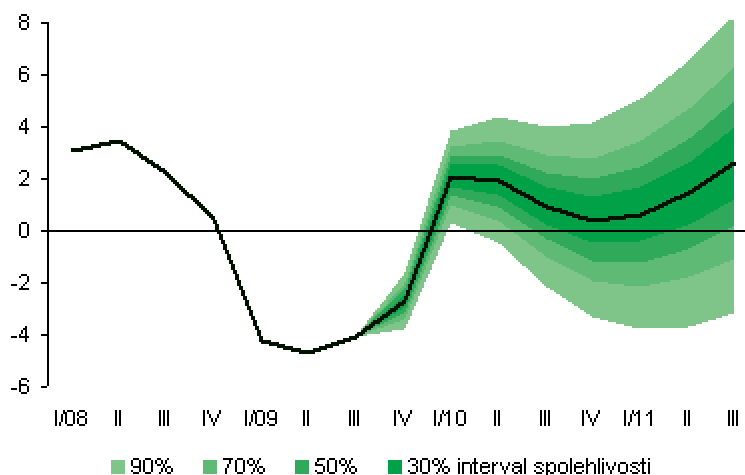
Současný stav a budoucí vývoj HDP je důležitým ukazatelem stavu ekonomiky. Díky prognóze ČNB o vývoji HDP z 4.2.2010 lze predikovat možný budoucí vývoj. Na základě prognózy ČNB by měl být meziroční růst reálného HDP v roce 2010 1,4%. Prognóza na rok 2011 předpokládá meziroční růst reálného HDP na 2,1%.

<sup>22</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Doprava a spoje – Výkony nákladní silniční dopravy*. [online].2010 [cit. 22.12.2009]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/0001-09-2009-1900>>

<sup>23</sup> MINISTERSTVO FINANČÍ ČR, *Makroekonomická predikce*. [online] 2010 [cit. 23.5.2010]. Dostupné z <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre\\_2010Q2\\_komplet\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2010Q2_komplet_pdf.pdf)>.

ukazatel	2009	2010	2011
<b>Meziroční růst reálného HDP</b>	<b>-3,90%</b>	<b>1,40%</b>	<b>2,10%</b>

tabulka 10: Meziroční růst HDP.<sup>24</sup>



Graf 2: Prognóza vývoje HDP.<sup>25</sup>

Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje sezonně očištěného růstu HDP. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %.

Díky uvedenému vývoji HDP mohu uvést předpoklad vlivu na sledovanou společnost. Dobrou zprávou může být, že oproti roku 2009 se meziroční růst reálného HDP dostává do kladných čísel. Propad české ekonomiky v roce 2009 vystřídá od prvního čtvrtletí letošního roku mírný meziroční růst, který bude ale v průběhu roku zvolňovat vlivem utlumené spotřeby domácností, opětovného zpomalení ekonomického růstu v eurozóně a odeznění prorůstového vlivu některých protikrizových opatření v ČR i v zahraničí. Výraznější oživení zahraniční poptávky v roce 2011 povede ke zrychlení růstu domácí ekonomické aktivity v příštím roce (viz. graf). Na růstu HDP se velkou měrou podílí vývoz.

Protože hlavními zákazníky firmy jsou z velké části velké výrobní podniky, které velkou část své produkce vyvázejí do zahraničí, může to na ně mít určitý vliv. I nadále je však nárůst HDP velmi nízký a zřejmě neovlivní nákupní chování zákazníka.

<sup>24</sup> Česká národní banka, Prognóza vývoje HDP, [online]. Dostupné z <[http://www.cnb.cz/cs/vyvoj\\_hdp/prognóza/](http://www.cnb.cz/cs/vyvoj_hdp/prognóza/)>.

Predikce HDP nemusí při rozhodnutí o plánované koupi nákladních vozidel nebo jiných investic úplně odradit, ale nemůže je ani utvrdit.

### *Inflace*

Inflace může být chápána jako vzestup většiny cen v ekonomice ČR. Dá se říci, že se jedná o oslabení reálné hodnoty, tedy kupní síly dané měny proti zboží a službám, které nakupujeme. Pokud je v ekonomice ČR přítomna inflace spotřebitelských cen, pak pro nákup stejného koše zboží a služeb potřebujeme čím dál tím více peněžních jednotek.

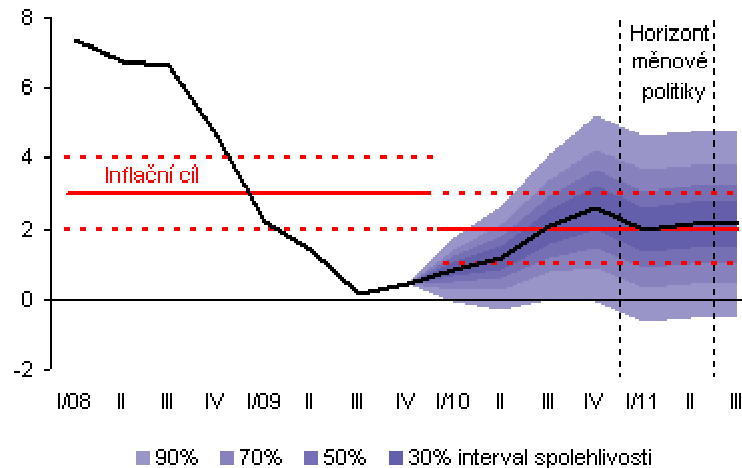
Vývoj inflace má vliv na cenu komponent a služeb, které jsou nutné pro poskytování dopravy. Vhodná predikce inflace může například ušetřit firmě finanční prostředky tím, že si určí vyšší cenu dopravy, kterou realizuje pravidelně. Může také například díky inflaci predikovat nárůst cen motorové nafty a nakoupit naftu před nárůstem cen. Takto lze snížit celkové náklady a přispět tak k vyššímu zisku.

Celková meziroční inflace bude v první polovině roku 2010 růst a ve druhé polovině roku se vlivem daňových změn dostane až mírně nad 2% cíl ČNB. Na tomto vývoji se budou významně podílet primární dopady změn nepřímých daní, související s přijetím balíčku opatření pro snížení deficitu státního rozpočtu. V první polovině roku 2011 pak jejich vliv postupně vymizí. V první polovině roku 2011 se bude celková inflace nacházet poblíž inflačního cíle ČNB. (viz.následující graf č.3).

ukazatel	horizont	ve výši
<b>meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen</b>	<b>1.čtvrtletí 2011</b>	<b>2,00%</b>
	<b>2.čtvrtletí 2011</b>	<b>2,10%</b>

**tabulka 11: Meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen.<sup>25</sup>**

<sup>25</sup> ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Prognóza inflace*, [online]. 2010 [cit.10.1.2010] Dostupné z <<http://www.cnb.cz/cs/inflace/prognoza/>>.



**Graf 3: Prognóza vývoje inflace.<sup>26</sup>**

### Vývoj měny

Mezi ekonomické faktory, které ve velké míře ovlivňují hospodaření analyzované firmy, patří vývoj kurzu měny. Protože firma obchoduje ve velké míře v evropské měně EUR, zajímám se především o vztah koruny k evropské měně euro. Vlivů na kurz je celá řada: kondice ekonomiky, politická situace, ale i psychologická situace v zemi.

Zatímco v uplynulém roce kurz české měny zažil dramatické výkyvy, obchodování v letošním roce by koruna podle analytiků měla prožít klidněji. „Začátek roku 2009 koruně příliš nevyšel. Pokračoval totiž trend výprodejů rizikových aktiv po krachu investiční banky Lehman Brothers, do toho spadla česká ekonomika v závěru roku 2008 do recese. Koruna tak v půlce února oslabila na 29,50 Kč/EUR,“ komentoval analytik Komerční banky Jan Vejmělek.

Dodal, že zbytek roku byl pro měnu ve znamení stabilizace, a to díky zklidnění situace na světových trzích a také díky lepší se ekonomické situaci v ČR. V závěru roku skončila koruna na kurzu 26,40 Kč/EUR.

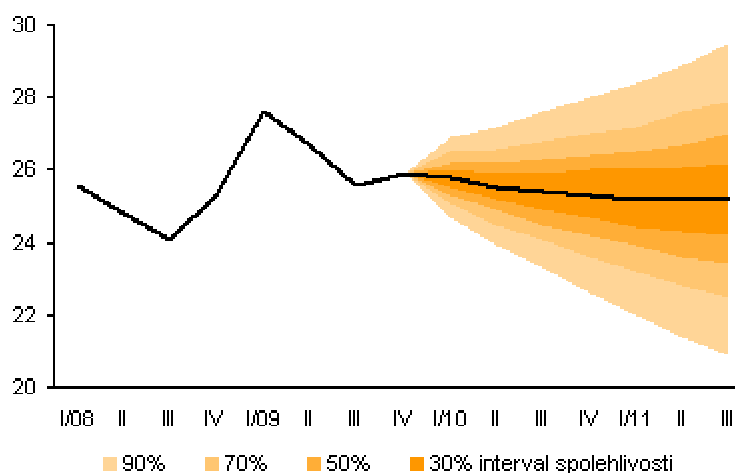
Pro rok 2010 se předpokládá, že koruna bude slít i kvůli vyššímu růstu produktivity práce v ČR než v západní Evropě. Korunu by mohly ohrozit i nadcházející parlamentní volby.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> NOVINKY.CZ, *Koruna ztrácí na síle*, [online]. 2010. Dostupné z <http://www.novinky.cz/ekonomika/198328-koruna-vravora-rychle-ztraci-na-sile.html>.

Pro naši firmu je současný vývoj měny vyhovující. Významnou část přepravních výkonů, které firma realizuje jsou obchodovány v EUR. Prognóza ČNB je z hlediska kolísavosti kursu vůči měně EUR příznivá. Pro rok 2010 i následující rok 2011 je predikovaný kurs podobný.

ukazatel	rok	ve výši
kurz CZK/EUR	2010	25,5
	2011	25,2

tabulka 12: Vývoj měny CZK/EUR.<sup>27</sup>



Graf 4: Prognóza vývoje měny.<sup>27</sup>

### Sociální faktory

Žádný ze sociálních faktorů nemá zásadní význam ani vliv na poptávku po produkci firmy. Proto se v této práci sociálními faktory nezabývám.

<sup>27</sup> ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Prognóza měnové politiky*, [online]. Dostupné z <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)>

## **Technologické faktory**

Technologické inovace jsou silnou stránkou pro každou firmu snad v každém oboru. Pro analyzovanou firmu není důležitý výzkum, ale spíše využívání moderních komunikačních technologií a inovací v oblasti automobilového průmyslu.

Jako pro většinu podniků jsou i pro naši firmu důležité inovace a nová technologie. V posledních letech je pro zákazníka samozřejmé vědět, kde se právě nachází vozidlo se zbožím. K tomu slouží satelitní sledování vozidel a také internet. Využívání nových technologií zvyšuje konkurenceschopnost firmy.

Firma využívá ke sledování vozidel satelitní zařízení SatMax. Díky tomuto zařízení je možné podat včas zákazníkovi spolehlivé informace. Všechna vozidla jsou vybavena mobilními telefony pro komunikaci s dispečery a pro řešení nenadálých situací.

Z tohoto pohledu považuji vybavenost firmy z pohledu technologie za konkurenceschopné a odpovídající nabízeným službám.

### **3.2.2 Analýza oborového okolí**

Pro analýzu oborového okolí firmy je použit **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**. Dále je tento model doplněn o analýzu zákazníků, konkurentů a dodavatelů a trendů vývoje.

#### **3.2.2.1 Porterův model konkurenčního prostředí**

Aby toto hodnocení nebylo pouze subjektivní, stanovila jsem si bodové hodnocení. Každému faktoru přiřazuji určité bodové hodnocení 1-5 bodů, ze kterých pak na konci vypočtu průměrnou známku. Výsledná známka určuje stupeň síly, který pak dále hodnotím v samostatném oddílu. Čím vyšší výsledná známka, tím větší sílu má hodnocený faktor.

## Vyjednávací síla zákazníků

Hledisko hodnocení	Bodové hodnocení
<p><b>Počet významných zákazníků</b></p> <p>Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká. (Mnoho drobných zákazníků = 1 bod, několik málo významných zákazníků = 5 bodů)</p>	4
<p><b>Význam služby pro zákazníka</b></p> <p>Služba je pro zákazníka významná z hlediska podílu na jeho výdajích. (Výrobek je pro zákazníka velmi významný = 1 bod, nevýznamný = 5 bodů)</p>	3
<p><b>Zákaznickovy „switching costs“</b></p> <p>Jsou-li vysoké, pak zákaznickova vyjednávací síla je nižší. (Switching costs jsou vysoké = 1 bod, nízké = 5 bodů)</p>	5
<p><b>Hrozba zpětné integrace</b></p> <p>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného se začít zásobovat sám. (Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná = 1 bod, vysoce pravděpodobná = 5 bodů)</p>	2
<p><b>Ziskovost zákazníka</b></p> <p>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší – může být při vyjednávání velkorysejší). (Vysoká = 1 bod, nízká = 5 bodů)</p>	3
<b>Celkem z max. 25 bodů</b>	17
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>	<b>3,4</b>

tabulka 13: Vyjednávací síla zákazníků (Porterův model)

## Vyjednávací síla dodavatelů

<p><b>Počet významných dodavatelů</b></p> <p>Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká (Dodavatelů je mnoho = 1 bod, málo = 5 bodů)</p>	2
<p><b>Existence substitutů – jsou hrozba dodavatelů?</b></p> <p>Ano, velká hrozba = 1 bod, ne nebo malá hrozba = 5 bodů</p>	4
<p><b>Význam odběratelů pro dodavatele</b></p> <p>Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. (Velký význam = 1 bod, malý význam = 5 bodů)</p>	2
<p><b>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</b></p> <p>Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů (Nepravděpodobná = 1 bod, velmi pravděpodobná = 5 bodů)</p>	4
<b>Celkem z max. 20 bodů</b>	12

<b>Průměrné skóre (celkem/4)</b>	<b>3</b>
----------------------------------	----------

**tabulka 14: Vyjednávací síla dodavatelů (Porterův model)**

### Hrozba vstupu do odvětví

<p><b>Economies of scale – úspory z rozsahu</b></p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd. (Úspory z rozsahu jsou velké = 1 bod, malé = 5 bodů)</p>	3
<p><b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b></p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje riziko podnikání, potřeba know-how atd. (Kapitálová náročnost vstupu je vysoká = 1 bod, nízká = 5 bodů)</p>	3
<p><b>Přístup k distribučním kanálům</b></p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. (Přístup k distribučním kanálům je obtížný = 1 bod, je snadný = 5 bodů)</p>	5
<p><b>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence apod.</b></p> <p>Ano = 1 bod, Ne = 5 bodů</p>	2
<p><b>Přístup k pracovní síle</b></p> <p>Není snadný = 1 bod, Je snadný = 5 bodů</p>	2
<p><b>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</b></p> <p>Je vysoká = 1 bod, je nízká = 5 bodů</p>	4
<p><b>Diferenciace služeb a loajalita zákazníků existujících konkurentů</b></p> <p>Jestliže služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. (Diferenciace je vysoká = 1 bod, je nízká = 5 bodů)</p>	4
<p><b>Vládní politika</b></p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.). Negativně = 1 bod, pozitivně = 5 bodů</p>	3
<p><b>Vývoj po případném vstupu do odvětví</b></p> <p>Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. (Cesta zpět je obtížná = 1 bod, je snadná = 5 bodů)</p>	2
<b>Celkem z max. 45 bodů</b>	<b>28</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/9)</b>	<b>3,1</b>

**tabulka 15: Hrozba vstupu do odvětví**

## Konkurenční rivalita v odvětví

<p><b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b></p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurence-schopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. (málo přibližně stejně silných konkurentů = 1 bod, hodně přibližně stejně silných konkurentů = 5 bodů)</p>	5
<p><b>Růst odvětví</b></p> <p>Jestliže poptávka po službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší. (Vysoký růst poptávky = 1 bod, malý růst poptávky = 5 bodů)</p>	3
<p><b>Velké fixní náklady</b></p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj. (nízký = 1 bod, vysoký = 5 bodů)</p>	4
<p><b>Diferenciace služeb</b></p> <p>Čím vyšší diferenciaci služeb, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je službě věrnější. (Vysoká diferenciaci služby = 1 bod, nízká = 5 bodů)</p>	3
<p><b>Diferenciace konkurentů</b></p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat „překvapení“ atd. (nízká = 1 bod, vysoká diferenciaci konkurentů = 5 bodů)</p>	3
<p><b>Intenzita strategického úsilí</b></p> <p>Jestliže je počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. (Intenzita strategické úsilí malá = 1 bod, velká = 5 bodů)</p>	4
<p><b>Náklady odchodu z odvětví</b></p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, zásob, emocionálních postojů vlastníků, tradice... (Náklady odchodu jsou nízké = 1 bod, vysoké = 5 bodů)</p>	1
<p><b>Charakter konkurence, postoj k business etice</b></p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence nebo „gangsterskými“ formami. (konkurence typu gentleman = 1bod, gangster = 5 bodů)</p>	4
<p><b>Šíře konkurence</b></p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt – např. cenu anebo může být široká, uskutečňována různými formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. (konkurence je omezena = 1 bod, je široká = 5 bodů)</p>	3
<p><b>Celkem z max. 45 bodů</b></p>	<b>30</b>
<p><b>Průměrné skóre (celkem/9)</b></p>	<b>3,3</b>

tabulka 16: Konkurenční rivalita v odvětví<sup>28</sup>

<sup>28</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd.. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

Z výše uvedeného bodového hodnocení vyplývá, že síla působení jednotlivých faktorů se jednotně pohybuje kolem průměrné známky 3. Nejnižší sílu má faktor „Vyjednávací síla dodavatelů“. Z jednotlivých faktorů proto vyvodím následující závěry:

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že je firma příliš závislá na několika málo silných zákaznících. Kvalita služeb je považována za standard a nehovoří se o ní. Ziskovost zákazníka je na střední úrovni. Ovšem do budoucna se očekává zostření tohoto faktoru vlivem konkurence v odvětví působení klíčového zákazníka. Hrozba zpětné integrace je zde nízká, což lze považovat za výhodu. Je to dáno tím, že provoz vlastní dopravy je dnes pro výrobní firmy nákladné (zakoupení vozidel a příslušenství, další zaměstnanci, problémy vytíženosti vozidel, financování, nákladné opravy,...).

V současné době je spíše trendem celou logistiku firmy zajišťovat formou outsourcingu. Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci jsou ovšem velmi nízké! Poslední dobou se také projevuje u zákazníků tlak na snižování vlastních nákladů a rozložení rizik. U některých zákazníků je to dokonce požadavek na rozložení kursového rizika.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma používá ke své činnosti standardních nástrojů, materiálů a energií. Např. náhradní díly jsou výhradně originální. Vzhledem k tomu, že většina oprav vozidel se provádí v Rakousku u mateřské firmy, která provádí zastoupení značky vozidel MAN, používá se ostatních dodavatelů spíše pro drobné náhradní díly a rychlé opravy. V místě je několik takových dodavatelů a firma si může svým způsobem vybírat dle ceny, otevírací doby, doby splatnosti, kvality služeb apod.

### **Hrozba vstupu do odvětví**

Úspory z rozsahu jsou na střední úrovni. Přesto však existuje velká hrozba vstupu do odvětví dalších firem. Kapitálová náročnost není tak vysoká jako u výrobních průmyslových firem. Přístup k distribučním kanálům je velice snadný. Co může být

limitující je určitá znalost oblasti dopravy a dále příslušných vyhlášek a zákonů v rámci celé EU. Jen tak lze předejít velmi vysokým pokutám a významným postihům, které by mohli až omezit činnost firmy. V poslední době se silně projevuje nedostatek řidičů mezinárodní kamionové dopravy. Důvodem je časová náročnost tohoto zaměstnání.

Existuje také neustálé zvyšování požadavků pro výkon tohoto zaměstnání – např. nové profesní průkazy, finančně nákladné psychotesty řidičů. Zavedení digitálních tachografů je další finančně náročnou záležitostí z hlediska nákupu zařízení a zaškolení všech řidičů.

### **Konkurenční rivalita v odvětví**

V ČR se nachází velký počet dopravních firem. Je zde také velký tlak na využívání kapacit, především z důvodu leasingu. Diferenciace služeb je nízká. Dopravní služby poskytuje každá dopravní firma jak již plyne z názvu odvětví. Liší se spíše specializací na státy a dále vozovým parkem. Velká diferenciace lze spatřit ve vybavení vozových parků – plachtové návěsy, cisternové návěsy, speciální návěsy pro nadrozměrnou přepravu.

Firma Petschl vlastní v Č.Budějovicích pouze plachtové návěsy, které zároveň vlastní i většina firem v okolí. Další diferenciaci lze pak spatřit v poskytování dalších služeb kromě dopravních, jsou komplexní logistické služby, zajištění potřebné celní dokumentace aj.

Strategické úsilí ostatních konkurentů je velmi intenzivní. V poslední době můžeme pozorovat spojování větších firem - jako příklad můžeme spatřit ve velké firmě C.S.Cargo, která koupila společnost Šmidberský. Stala se tak největším českým dopravcem. Další konkurenčním jednáním je výstavba „obřích“ logistických areálů v průmyslových zónách velkých měst – strategické umístění těchto skladů v blízkosti velkých průmyslových firem.

Další změny a nárůst konkurenční rivality lze sledovat ve změně strategií velkých firem – např. společnost Schenker zavedla novou kampaň pro své zákazníky v důsledku ztráty velkého množství zakázek, které pocházeli z automobilového průmyslu. Svůj zájem tedy tato firma zaměřila i na menší firmy z různých odvětví, které

ji dříve nezajímali. Nová kampaň s názvem „YES“ znamená na každou otázku zákazníka kladnou odpověď v každém případě.

Můžeme konstatovat, že konkurence využívá k boji také ostrých technik. V případě zadání zakázky od jiné dopravní firmy ihned po zaplacení přepravy (někdy i před...) firma ihned kontaktuje zákazníka. Výjimkou není ani uplácení klíčových osob ve firmách zákazníků formou obálek, dovolených apod.

### 3.2.2.2 *Analýza zákazníků*

Pro analýzu zákazníků jsem použila firemní zdroje a své zkušenosti, které jsem nabyla při každodenním kontaktu se zákazníky.

V první řadě identifikuji zákazníky firmy:

- *výrobní a obchodní firmy*
- *spediční a dopravní firmy*

Ze strategického hlediska je pro firmu lepším zákazníkem výrobní a obchodní firma. K jednání o cenách tak dochází přímo. Výsledek je vždy závislý hlavně na analyzované společnosti.

Spediční a dopravní firmy coby zákazník jsou pro firmu velmi důležité, a to z hlediska potřeby vytiženosti vozidel zpětnými náklady a z důvodů zprostředkování dopravy a spedice. Je třeba brát v úvahu, že tito zákazníci jsou pro firmu i potencionálními konkurenty. Přítomnost těchto zákazníků lze hodnotit velmi pozitivně, na druhou stranu by firma měla spolupracovat pouze se spolehlivými firmami a neměla by být na nich závislá.

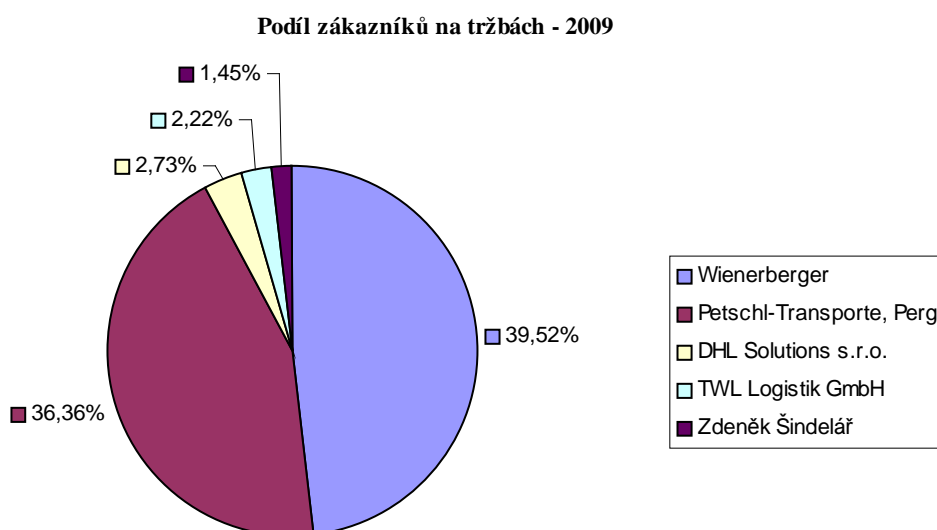
Z mého pohledu není potřeba uvádět dělení zákazníků dle geografického hlediska. Toto hledisko považuji za bezpředmětné vzhledem k vývoji internetu a komunikačních prostředků. Zákazníci jsou jak z regionu působení společnosti, tak i z celé republiky a dále z Německa či Rakouska. Mezi zahraniční zákazníky patří spediční a dopravní firmy.

Protože firma v posledních dvou letech o své zákazníky spíše přicházela, bylo potřeba jít hlouběji do firemní evidence a zjistit dopad, který tento úbytek zákazníků

firmě způsobil. Ztráta zákazníků se týká hlavně výrobních firem. Dalším úkolem bylo zjistit, proč zákazníci od firmy odcházejí nebo proč objednávají dopravu u konkurence.

Je bezpochyby, že ztráta zákazníků je jednou z nejdůležitějších příčin neúspěchu firmy. Faktem je, že tento stav je výsledkem silného konkurenčního boje, ale také důsledkem nedostatečné péče o zákazníky a chybějící koncepce péče a získávání nových zákazníků. Tento fakt pokládám za velice důležitý pro další existenci firmy a proto se této analýze hodlám věnovat podrobněji.

Dalším úkolem je zmapování objemu tržeb dle zákazníků. Takto jsem zjistila, kolik procent z objemu tržeb tvoří jednotlivý zákazník. Pro jasnou představu jsem sestavila následující graf.



**Graf 5: Podíl zákazníků na tržbách firmy v roce 2009**

Z uvedeného grafu lze snadno vyvodit, že firma je z velké části závislá na dvou hlavních zákaznících. Tím největším je společnost Wienerberger a.s. Firma má dlouholetou spolupráci s touto výrobní společností. Ročně realizuje až 17 000 přeprav.

V roce 2009 byl obrat tohoto zákazníka ve výši 47 128 tis. CZK. Druhým největším zákazníkem dle tržeb je mateřská firma Petschl-Transporte v Pergu. Tento

fakt je způsoben tím, že vlastní vozidla firmy jsou přidružená rakouskému dispečinku. Tudiž veškerá fakturace dopravy vlastními vozidly je realizována přes mateřskou firmu. Další firmy mají malý podíl na celkových tržbách firmy. Je patrné, že mezi pěti významnými zákazníky můžeme spatřit zvláště spediční a dopravní firmy.

Mezi další významné zákazníky patří také výrobní i obchodní firmy, které mají však nepatrný podíl na tržbách firmy.

Dá se říci, že firma je kromě mateřské firmy závislá z hlediska objemu tržeb na jednom zákazníkovi. Pokud by společnost o tohoto zákazníka přišla, mohla by se potýkat se závažnými existenčními problémy a zřejmě by muselo dojít k propuštění tří zaměstnanců, kteří se věnují přepravám pro tohoto klienta na dislokovaném pracovišti.

Firma přišla v posledních třech letech o několik významných zákazníků. Předpokládaným důvodem je *změna preferencí*. Zákazníci upřednostňují cenu před kvalitou. A dalším hlavním důvodem je *změna potřeb zákazníků*, hlavně větších výrobních firem. Řada z nich vyžaduje *komplexní logistické služby* – od přejímky zboží, skladování, rozvozy ke konečnému zákazníkovi, nakládání s obalovým materiálem aj. To bylo také důvodem pro ztrátu významného zákazníka.

Při kontaktu se zákazníky jsem zjišťovala, jaký názor mají na firmu Petschl. Nesestavuji žádný výzkum pomocí dotazníků, protože to považuji v tomto případě za zbytečné. Zajímala jsem se pouze o subjektivní názor zákazníka. Tyto informace mohu shrnout takto: Zákazníci mají o firmě dobré mínění. Oceňují profesionalitu i kvalitu, se kterou jsou přepravy realizovány. Nicméně připouštějí, že v poslední době je pro ně rozhodující hlavně cena.

Závěr: Firma vykazuje přílišnou závislost co do objemu tržeb na jednom zákazníkovi.

### 3.2.2.3 *Analýza konkurentů*

Na trhu existuje mnoho konkurenčních firem. Za přímé konkurenty považují firmy, které mají podobný vozový park jako firma Petschl-Transporte. Takových firem existuje v regionu, kde firma působí opravdu mnoho. Díky silné konkurenci si firma nemůže dovolit zdražit ceny přepravného svým zákazníkům i přesto, že ceny dopravy jsou stejné nebo nižší než před 5 lety. Cena motorové nafty se několikrát zvedla.

Pro představu zde vyjmenuji některé firmy působící v jihočeském regionu, které považuji za přímé konkurenty: ČSAD Jihotrans, a.s., Autodoprava Hanzalík s.r.o., Chrt Trans s.r.o., Autodoprava Vávra, Corax spol. s r.o., CB sped a.s., BV spedice s.r.o., Schachinger Cargomax s.r.o.

	Petschl-Transporte			ČSAD Jihotrans a.s.			AD Hanzalík s.r.o.		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
<b>Tržby</b>	<b>147 066</b>	<b>150 292</b>	<b>138 153</b>	<b>1 225 167</b>	<b>1 327 297</b>	<b>1 245 778</b>	<b>659 359</b>	<b>947 263</b>	<b>940 947</b>
Přidaná hodnota	18 626	18 864	15 180	349 188	360 996	353 986	50 178	124 072	94 505
<i>(%) z tržeb</i>	<i>12,67%</i>	<i>12,55%</i>	<i>10,99%</i>	<i>28,50%</i>	<i>27,20%</i>	<i>28,41%</i>	<i>7,61%</i>	<i>13,10%</i>	<i>10,04%</i>
Osobní náklady	11 243	12 674	10 710	249 714	263 867	268 357	40 851	73 243	82 533
<i>(%) z tržeb</i>	<i>7,64%</i>	<i>8,43%</i>	<i>7,75%</i>	<i>20,38%</i>	<i>19,88%</i>	<i>21,54%</i>	<i>6,20%</i>	<i>7,73%</i>	<i>8,77%</i>
Provozní HV	3 349	2 926	1 772	55 419	66 007	54 359	8 385	33 620	35 930
<i>(%) z tržeb</i>	<i>2,28%</i>	<i>1,95%</i>	<i>1,28%</i>	<i>4,52%</i>	<i>4,97%</i>	<i>4,36%</i>	<i>1,27%</i>	<i>3,55%</i>	<i>3,82%</i>
HV za běžnou čin.	-463	556	-854	31 589	31 655	27 419	5 108	24 611	24 935
<i>(%) z tržeb</i>	<i>-0,31%</i>	<i>0,37%</i>	<i>-0,62%</i>	<i>2,58%</i>	<i>2,38%</i>	<i>2,20%</i>	<i>0,77%</i>	<i>2,60%</i>	<i>2,65%</i>

**tabulka 17: Srovnání finanční výkonnosti s konkurencí.**

Uvedená tabulka zobrazuje srovnání analyzované společnosti se dvěma konkurenty z hlediska finanční výkonnosti. Rok 2009 není do hodnocení zahrnut z důvodu chybějících informací. Dá se říci, že Autodoprava Hanzalík tvoří přibližně stejné procento přidané hodnoty z tržeb jako firmy Petschl – Transporte. Nejvyšší přidanou hodnotu – absolutně i procentem z tržeb tvoří společnost ČSAD Jihotrans, která má zároveň nejvyšší osobní náklady. Zároveň tvoří nejvyšší provozní i běžný hospodářský výsledek. Firma Petschl – Transporte tvoří ve srovnání s konkurenty nejnižší provozní i běžný hospodářský výsledek.

Z uvedeného hodnocení vyplývá tento závěr: Přidaná hodnota je u firem Petschl a AD Hanzalík přibližně stejná, osobní náklady také, dále pak jsou již znatelné odchylky v hospodářských výsledcích. Společnost Petschl – Transporte hospodaří s příliš velkými fixními náklady.

### 3.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

V této analýze se hodlám věnovat vnitřním faktorům, které ovlivňují chování a hospodaření firmy. Pro analýzu firmy Petschl - Transporte pokládám za vhodné zabývat se tzv. „analýzou funkcí“, dále je nutné provedení důkladné finanční analýzy a také analýzy stávajících cílů a strategie.

#### 3.3.1 Analýza funkcí

V této analýze se věnuji následujícím faktorům ve čtyřech základních oblastech, které považuji pro tuto analýzu za klíčové.

##### 3.3.1.1 Řízení poskytování služeb

###### *Kapacita firmy*

Firma poskytuje dopravu v oblasti silniční kamionové dopravy vnitrostátně i mezinárodně. Specializuje se na státy evropského společenství.

Firma vlastní v současné době 20 vozidel a dalších zhruba 20 vozidel si najímá od smluvních dopravců. Z ekonomických důvodů jsou vlastní vozidla řízena dispečinkem rakouské mateřské firmy. Jde o vzájemné spojení výhod. Mateřská firma Petschl-Transporte v Pergu má mnoho dobře zaplacených zakázek a je pro ni výhodné zadávat tyto přepravy české dceřinné firmě v Českých Budějovicích, kde jsou vozidla provozovány s mnohem menšími náklady na provoz než v Rakousku.

Firma tak disponuje pouze vozidla smluvních dopravců a dále se pak věnuje hlavně poskytování zasilatelských služeb. Činnost dopravy je rozdělena na dva hlavní úseky, a to na úsek vnitrostátní dopravy a úsek mezinárodní dopravy.

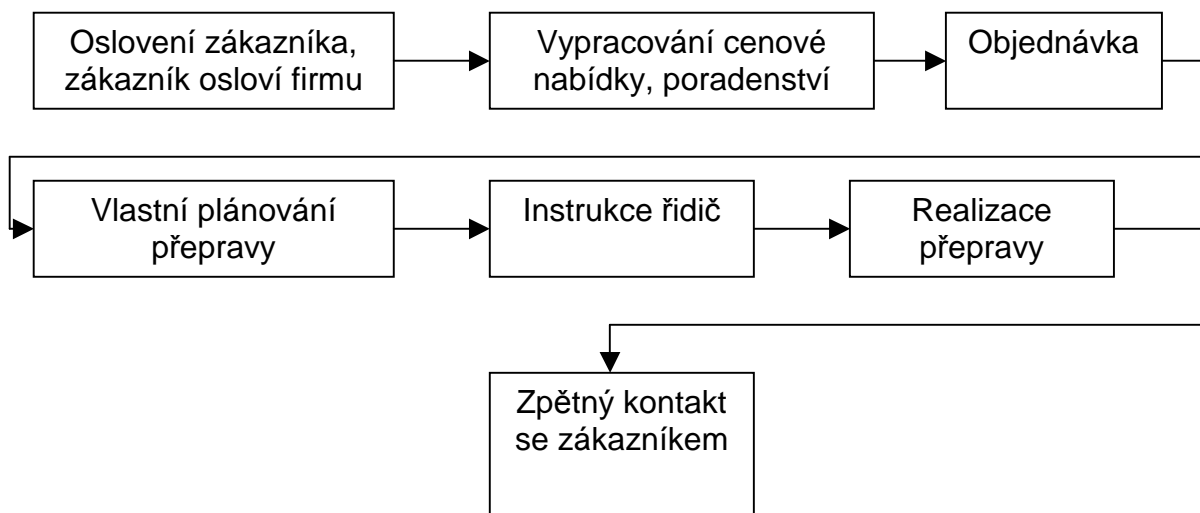
Úsek vnitrostátní dopravy se soustřeďuje především na přepravy stavebních materiálů. Největším a také dlouholetým zákazníkem je společnost Wienerberger, pro kterou firma zajišťuje přepravu cihel a prázdných obalů ze závodů v České Republice na místo určení. Důležité je strategické umístění kanceláře úseku vnitrostátní dopravy v Českých Budějovicích v ulici Plachého, přímo v sídle zákazníka. Pracovníci jsou

v každodenním kontaktu s pracovníky expedice, kde si také přímo vyzvedávají objednávky. Jedná se o přímou spolupráci. Další kancelář s jedním pracovníkem je umístěna v Kostelci nad Orlicí, kde se také nachází výrobní závod společnosti Wienerberger.

Úsek mezinárodní dopravy má kancelář v hlavním sídle firmy na Nemanické ulici v Českých Budějovicích. Zde se také nachází pronajatá skladovací plocha a parkovací místa pro nákladní vozidla.

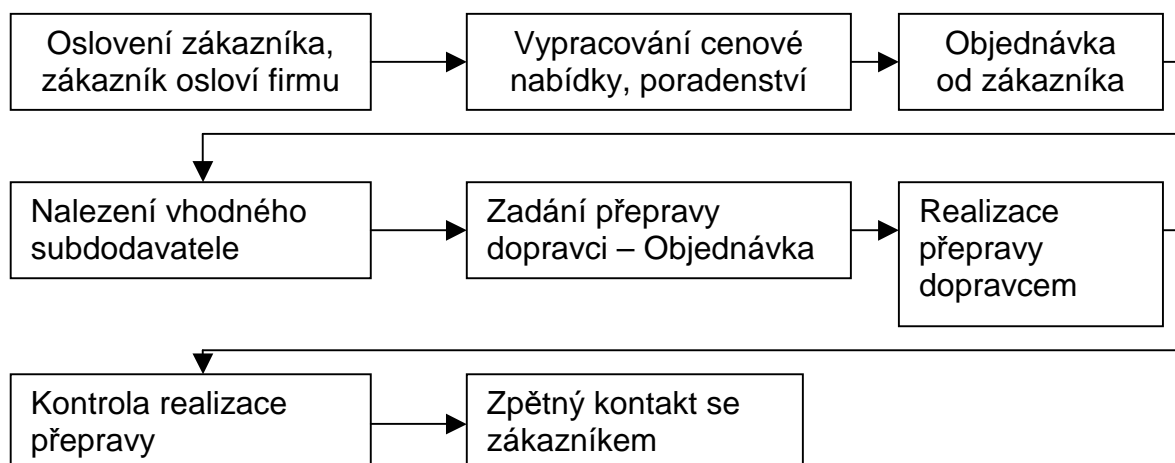
Každá realizace přepravy zahrnuje spoustu činností, které musejí jednotliví pracovníci firmy vykonat. Každé realizaci tedy předchází objednávka dopravy od zákazníka, který má jasný požadavek, odkud kam chce zboží převést. Často se ještě před samotnou objednávkou ujednávají určité náležitosti – dispečer poskytuje zákazníkovi poradenství o možnostech a způsobech realizace dopravy. Součástí tohoto poradenství je také tvorba cen, návrh reálných termínů a času uskutečnění přepravy.

Následující obrázek znázorňuje průběh jednotlivých úkonů nutných pro realizaci obchodního případu.



**obrázek 3: Průběh realizace obchodního případu – vlastní vozidlo.**

V případě, že firma realizuje přepravu pomocí jiného dopravce (vozidlo není ve vlastnictví firmy nebo nepatří smluvnímu dopravci), je postup realizace zakázky odlišný.



obrázek 4: Průběh realizace obchodního případu – smluvní dopravce.

Na základě těchto zobrazení se dá říci, že každá realizace jednotlivého obchodního případu má svůj řád a určité postupy, které jsou jasné všem odpovědným pracovníkům.

### *Flexibilita*

Flexibilita a pružnost reakce na požadavky zákazníka by měla být samozřejmou vlastností každé firmy, která chce obstát v současných konkurenčních podmínkách. V případě dopravní firmy jde o rychlost reakce na požadavky zákazníka a provedení zakázky.

Mým úkolem tedy bylo zjistit například počet odmítnutých a zpožděných zakázek za měsíc a důvod jejího odmítnutí. Pracovníci mají povinnost vést evidenci reklamací od zákazníků. Takže nebyl problém zjistit tyto údaje přímo z evidence firmy. Počet odmítnutých přeprav jsem vysledovala přímo na pracovišti. Pro toto hodnocení postačí údaje za dva roky. V tomto případě jsem nebrala v potaz reklamace zaviněné dopravní nehodou nebo poškozením zboží (jsou zobrazeny v hodnocení kvality).

rok	2008	2009
Celkový počet přeprav	34 000	29 000
Nedodržení termínů	30	25
Odmítnuté zakázky	10	15

tabulka 18: Přehled počtu reklamací

V každodenní realizaci velkého množství přeprav dochází samozřejmě k občasnému nedodržení termínů konání přepravy. Toto nedodržení může spočívat ve zpoždění termínu nakládky nebo vykládky. Některým nedodržením se může firma vyhnout pečlivou organizací přeprav pokud se to týká vlastních vozidel, u spedičních vozidel lze tomuto problému čelit pouze omezeně, a to vhodným výběrem spolehlivého dopravce. Tato zpoždění se snaží firma neustále eliminovat a snižovat tak, aby působila důvěryhodně svým zákazníkům a byla konkurenceschopná.

Pak jsou zde ovšem nedodržení termínů, která jsou způsobena vlivy, kterým se dá jen ztěžít předejít. Mezi tyto vlivy patří zejména nepřízeň počasí, neočekávané technické závady aj. Z údajů, které jsem získala ve firmě vyplývá, že firma nemá problémy s nedodržením termínů. Uvedené nedodržení bylo způsobeno z velké části těžko ovlivnitelnými vlivy. Pouze bych zde negativně hodnotila počet odmítnutých zakázek. Tyto zakázky byly odmítnuty většinou z kapacitních důvodů. Buď se jednalo o příliš malý náklad – firma odmítla zakázku, protože nemá kapacitu na tyto přepravy. Nebo se jednalo o požadavek, který byl náročný na čas – tzn. zákazník chce zboží ihned naložit. Zde je nutno podotknout, že je někdy lepší zakázku odmítnout a doporučit jinou firmu, než si udělat špatné jméno, na druhé straně je třeba si uvědomit fakt, že posíláme zákazníka ke konkurenci.

Vzhledem k celkovému počtu přeprav tvoří tyto reklamace velmi malé procento. Tímto bych hodnotila flexibilitu firmy velmi pozitivně.

### *Kvalita*

Kvalita služeb je považována za samozřejmost a je podporována profesionálním přístupem všech pracovníků firmy. V roce 1995 bylo v rámci celé skupiny Petschl-Transporte zavedena ISO Norma 9001:2000. Certifikát jakosti je používán a každoročně se koná audit v rámci celé skupiny Petschl.

Jestli firma nabízí kvalitní služby, mohou posoudit hlavně zákazníci. Dle vlastních zkušeností a dle zkušeností pracovních kolegů mohu říci, že kvalitu spatřuje zákazník v následujících oblastech:

- rychlá reakce firmy na dotaz
- poradenství

- postup řidiče na nakládce a vykládce (technická realizace dopravy)
- dodržení termínů
- spolehlivost

Z firemní evidence jsem zjišťovala celkový pojistných událostí (poškození nákladu) a nehod v minulých letech. Podařilo se mi získat následující údaje:

rok	2008	2009
Celkový počet přeprav	34 000	29 000
Pojistné události	27	20
Nehody	5	6

**tabulka 19: Přehled počtu pojistných událostí a nehod.**

Pojistné události zahrnují především poškození přepravovaného nákladu vinou řidiče nebo špatným upevněním nákladu. Pokud dojde k poškození nákladu vinou řidiče, pak se tato škoda vztahuje k pojištění, které si sjednává řidič (Odpovědnost za škody způsobené zaměstnavateli). Zákazníkovi je vždy nahrazena skutečná celková škoda. V případě nehody je zákazníkovi opět nahrazena celková škoda včetně škod, způsobených případným zpožděním dodávek. Proti těmto rizikům je firma pojištěna.

Tato čísla je samozřejmě nutné porovnat s celkovým počtem provedených přeprav. V tomto případě bych opět firmu hodnotila pozitivně.

### 3.3.1.2 *Marketingové a obchodní faktory*

*Marketingová činnost* firmy je minimální. Odvíjí se spíše od mateřské firmy v Pergu. V rámci celé skupiny nabízí firma mnoho služeb. Jedná se především o:

- Zasilatelské služby.
- Přepravy pomocí plachtových návěsů.
- Cisternové přepravy.
- Nadrozměrné přepravy.
- Speciální transporty.
- Opravy nákladních vozidel.

- Prodej nákladních vozidel.
- Prodej pohonných hmot.

Propagace firmy je prováděna spíše pomocí vlastních vozidel, kde jsou umístěny loga firmy, dále podporou charitativních projektů, prezentace v odborných člancích, prostřednictvím internetu a dále členstvím a účastí na projektech v oblasti podpory dopravy. Mateřská firma je členem rakouského sdružení ARGE LogCom, které má za cíl zlepšení pověsti nákladní kamionové dopravy v očích veřejnosti. Prezentuje se reklamním sloganem: „LKW – friend on the road“. Obdoba české kampaně „Jedeme v tom spolu.“

*Cenová politika* firmy je určována na základě kalkulace nákladů a dále je pak ovlivněna vztahem mezi zákazníkem a firmou. V poslední době jsou ceny z velké míry ovlivněny tlakem konkurence. Cenové nabídky jsou sestavovány individuálně. Dá se říci, že zákazník – velká firma s velkým objemem produkce využívající nákladové strategie, je na ceny mnohem citlivější, než firma, která používá strategii diferenciací – různorodé zboží, tzn. pokaždé je přeprava směřována na jiné místo, zboží má jiný charakter apod.

### 3.3.1.3 *Personální zajištění*

rok	2006	2007	2008	2009
počet zaměstnanců	35	33	27	27

**tabulka 20: Počet zaměstnanců 2006 - 2009**

Dá se říci, že počet pracovníků je odpovídající požadavkům firmy. Dle mého názoru je ve firmě loajalita zaměstnanců a ochota spolupracovat na velmi dobré úrovni. Motivací pro zaměstnance je samozřejmě mzda a různé sociální výhody (5 týdnů dovolené, příspěvek firmy na penzijní fond zaměstnanců. Pracovníkům v dopravním a administrativním úseku je vyplácen 13. a 14. plat. O tuto výhodu zaměstnanci nepřišli ani v období, kdy firma tvoří záporný hospodářský výsledek. Zde je nutné se zamyslet,

zda z hlediska motivace by nebylo lepší podmínit tyto dva platy dosažením kladného hospodářského výsledku.

Největší požadavky jsou kladeny na kvalifikaci pracovníků. Požadavky na jednotlivé pracovní pozice a plnění těchto požadavků znázorňuje následující tabulka. Pro každou pozici je uvedeno hodnocení v bodové stupnici 1-5. Max. hodnocení 5 znamená, že kvalifikace pracovníka plně odpovídá požadované kvalifikaci.

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Požadovaná kvalifikace	Bodové hodnocení
Vedoucí firmy (prokurista)	1	Řídící a organizační schopnosti. Výborná znalost německého jazyka. Zkušenosti s vedením lidí a týmu. Základní znalost ekonomické problematiky a účetnictví. Znalost legislativy. Vysokoškolské vzdělání.	5
Dispečer/pracovník logistiky (vnitrostátní doprava)	3	Organizační schopnosti. Znalost dopravní problematiky. Zkušenosti v jednání se zákazníky. Znalost tvorby cen.	5
Dispečer/pracovník logistiky (mezinárodní doprava)	2	Organizační schopnosti. Znalost dopravní problematiky Zkušenosti v jednání se zákazníky. Znalost tvorby cen. Dobrá znalost německého jazyka, případně anglického jazyka.	5
Vedoucí ekonomického úseku	1	Znalost podvojného účetnictví. Dobrá znalost německého jazyka a odborných ekonomických termínů. Znalost mzdové problematiky. Znalost související legislativy.	5

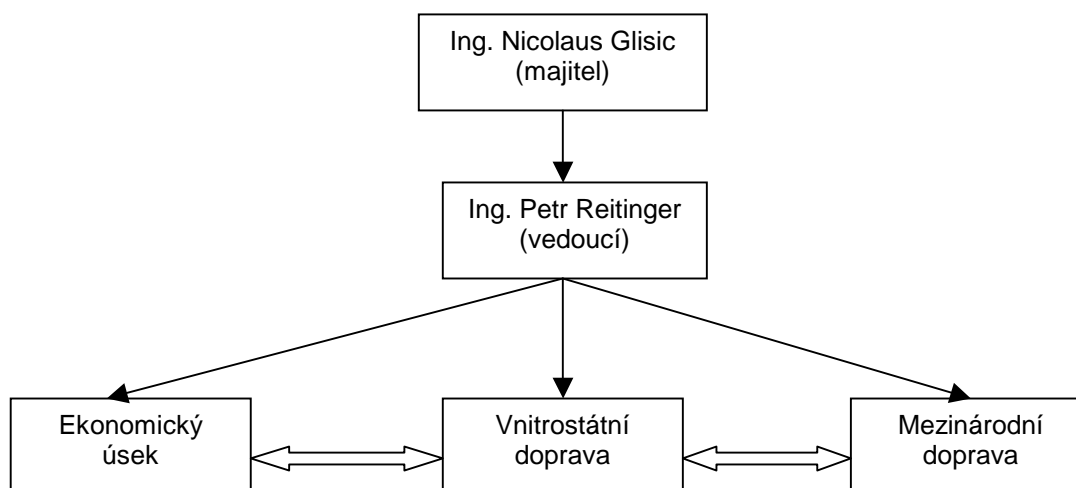
Mzdová účetní	1	Znalost německého jazyka. Znalost mzdové problematiky. Základní znalost účetní agendy.	5
Řidič	19	Základní znalost německého jazyka. Řidičský průkaz. Profesní průkaz. Školení ADR. Základní technické znalosti týkající se svěřeného vozidla a upevňování nákladu.	5

**tabulka 21: Kvalifikace zaměstnanců.**

Z mého pohledu splňuje kvalifikace a odbornost zaměstnanců všechny požadavky firmy. Počet pracovníků je odpovídající, pouze zde postrádám pracovní pozici pro péči o zákazníky, tedy obchodníka. Tato pozice ve firmě dosud zcela chybí. To by také z části vysvětlovalo úbytek zákazníků.

### 3.3.1.4 Organizační aspekty

Vzhledem k velikosti firmy je organizační struktura velice jednoduchá. Organizační vazby vyjadřuje následující obrázek.



**obrázek 5: Organizační struktura firmy.**

Organizační struktura je vzhledem k velikosti firmy vyhovující.

### **3.3.2 Finanční analýza**

#### **3.3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Jako vstupní data pro aplikaci metod finanční analýzy byly použity Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty, které jsou uvedeny v příloze 1 a 2. Jsou použity výkazy za roky 2006 – 2009.

#### ***Horizontální analýza rozvahy***

##### *Aktiva*

Celková bilanční suma vykazuje spíše mírný klesající charakter. V roce 2007 klesla hodnota aktiv o 7 558 tis. CZK (19 %), v roce 2008 zaznamenala společnost mírný nárůst tohoto ukazatele o 1 974 tis. CZK (6 %) a v posledním hodnoceném roce došlo ke snížení bilanční sumy o 9 269 tis. CZK (27 %). Tato skutečnost je způsobena především snižující se hodnotou dlouhodobého majetku. Společnost nevlastní žádnou budovu či pozemky. Ve svém majetku měla převážně vozidla, která byla z velké části již odepsána. V roce 2009 byl téměř veškerý dlouhodobý majetek prodán. Společnost svůj vozový park obnovuje prostřednictvím finančního leasingu, který není promítnut v rozvahových položkách. V roce 2008 vlastní firma Petschl formou leasingu majetek ve výši 11 975 tis. CZK a v roce 2009 hodnota tohoto majetku klesla díky splátkám na 8 688 tis. CZK.

Pokles stálého majetku je kompenzován nárůstem oběžných aktiv. To je způsobeno především zvýšením krátkodobých pohledávek (o 4 569 tis. CZK, resp. 20 % v roce 2007; o 3 167 tis. CZK, resp. 12 % v roce 2008). V roce 2009 pohledávky klesly díky nižším tržbám způsobené hospodářskou krizí. Za zmínku stojí vysoké pohledávky ve skupině, které dosahují v roce 2009 výše 10 141 tis. CZK (pokles oproti roku 2008 o 2 795 tis. CZK). Další velkou skupinou jsou pohledávky po splatnosti, které v roce 2009 činí 13 156 tis. CZK (snížení oproti roku 2008 o 2 489 tis. CZK). Meziroční nárůst pohledávek způsobil pokles finančního majetku. Cash flow společnosti se tím meziročně zhoršuje.

Meziroční nárůst časového rozlišení v roce 2008 je způsoben platbou některých leasingových splátek dopředu, což byl požadavek leasingové společnosti. Leasingová

společnost po tomto kroku rozměnila platby dalších splátek na delší časové období. Z toho důvodu jsou pak náklady příštích období v roce 2009 záporné.

### *Pasiva*

Hodnota vlastního kapitálu vykazuje ve sledovaném období stabilní vývoj s mírnými výkyvy způsobenými výsledkem hospodaření v daném účetním období ( v roce 2007 mírné navýšení o 556 tis. CZK, resp. 4 %; v roce 2008 mírný pokles o 854 tis. CZK, resp. o 5 %). Základní kapitál zůstává nezměněn, stejně tak i rezervní fondy naplňují zákonem stanovenou hranici a nejsou navyšovány. Největší položkou vlastního kapitálu je hospodářský výsledek minulých let a dosahuje hodnoty okolo patnácti miliónů korun. Mění se pouze v závislosti na změně výsledku hospodaření. Dividendy nejsou ve sledovaných letech vypláceny.

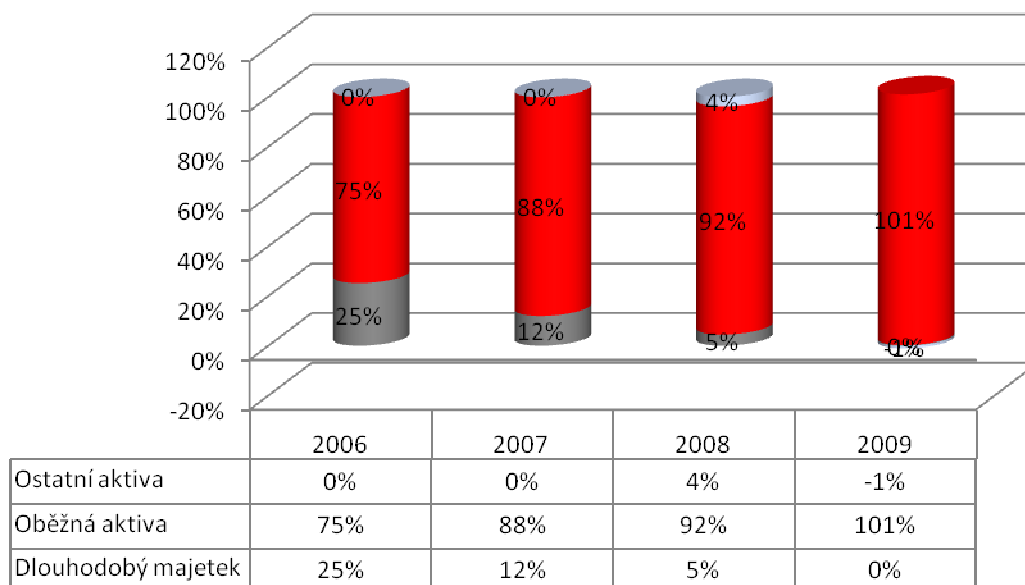
Cizí zdroje meziročně kolísají, mají však spíše klesající charakter. To je způsobeno především krátkodobými závazky. Ty se v roce 2007 snížily oproti roku 2006 o 7 673 tis. CZK (40 %), v roce 2008 opět narostly o 3 838 tis. CZK (o 33 %). Téměř 90 % obchodních závazků jsou po lhůtě splatnosti. Dlouhodobé závazky se značně snížili v roce 2007 (o 998 tis. CZK, resp. o 65 %), v roce 2008 jejich hodnota však stagnuje. Ostatní cizí zdroje nevykazují výrazné výkyvy hodnot.

Bankovní úvěr se meziročně pohybuje přibližně ve stejné výši. Firma používá kontokorentní úvěr na překlenutí časového nedostatku peněz způsobeného pozdními platbami od zákazníků.

## Vertikální analýza rozvahy

### Aktiva

#### Struktura vertikálního rozložení aktiv



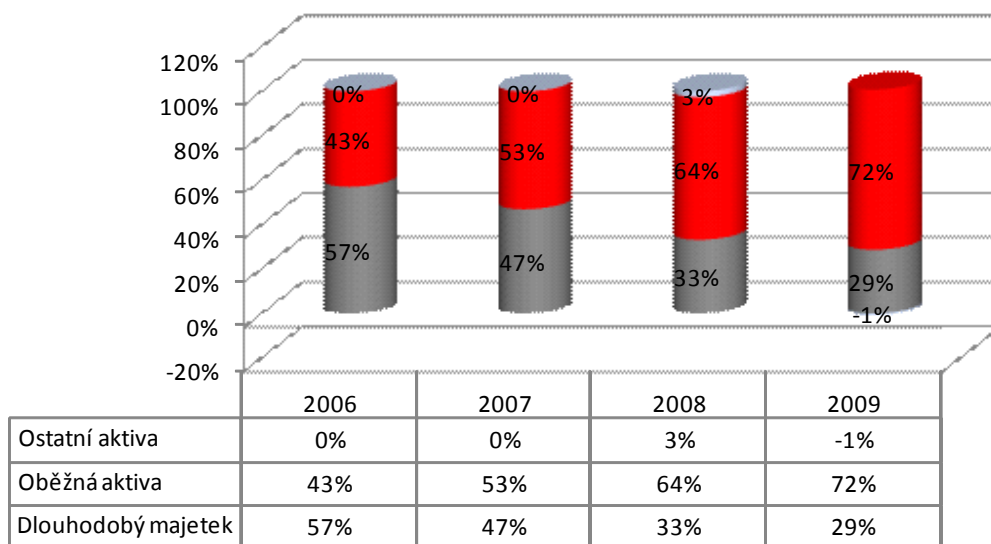
**Graf 6: Struktura vertikálního rozložení aktiv 2006 – 2009.**

Z výše uvedeného grafu je patrné, že podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv se meziročně měnil. Na celkové bilanční sumě každý rok výrazně převládá oběžný majetek minimálně ve výši 75% a v jeho rámci pak krátkodobé pohledávky, které mají rostoucí podíl na oběžném majetku. Oproti tomu došlo k velkému poklesu finančního majetku. Obě změny – pokles finančního majetku a současný nárůst krátkodobých pohledávek – snižují celkovou likviditu firmy.

V roce 2006 činila výše dlouhodobého majetku 9 916 tis. CZK (25% z celkových aktiv), v roce 2009 se stav snížil na 62 tis. CZK (0 % z celkových aktiv). Celé snížení je způsobeno prodejem celého vozového parku. Nadměrně nízká hodnota dlouhodobého majetku v porovnání s oběžnými aktivy je způsobena využitím leasingu pro nákup nákladních i osobních vozidel. Dle českých standardů je leasing promítnut přímo do nákladů, nikoliv do dlouhodobých aktiv, což nevystihuje reálně skutečný stav majetku pro management firmy a jejího společníka. V případě, že by společnost vykazovala své výsledky v mezinárodních standardech, ovlivnil by finanční leasing výši

stálých aktiv. Poměr stálých a oběžných aktiv po zohlednění leasingu v dlouhodobém majetku ukazuje následující graf.

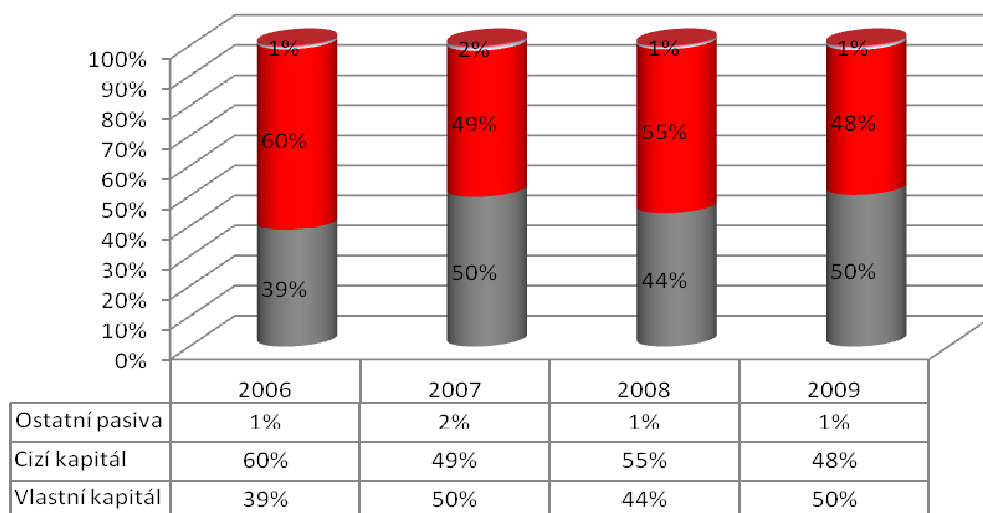
### Struktura vertikálního rozložení aktiv po zohlednění leasingu do dl. majetku



**Graf 7: Struktura vertikálního rozložení aktiv po zohlednění leasingu do dlouhodobého majetku.**

Jak je vidět z výše uvedeného grafu, společnost v jednotlivých letech snižovala hodnotu dlouhodobého majetku (ve formě leasingu). Svůj vozový park opět začíná firma Petschl obnovovat v roce 2010.

### Struktura vertikálního rozložení pasiv



**Graf 8: Struktura vertikálního rozložení pasiv 2006 – 2009.**

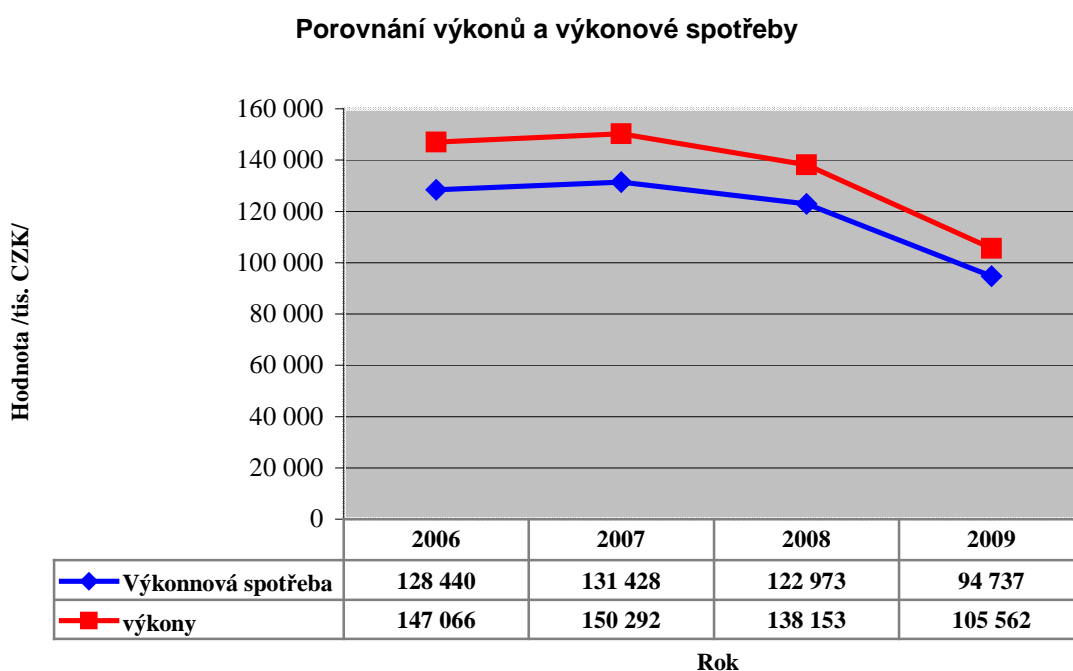
Z výše uvedeného grafu je vidět, že poměr vlastního a cizího kapitálu mírně osciluje okolo 50 %. Jelikož společnost disponuje velmi nízkou hodnotou dlouhodobých aktiv, je tedy oběžný majetek částečně kryt dlouhodobými zdroji. Dle vývoje krátkodobých aktiv i pasiv se pracovní kapitál meziročně výrazně zvyšuje, což hovoří o jisté stabilitě společnosti.

### **Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty**

Dle meziročního srovnání výsledků společnosti lze obecně říci, že společnost v letech 2006 a 2007 vykazovala stabilní provoz, rok 2008 byl však již částečně ovlivněn celosvětovou hospodářskou krizí. První vlna hospodářská krize ovlivnila především automobilový průmysl, tudíž i v analyzované společnosti zakázky klesaly. To je především vidět v nižších tržbách z prodeje služeb. Tržby v roce 2007 rostly oproti předchozímu roku, v roce 2008 však zaznamenaly pokles ve výši 12 139 tis. CZK (8 %) a v roce 2009 klesly o 32 591 tis. CZK (24%). Spotřeba materiálu a náklady na služby neklesaly rovnoměrně s tržbami, tzn. že v roce 2008 společnost vykázala o 3 684

tis. CZK, resp. o 20 % nižší přidanou hodnotu v porovnání s rokem 2007. V roce 2009 přidaná hodnota rovněž klesla, a to o 28 % v porovnání s rokem 2008.

Zajímavé je porovnání položek výkony a výkonové spotřeby, u kterých se dá konstatovat, že firma v letech 2006 – 2007 mírně navyšovala efektivitu svého hospodaření, neboť výkonová spotřeba rostla pomaleji než výkony. V letech 2008 a 2009 se však výkony snižovaly více než výkonová spotřeba.

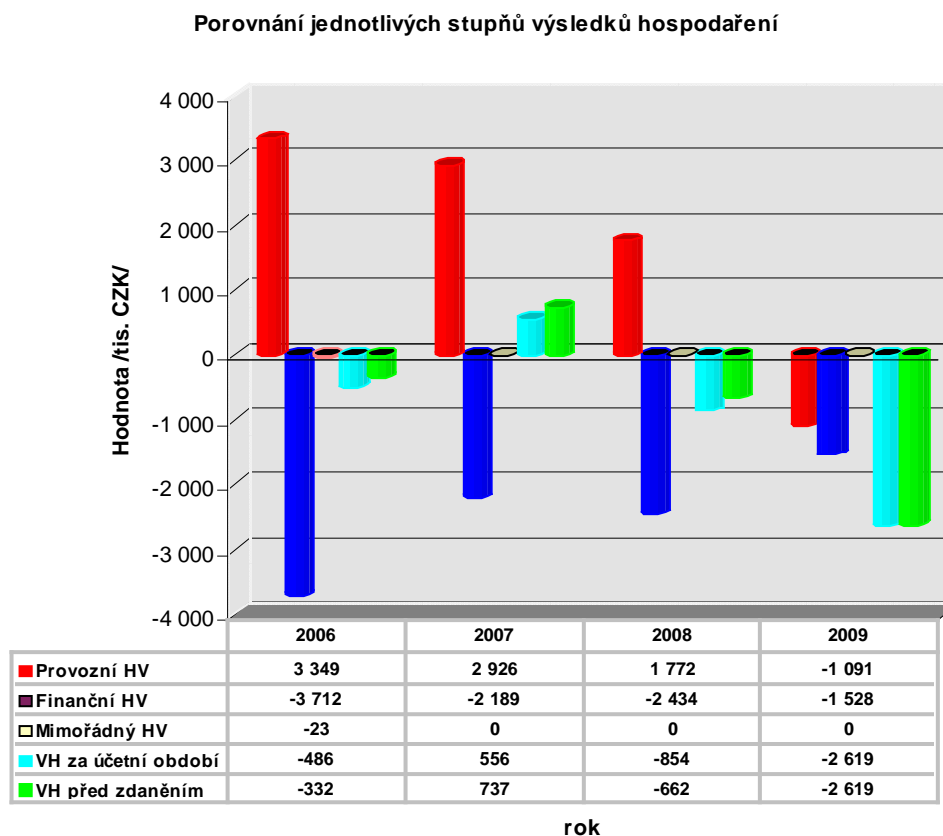


**Graf 9: Porovnání výkonů a výkonové spotřeby 2006 – 2009.**

Nižší vytíženost se projevila i ve snižujícím se počtu zaměstnanců, nicméně průměrná hrubá mzda na zaměstnance meziročně rostla. Se snižující se hodnotou dlouhodobého majetku se meziročně snižuje i hodnota jejich odpisů. V letech 2006 a 2007 společnost prodala více majetku než v roce 2008. Nejvíce majetku však bylo prodáno v roce 2009 a to v celkové hodnotě 3 705 tis.CZK. V roce 2006 byl však majetek prodán pod jeho účetní hodnotou.

Provozní výsledek hospodaření se meziročně snižoval z původních 3 349 tis. CZK v roce 2006 na téměř poloviční hodnotu v roce 2008 (1 772 tis. CZK), v roce 2009

byl provozní výsledek hospodaření dokonce záporný ve výši – 1 091 tis. CZK. Finanční výsledek meziročně kolísá a je závislý převážně na kursových rozdílech. V reportovaném období realizuje společnost zisk pouze v roce 2007 ve výši 556 tis. CZK, ostatní analyzované roky vykazuje společnost ztrátu (-486 tis. CZK v roce 2006, -854 tis. CZK v roce 2008, -2 619 tis. CZK v roce 2009).



**Graf 10: Porovnání jednotlivých stupňů výsledků hospodaření 2006 – 2009.**

### ***Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty***

Společnost vykazuje v reportovaném období tržby přesahující 138 000 tis. CZK v roce 2008 a 105 562 tis. CZK v roce 2009. Výnosy z využívání vlastních (leasovaných) aut činí ca 35 %, ze spedičních služeb ca 50 %, ze služeb poskytovaných stálými dopravci 8 % a ostatní služby činí 7 %.

Nejvýznamnější položkou nákladů (vyšší než 70 %) jsou služby. Služby zahrnují převážně nákup spedičních služeb ve výši přesahující 60 000 tis. CZK a splátku leasingu ve výši přesahující 6 000 tis. CZK.

Společnost zaměstnává každoročně kolem třiceti zaměstnanců. Průměrná hrubá mzda na zaměstnance činí v roce 2008 24 tis. CZK a v roce 2009 25 tis. CZK a meziročně vždy rostla. Zaměstnancům jsou vypláceny nad zákon stanovené cestovní náhrady, které dosahují výše téměř šesti miliónů korun ročně.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost prodala v roce 2006 majetek pod jeho účetní zůstatkovou hodnotou. V letech 2007, 2008 a 2009 byl realizován zisk z prodeje aktiv.

### 3.3.2.2 *Analýza přehledu o peněžních tocích*

Společnost i přes špatné hospodaření vykazuje pozitivní tok peněz. Nejvyšší hodnotu peněz dosahovala společnost v roce 2006. To bylo jednak způsobeno nejlepším výsledkem hospodaření v analyzovaném období a zároveň dobrou platební morálkou odběratelů, kteří na konci roku 2006 zaplatili své závazky vůči firmě ve velmi krátké době. Společnost Petschl však své závazky plnila až na začátku roku 2007, což se projevilo v záporném provozním cash flow v tomto roce. Zbývající analyzované roky nevykazují žádný nestandardní vývoj a společnost dosahuje mírného pozitivního cash flow.

tis. CZK	2006	2007	2008	2009
Počátení zůstatek	2 871	6 615	564	405
Provozní CF	7 456	-3 862	2 275	1 891
Finanční CF	-3 712	-2 189	-2 434	-1 528
Investiční CF	0	0	0	0
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>6 615</b>	<b>564</b>	<b>405</b>	<b>768</b>

tabulka 22: Přehled o peněžních tocích 2006 – 2009.

### 3.3.2.3 *Poměrová analýza*

#### A) UKAZATELE RENTABILITY

Jelikož společnost dosahovala v letech 2006, 2008 a 2009 záporného výsledku hospodaření, jsou ukazatele rentability také pod hodnotou nula. Pouze v roce 2007 dosáhla společnost kladného hospodářského výsledku. Nicméně jsou i v tomto roce ukazatele rentability na velice nízké úrovni. Majitel společnosti by měl přijmout opatření, jak by hodnoty společnosti navýšil, jelikož by pro majitele mělo být

neakceptovatelné dlouhodobě držet rentabilitu aktiv či rentabilitu vlastního kapitálu na max. úrovni ca 3 %. Z analýzy rentability je zřejmé, že rok 2009 byl ovlivněn hospodářskou krizí a vypočtené ukazatele dosahují hluboko záporných hodnot.

Při zahrnutí leasovaného majetku do dlouhodobých aktiv dojde k ještě většímu zhoršení rentability, jelikož je stejný EBIT (nájemné = odpisy) poměřován s vyššími aktivy.

	2006	2007	2008	2009
<b>ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)</b>	-0,40%	1,13%	-4,01%	-12,19%
<b>Rentabilita tržeb (EBIT/T)</b>	-0,11%	0,24%	-0,98%	-2,83%
<b>ROE - Rentabilita vl. kapitálu (EBIT / VK)</b>	-1,04%	2,28%	-9,04%	-23,51%

tabulka 23: Ukazatele rentability 2006 – 2009.

## B) UKAZATELE AKTIVITY

Obrat aktiv měří podnikatelskou aktivitu porovnáním tržeb a aktiv. Nízká hodnota ukazuje na nízkou aktivitu firmy. V analyzované společnosti připadá na jednu korunu aktiv čtyři koruny výnosů. I když společnost nevlastní dlouhodobá aktiva, je tato hodnota příliš nízká. Stejně tak doba obratu aktiv je příliš pomalá.

Při zohlednění leasingu v dlouhodobém majetku připadá na jednu korunu aktiv pouze 3 koruny výnosů, stejně tak i doba obratu aktiv se výrazně zvýší.

Co se týče pohledávek a závazků, společnost by měla mít zájem o co nejnižší zadržování inkasa v pohledávkách. Standardní doby se uvádí ca. 48 dní. Společnost se nachází nad touto hranicí. Naopak firma řádně splácí své krátkodobé závazky, tzn. doba splatnosti závazků je příliš nízká (obzvláště pak v roce 2007). V tomto případě je pak společnost nucena krýt krátkodobý nedostatek peněz bankovními úvěry.

	2006	2007	2008	2009
<b>Obrat aktiv (T / AKT)</b>	3,73	4,72	4,09	4,30
<b>Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))</b>	96,40	76,23	88,07	83,65
<b>Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))</b>	55,93	65,68	79,70	81,68
<b>Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))</b>	47,25	27,86	40,31	38,53

tabulka 24: Ukazatele aktivity 2006 - 2009

### C) UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Ukazatelé zadluženosti slouží k porovnání firem z hlediska velikosti cizího kapitálu. Majitelé firem upřednostňují vyšší zadluženost (cizí kapitál je levnější), věřitelé přirozeně preferují nižší zadluženost firmy (nižší riziko, že o své peníze přijdou).

Zadlužení firmy se meziročně zhoršuje. I když je cizí kapitál levnější než vlastní, společnost by měla dbát na to, aby své závazky mohla splácet. Dle mého názoru se společnost nachází na vysoké hranici zadluženosti, díky klesajícím výnosům by již společnost nemusela být schopna vyšší dluh splácet. Poměr cizího a vlastního kapitálu v analyzovaném období osciluje okolo 50 %. Pokud zahrneme leasing do dlouhodobého majetku a cizích zdrojů, činí hodnota cizího kapitálu 70 % a výrazně převyšuje vlastní jmění společnosti.

Ukazatel úrokového krytí ukazuje schopnost firmy splácet úvěry. Za minimální hodnotu se považuje 6, prahovou hodnotou je 1. Pokud je ukazatel jedna, tak každé snížení zisku bude znamenat ztrátu. V analyzované společnosti není možné správně posoudit ze získaných dat hodnotu ukazatele úrokového krytí. Společnost účtuje do nákladových úroků i úrokové výnosy se záporným znaménkem, tzn. není možné posoudit, jak je společnost zatížena placením úroků.

	2006	2007	2008	2009
<b>Equity Ratio (VK / AKT)</b>	38,78%	49,74%	44,31%	51,87%
<b>Debt Ratio I. (CZ / AKT)</b>	60,01%	48,60%	54,54%	48,21%
<b>Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)</b>	61,22%	50,26%	55,69%	50,26%
<b>Debt Equity Ratio (CZ / VK)</b>	1,55	0,98	1,23	0,93
<b>Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)</b>	-0,92	n/a	n/a	n/a
<b>Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy) / úroky)</b>	14,72	n/a	n/a	n/a

tabulka 25: Ukazatele zadluženosti 2006 – 2009.

### D) UKAZATELE LIKVIDITY

Čistý pracovní kapitál představuje částku volných prostředků, která zůstane podniku po úhradě všech běžných krátkodobých závazků. Opačná situace, tedy přebytek

krátkodobého cizího kapitálu nad oběžným majetkem, se označuje jako "nekrytý dluh". Společnost vykazuje kladný pracovní kapitál v dostatečné výši (v roce 2009 55 % z hodnoty aktiv).

Ukazatel kapitalizace poměruje celková dlouhodobá aktiva k celkovým dlouhodobým zdrojům. Pohybuje-li se ukazatel kolem jedné, pak dlouhodobý majetek je plně kryt dlouhodobými zdroji. Je-li vyšší než jedna, pak ke krytí dlouhodobých aktiv je použit i jiný než dlouhodobý kapitál. Jelikož dlouhodobá aktiva jsou ve společnosti v minimální výši, je tento ukazatel hluboko pod hraniční hodnotou blížíící se nule a i oběžná aktiva jsou kryta dlouhodobými zdroji.

Díky absenci zásob dosahuje celková a běžná likvidita stejných hodnot. Běžná likvidita určuje, jak je podnik schopen dostát svým krátkodobým závazkům, přesněji kolikrát je schopen své závazky splatit, kdyby zpeněžil veškerá oběžná aktiva. Běžné hodnoty se pohybují v intervalu 1,6 – 2,5. Analyzovaná společnost se nachází v roce 2008 u spodní hrany tohoto intervalu, rok 2009 dosahuje středu požadovaných hodnot.

Peněžní likvidita zohledňuje pouze peněžní prostředky pro měření likvidity, její optimální výše činí 0,5 – 0,7. Díky vysoké míře pohledávek jsou finanční prostředky společnosti příliš nízké. Analyzovaný podnik se nachází pod požadovaným intervalem.

Celkově lze zhodnotit, že krátkodobé ukazatele likvidity jsou na nedostačující úrovni díky dlouhým platebním lhůtám od odběratelů.

	2006	2007	2008	2009
<b>Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT-KD)</b>	10 161	14 223	13 084	13 422
<b>Ukazatel kapitalizace (DM / D1.K)</b>	0,51	0,22	0,10	0,00
<b>Celková likvidita (OAKT / KD)</b>	1,53	2,03	1,73	2,19
<b>Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)</b>	1,53	2,03	1,73	2,19
<b>Peněžní likvidita (FM / KD)</b>	0,34	0,04	0,02	0,07

tabulka 26: Ukazatele likvidity 2006 – 2009.

## E) UKAZATELE PRODUKTIVITY PRÁCE

Tato skupina ukazatelů zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance. Obecně lze konstatovat, že se produktivita práce do roku 2008 zvyšuje,

v roce 2009 díky nižším tržbám v hospodářské krizi klesá. Na jednoho pracovníka připadá 5 117 tis. CZK tržeb v roce 2008 a 3 910 tis. CZK tržeb v roce 2009. Jelikož se tržby meziročně snižují a zůstávají stále náklady ve formě leasingu, přidaná hodnota meziročně klesá. Tato skutečnost je hlavním důvodem pro snižující se ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty či osobní náklady ku přidané hodnotě.

	2006	2007	2008	2009
<b>Osobní náklady ku přidané hodnotě</b>	0,60	0,67	0,71	0,92
<b>Produktivita práce z přidané hodnoty</b>	532	572	562	401
<b>Produktivita práce z tržeb</b>	4 202	4 554	5 117	3 910
<b>Průměrná mzda - roční</b>	321	384	397	367
<b>- měsíční</b>	19	24	24	23

**tabulka 27: Ukazatele produktivity práce 2006 – 2009.**

#### 3.3.2.4 *Analýza tržeb a nákladů firmy*

Společnost poskytuje své dopravní služby využitím svých (leasovaných) nákladních vozidel, spedičními nebo smluvními dopravci. Nejvyššího příspěvku dosahuje firma při využití vlastních vozidel (13 % v roce 2008, resp. 10 % v roce 2009).

Dopravcům, které mají uzavřenou smlouvu se společností Petschl na výhradní poskytování služeb, hradí firma minimálně garantovaný měsíční obrat ve výši 200 tis. CZK na každé auto. Krycí příspěvek u těchto dopravců dosahuje v analyzované společnosti 10 % v roce 2008, resp. 8 % v roce 2009. Pokud podnik nevyužije svých vozidel ani smluvních dopravců, zajišťuje přepravy zadáním zakázky cizímu dopravci. Za zadání takovéto zakázky si společnost ponechá příspěvek průměrně ve výši 8 % v roce 2008, resp. 6 % v roce 2009. V období prohloubení krize v roce 2009 se společnost snažila ponechat zakázky snížením marže o 2 % oproti roku 2008.

Výpočet "Příspěvku ke krytí"	2008			2009		
	vlastní vozy	spedice	sml.dopr.	vlastní vozy	spedice	sml.dopr.
Tržby	48 874 443,14	69 202 020,53	19 602 834,98	42 251 117,52	50 322 782,38	12 682 488,72
přímé náklady	42 377 118,90	63 964 118,97	17 692 238,08	38 108 722,35	47 065 161,72	11 645 317,35
<b>Příspěvek ke krytí 1</b>	<b>6 497 324,24</b>	<b>5 237 901,56</b>	<b>1 910 596,90</b>	<b>4 142 395,17</b>	<b>3 257 620,66</b>	<b>1 037 171,37</b>
<b>Příspěvek ke krytí v %</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>
Příspěvek celkem	13 645 822,70			8 437 187,20		
Ostatní režijní náklady	11 874 335,70			9 528 196,20		
<b>Provozní HV</b>	<b>1 771 487,00</b>			<b>-1 091 009,00</b>		

"Příspěvek ke krytí" = Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku.

**tabulka 28: Příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku 2008 – 2009.**

### 3.3.3 Analýza stávajících cílů a strategie firmy

Firma prezentuje ve svém logu větu: „*Transport mit Verantwortung und Sicherheit*“ – což znamená „*transport s odpovědností a jistotou*“. Už samotná věta vypovídá, co je vizí firmy.

Společnost Petschl-Transporte spol. s r.o. je dcerou firmy Petschl-Transporte v Rakousku. Je tedy logické, že cíle a strategie se odvíjejí od této firmy. Mateřská společnost je rodinnou firmou a rodinní příslušníci jsou tedy ve vedení firmy. Od strategie firmy se také odvíjí organizace a kultura firmy.

Firemní filosofie spočívá především v kvalitě poskytovaných služeb. Od této filosofie se odvíjí vize firmy, která se dá citovat následovně:

„Naším největším cílem je poskytovat přepravní služby na té nejvyšší úrovni kvality“.

„Bezpečnost a jistota pro zákazníka je na prvním místě“.

„Profesionální přístup je samozřejmostí“.

„Dodržování etiky a zákonů“.

Od vize je odvozena firemní strategie firmy v následujících oblastech:

#### *Vozový park*

Společnost si zakládá na perfektním stavu svého vozového parku. Proto nevlastní vozidla starší jak 5 let. Vozidla podstupují pravidelný servis a jsou používány výhradně nové originální náhradní díly. Vozidla jsou sjednocena do společných firemních barev a pravidelně je dbáno na jejich čistotu a vybavenost.

Přes všechny tyto klady se jeví současná filosofie nakládání s vozidly příliš strnulá. Projevuje se zde neopatrné nakládání s vozovým parkem.

Při zkoumání evidence jsem přišla na několik „nesmyslných“ operací, které byly provedeny na základě unáhlených rozhodnutí nebo na základě strnulého přístupu. Jako příklad by se dalo uvést: Po splacení leasingu vozidla se uskutečnil prodej mateřské firmě, kdy po roce došlo k opětovnému zakoupení vozidla přes tutéž leasingovou firmu a následně bylo totéž vozidlo prodáno po měsíci a půl užívání cizímu dopravci. V tomto případě by se daly vyčíslit i ušlé tržby, které tyto prodeje způsobily (vozidlo bylo cca 3 týdny mimo provoz) a zároveň náklady, které vznikly při těchto operacích.

### *Personální oblast*

Od zaměstnanců firmy se vyžaduje kvalifikovanost a profesionální přístup. K zákazníkům přistupuje veškerý personál firmy s maximální vstřícností.

Od řidičů se vyžaduje maximální dodržování bezpečnosti provozu, vstřícné chování u obchodních partnerů. Každý zaměstnanec zná význam a smysl své práce.

Na druhé straně firma nabízí svým zaměstnancům dobré zázemí a nadstandardní podmínky.

### *Management*

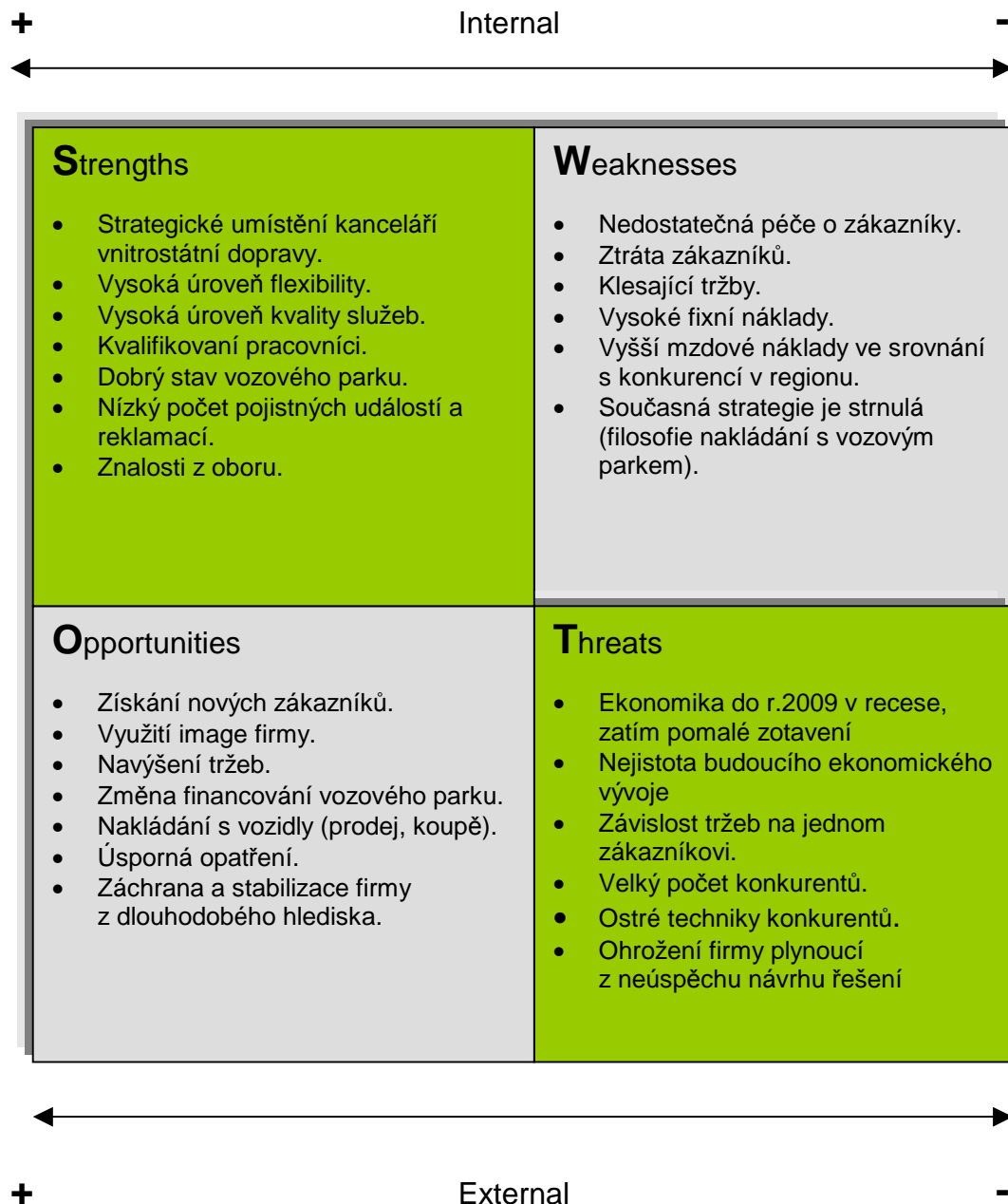
Vedoucí zaměstnanci jsou svým jednáním příkladem v otázkách jakosti a firemní kultury pro všechny zaměstnance. Ve strategických otázkách firmy je vyžadováno rychlé rozhodování a inovativní přístup.

### *Kvalita*

Kvalitu poskytovaných služeb firma staví na jistotě a bezpečnosti se kterou jsou přepravy realizovány. Výsledná kvalita všech zakázek je pro společnost prioritou a hlavním cílem, který umožňuje další potenciální růst celé firmy.

Pravidelné kontroly všech procesů a jejich inovace znamenají výrazné úspory všech prostředků.

### 3.4 Analýza SWOT



obrázek 6: SWOT matice.

## 4 NÁVRHY NA OZDRAVENÍ SPOLEČNOSTI

Po provedení finanční analýzy jsem dospěla k názoru, že pokud se společnost chce stále udržet i přes velkou konkurenci na trhu, musí přijmout určitá ozdravná opatření. Cílem této práce je navrhnout změny, které zlepší hospodaření firmy a zachrání tak společnost před úpadkem.

Navržená opatření slouží k obnovení stability firmy. Dokud společnost nebude mít stabilně zajištěný stávající provoz s optimálními náklady, nepovažuji za rozumné rozšiřovat podnikatelské aktivity podniku. Možné rozšíření podnikatelských aktivit by mohlo znamenat pozitivní vývoj společnosti do budoucna, hrozí zde však vysoké riziko neudržení se na trhu při stávající velké konkurenci. Dle mých zkušeností upřednostňují zahraniční investoři raději cestu jistých nižších výnosů před rizikovým podnikáním.

Proto v této práci navrhuji body pro budoucí pozitivní vývoj společnosti, které jsou ze zkušeností akceptovatelné pro vedení a mohou být jistým podkladem pro rozhodování managementu. Následující navrhované body k řešení jsou odvozeny ze SWOT analýzy.

Na závěr bude provedeno promítnutí navržených opatření do účetních výkazů firmy. Hospodářský výsledek by měl být po promítnutí opatření kladný. To je také cílem této diplomové práce.

### 4.1 Přehodnocení strategie firmy

Na základě provedené analýzy a po vyhodnocení vlivů, které má stávající strategie na efektivnost hospodaření firmy, navrhuji následující změny:

- **Změna filosofie vozového parku**

Tato změna zahrnuje změnu způsobu nakládání s vozovým parkem. Předcházet neuváženým předčasným prodejům vozidel (i v rámci skupiny Petschl). Navrhuji stanovení doby používání vozidla – 5 let (rozumí se, že vozidlo je zakoupeno nové). Teprve pak je možný prodej. V případě častých technických závad nebo jiného

znehodnocení majetku je možno prodej realizovat dříve. Z podrobného zkoumání evidence vozidel jsem zjistila následující skutečnost:

Firmě unikly tržby v určité výši na základě dosud uplatňované filosofie nakládání s vozidly. Provedla jsem vyčíslení těchto uniklých tržeb za rok 2009: Tři prostoje v celkové délce 3 měsíce (po tuto dobu musela vozidla stát z důvodu chybějících technických dokladů a Eurolicencí, které byly způsobeny neuváženým prodejem a zpětným odkupem apod.). Průměrná tržba jednoho vozidla činí 240 tis. CZK za měsíc. *Za rok 2009 činily tyto uniklé tržby 720 tis.*

- **Aktivní získávání zákazníků**

Navrhuji přijetí nového pracovníka, který bude mít na starosti získávání nových zákazníků a péči o dosavadní zákazníky. Tato pracovní pozice ve firmě dosud chybí. Na jedné straně znamená toto doporučení nárůst mzdových nákladů, na druhé straně je jisté, že přijetí kvalifikovaného a zkušeného zaměstnance přinese pozitiva, která znamenají nárůst tržeb firmy.

Tento nový zaměstnanec bude ohodnocen hrubou mzdou 12 tis. CZK/měsíc plus 1% provize z tržby z nově získaných zákazníků. Z vlastních zkušeností mohu konstatovat, že tento zaměstnanec může ročně získat až 80 zákazníků s průměrnou předpokládanou tržbou 400 tis. CZK/rok. (400 tis CZK - tržba za jednoho zákazníka, 80 zákazníků – 3 zákazníky za 14 dní). Pro tento navrhovaný bod budu předpokládat roční navýšení tržeb ve výši 32 mil. CZK a přímé náklady smluvních dopravců ve výši 28,8 mil. CZK.

Tento návrh je reálný. Firma již v minulosti takto vysoké tržby měla a poslední roky se snížily jak z důvodu ekonomické krize, tak hlavně z důvodu ztráty zákazníků.

## **4.2 Navržení úsporných opatření**

V případě, že se firma nachází ve ztrátě, je nutné přijmout určitá opatření, která pomohou snížit výdaje firmy, které ovlivňují hospodářský výsledek. Tato opatření nejsou většinou populární, ale ve většině případů nutná k tomu, aby firma přežila. Tento stav odpovídá i situaci hodnocené společnosti. V rámci úspor jsem se snažila navrhnout

uskutečnitelná opatření, která by dokázala firmě efektivně a reálně pomoci. Tato opatření by měla zahrnovat: úspory mzdových nákladů, úspory z pronájmu kancelářských prostor a úspory v nákladech na opravy vozidel.

- **Úspory mzdových nákladů**

Díky zkušenostem v oboru a díky konzultaci dále uvedených skutečností se zkušenými kolegy, jsem dospěla k názoru, že firma má poněkud vyšší mzdové náklady a náklady na cestovné náhrady. Proto vidím jako reálné, aby firma realizovala úspory svých mzdových nákladů. Toto opatření nebude příliš populární pro zaměstnance firmy, na druhou stranu navrhovaná úspora ponechává finanční ohodnocení zaměstnanců i nadále mírně nadprůměrné pro region Českých Budějovic.

	Petschl-Transporte	AD Hanzalík	BV Spedice
Průměrný měsíční plat řidiče	<b>34 194</b>	<b>28 500</b>	<b>29 000</b>
Z toho placené cestovné náhrady	Dle zákona + 10 % kapesné nad rámec zákona.	Dle zákona.	Dle zákona.

**tabulka 29: Srovnání výše mzdy s konkurencí.**

Firma připlácí řidičům nad rámec zákona 10% kapesné. Návrh zní: nevyplácet těchto 10% k cestovnému. V roce 2009 bylo řidičům vyplaceno cestovné ve výši 4 371 tis. CZK. Pokud by firma nevyplatila 10% kapesného, které je započítáno v této částce, úspora by byla ve výši ca 437 tis. CZK. Novým řidičům navrhuji do pracovní smlouvy o 5 % nižší mzdový základ. Tímto návrhem lze vytvořit značné úspory a ohodnocení pracovníků zůstane nadále mírně nad průměrem.

Další úsporu mzdových nákladů lze provést u pracovníků ekonomického a dopravního úseku. Jejich průměrná mzda je ve výši 34 194 CZK / měsíc. Těmto pracovníkům je vypláceno čtrnáct platů za rok. Dva platy navíc nejsou dány v pracovní smlouvě, ale byly a jsou vypláceny i v době, kdy firma netvoří zisk. Průměrná mzda v Českých Budějovicích v oboru se pohybuje kolem 20 000 CZK / měsíc. Mzda ve výši 34 194 CZK / měsíc je tedy více než nadprůměrná. Další návrh zní: vyplácet těmto

pracovníků klasicky 12 platů za rok. *Tímto návrhem lze dle jednoduchého výpočtu (7 pracovníků = 14 x mzda 34 194 CZK) lze vytvořit úsporu v hodnotě 642 tis. CZK.*

- **Nájem kancelářských prostor**

Firma používá ke své hospodářské činnosti pronajaté prostory (100m<sup>2</sup>) na okraji Českých Budějovic. Tyto prostory jsou však na zdejší poměry nadprůměrně drahé. Firma za ně vyplácí 40 tis. CZK měsíčně. Ročně tedy přijdou tyto prostory na 480 tis. CZK.

Zjišťovala jsem průměrné ceny odpovídajících prostor k pronájmu u realitních kanceláří a zjistila jsem, že přestěhováním do jiných prostor by bylo možné ušpóřit 30 % ze současných výdajů. *Úspora by činila celkem 144 tis. CZK / rok.*

- **Opravy a údržba vozidel**

Na základě zkoumání evidence vozidel, kterou jsem provedla jsem se také zajímala o výši nákladů na opravy vozidel. Dospěla jsem k následujícímu zjištění. Firma upřednostňuje užívání nových originálních autodílů před renovovanými autodíly.

Dle mých zjištění, ke kterým jsem dospěla na základě konzultace této skutečnosti s odborným servisem by se daly náklady na tyto opravy snížit, a to použitím renovovaných autodílů. Současně by tak nebyla ohrožena kvalita poskytovaných služeb. Dle kvalifikovaného odhadu budu předpokládat tuto úsporu ve výši 30% z celkových současných nákladů. V roce 2009 byly náklady na opravy a údržbu v hodnotě 3 792 487 CZK / rok. *Při uplatnění návrhu by tak bylo možné tyto náklady snížit o 1 138 tis. CZK.*

### **4.3 Změna způsobu financování vozového parku**

Při financování nákladních vozidel využívá společnost finanční leasing. Zde se naskýtá další možnost pro úsporu nákladů firmy využitím operativního leasingu, který nabízí několik výhod.

Operativní leasing se od finančního leasingu liší především v tom, že na konci nájmu nepřechází předmět leasingu na nájemce. Většinou je pouze nahrazen novým a nájemce dále platí své pravidelné platby. Na rozdíl od finančního leasingu, kde jsou

veškerá rizika (opravy, poruchy) spojená s provozem předmětu leasingu na straně nájemce, u operativního leasingu má vše na starosti pronajímatel – tedy leasingová společnost. Pokud dojde například k poruše, je většinou u operativního leasingu okamžitě poskytnuto náhradní vozidlo, stejně tak jeho údržbu a další činnosti související s provozem zajišťuje pronajímatel a v podstatě se tak dá říci, že operativní leasing je formou outsourcingu. Platby leasingové společnosti jsou fixní, snadno se dají předpovědět, což přináší jednodušší plánování cash flow. Naopak v případě, že firma je vlastníkem předmětu, je pro ni těžké odhadnout, kdy budou výdaje nižší nebo vyšší podle toho, zda například nedojde k nečekané nutnosti opravy.

Ve srovnání s finančním leasingem jsou splátky u operativního leasingu podstatně nižší, protože klientovi není do splátek rozpuštěna celá hodnota majetku, ale pouze rozdíl mezi pořizovací a zůstatkovou cenou. Závazky z operativního leasingu navíc nezatežují pasiva rozvahy a nebrání podniku v dalším půjčování peněz.

Kromě těchto výhod patří mezi hlavní důvody využití operativního leasingu služby s ním spojené. Společnost tak může veškeré své starosti o vozový park přenechat leasingové společnosti a věnovat se hlavní činnosti svého podnikání. Tím, že společnost provozuje desítky vozidel, může tak ročně ušetřit nemalé částky finančních prostředků, které se dají využít k rozvoji hlavní oblasti činnosti.

Výhody operativního leasingu:

- Průběžná obnova vozidel i bez potřeby vlastního kapitálu-
- Neváže finanční kapitál (firma neplatí akontace ani splátky předem).
- Celá leasingová měsíční splátka je nákladovou položkou, a je tedy plně daňově odečitatelná.
- Zpravidla není požadována akontace, která u finančního leasingu tvoří běžně až 30% z pořizovací ceny vozu.
- Nulové riziko poklesu zůstatkové hodnoty.
- Garantované fixní měsíční náklady.

K výpočtům provozního leasingu jsem použila splátkový kalendář od firmy Impuls Leasing Austria, který mi byl poskytnut v rámci mého zaměstnání. Celková

splacená částka zde tvoří 60% z celkové ceny vozidla. Následující tabulky uvádí přehled finančního leasingu, který byl firmou využíván v letech 2006 – 2009. Ve spodní tabulce je proveden výpočet stávajícího finančního leasingu a provozního leasingu pro následující roky 2010 – 2012 (business plan). Tyto údaje jsem přenesla do účetních výkazů pro business plan (Příloha č. 5 a 6)

Přehled finančního leasingu (2006-2009)				
rok	2006	2007	2008	2009
<b>Leasing</b>	25 553 328	29 101 308	20 850 154	14 458 092
<b>Nákup</b>	10 891 276	4 338 988	0	2 898 380
<b>Splátka (rok/CZK)</b>	7 343 296	8 251 154	6 392 062	4 703 616
<b>Majetek na konci roku</b>	29 101 308	20 850 154	14 458 092	9 754 476

**tabulka 30: Přehled splátek finančního leasingu 2006 – 2009.**

rok	2010	2011	2012
Výpočet finančního leasingu (business plan)			
<b>Majetek - začátek roku (CZK)</b>	9 754 475,6	5 050 859,2	347 242,8
	0,0	0,0	0,0
<b>Finanční leasing (rok/CZK)</b>	4 703 616,4	4 703 616,4	347 242,8
<b>Majetek na konci roku (CZK)</b>	5 050 859,2	347 242,8	0,0
Výpočet provozního leasingu (business plan)			
<b>Nákup ( CZK)</b>	2 656 800		
<b>Splátka (CZK)</b>	304 394		
<b>Počet aut (provozní leasing)</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Provozní leasing (rok/CZK)</b>	1 521 969	2 130 757	2 130 757
<b>CELKEM LEASING</b>	<b>6 225 585</b>	<b>6 834 373</b>	<b>2 477 999</b>

**tabulka 31: Výpočet splátek finančního a provozního leasingu (business plan).**

#### **4.4 Finanční analýza podniku po uskutečnění nápravných opatření**

Výše uvedená navržená opatření jsem promítla do základních výkazů podniku (tedy výkazu zisk a ztrát a rozvahy) a provedla finanční analýzu podniku po ozdravení. Změny, které je možno udělat okamžitě bez výrazných investičních opatření či delší doby na přípravu, jsem zobrazila v roce 2009. Dále jsem sestavila střednědobý plán pro roky 2010-2012 s možným rozvojem businessu, který je popsán v kapitule 4.2.

Provozní hospodářský výsledek v roce 2009 po možných úpravách činí 5 806 tis. CZK a je o 6 896 tis. CZK vyšší ve srovnání se skutečně realizovaným výsledkem. Díky získání nových vozidel a přijetí zaměstnance pro aktivní získávání zákazníků dojde k výraznému navýšení tržeb v budoucích letech. V roce 2010 předpokládáme vyšší provozní hospodářský výsledek o 3 502 tis. CZK oproti aktualizované hodnotě v roce 2009, v roce 2011 o 1 400 tis. CZK oproti roku 2010 a v roce 2012 o 4 667 tis. CZK v porovnání s rokem 2011. Provozní hospodářský výsledek v roce 2012 činí 15 375 tis. CZK, což je již pro společnost této velikosti uspokojivý výsledek.

### • Porovnání budoucích výsledků s minulostí

Pro porovnání uvádím znovu základní skutečné poměrové ukazatele realizované v minulosti. Další tabulka udává poměrové ukazatele pro plánovanou budoucnost.

	2006	2007	2008	2009
<b>ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)</b>	-0,40%	1,13%	-4,01%	-12,19%
<b>ROE - Rentabilita vl. kapitálu (EBIT / VK)</b>	-1,04%	2,28%	-9,04%	-23,51%
<b>Celková likvidita (OAKT / KD)</b>	1,53	2,03	1,73	2,19
<b>Peněžní likvidita (FM / KD)</b>	0,34	0,04	0,02	0,07

tabulka 32: Poměrové ukazatele 2006 – 2009 (pro porovnání).

	2009	2010	2011	2012
<b>ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)</b>	13,97%	18,12%	17,87%	22,58%
<b>ROE - Rentabilita vl. kapitálu (EBIT / VK)</b>	21,18%	29,98%	27,46%	31,51%
<b>Celková likvidita (OAKT / KD)</b>	2,73	2,19	2,86	3,53
<b>Peněžní likvidita (FM / KD)</b>	0,61	0,27	0,64	1,24

tabulka 33: Poměrové ukazatele 2009 – 2012.

Z výše uvedených výsledků finanční analýzy je patrné, že po realizovaných úpravách by společnost mohla realizovat svoji činnost s velmi dobrou perspektivou. Společnost by mohla v roce 2012 dosahovat rentabilitu aktiv ve výši 22,6 % a rentabilitu vlastního kapitálu ve výši 31,5 %, což by mohla být dostatečná výše pro majitele firmy. Uvedenými opatřeními bude společnost disponovat dostatečným

objemem finančních prostředků, tzn. peněžní likvidita by měla být na požadované úrovni.

# ZÁVĚR

Téma této práce je „podnikatelský záměr“. V tomto případě jde o podnikatelský záměr na záchranu firmy. Toto téma vyžaduje komplexní zhodnocení vybrané firmy a navržení vhodného strategického rozvoje pro zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění dlouhodobé existence podniku.

Cílem diplomové práce bylo vypracovat návrh podnikatelského plánu týkající se konkrétní, již existující firmy za účelem záchrany této firmy a uvedení jejích hospodářských výsledků do kladných čísel. Stěžejním bodem byl návrh souboru opatření, která měla pomoci k dosažení již zmíněného cíle. Od tohoto kroku očekávám jednak zvýšení tržeb, úsporu nákladů a z toho plynoucí pozitivní hospodářský výsledek.

Výchozím bodem práce je představení společnosti Petschl-Transporte, spol. s r.o., její charakteristika, popis historie a firemní cíle.

Druhá část je věnována teoretickým poznatkům, které tvoří východisko pro sestavení podnikatelského plánu a poskytují ucelený pohled na jeho tvorbu.

Ve třetí části jsem aplikovala teoretické poznatky do praxe. Základním úkolem bylo provést strategickou analýzu společnosti. Analyzovala jsem zde vnější prostředí firmy – obecné a oborové okolí, které na firmu působí. Dále jsem věnovala pozornost vývoji vnitřních faktorů, které mají vliv na silné a slabé stránky podniku. Podrobněji jsem se věnovala finanční analýze, nákladům a výnosům firmy a dále pak evidenci vozidel. Tyto hodnocení byly důležité z hlediska prozkoumání dosavadního hospodaření firmy a zjištění důvodů, proč se firma nachází v neúnosné hospodářské situaci.

Ze závěrů těchto analýz jsem sestavila SWOT matici, která přehledně ukazuje příležitosti a hrozby (vyplývající z vnějších faktorů), dále pak silné a slabé stránky (vyplývající z vnitřních faktorů).

Na základě této SWOT matice jsem vyvodila návrhy řešení v podobě změn ve firemní filosofii, úspor nákladů a změně financování vozového parku. Aby tato navrhovaná řešení byla prokazatelně realizovatelná, provedla jsem jejich promítnutí do

základních účetních výkazů firmy (viz. Příloha č. 5 a 6). V účetních výkazech je proveden odhad očekávané skutečnosti vždy ke konci roku.

Na základě provedených odhadů po provedení navrhovaných změn, mohu říci, že cíl práce byl splněn.

V závěru této kapitoly se ještě chci věnovat určitým doporučením, která by měla napomoci eliminovat rizika plynoucí z navrhovaných změn.

- **Rizika navrhovaných změn a jejich eliminace**

1. *Riziko nižšího zvýšení / nenavýšení tržeb*

Je zde vždy riziko, že se předpokládaná změna nemusí odrazit do požadovaných výsledků, které jsem v plánu předpokládala. V tomto případě nemusí dojít k odpovídajícímu navýšení tržeb, které předpokládám v obchodním plánu.

K tomu, aby firma navýšila své tržby jsem navrhla změnu v přístupu k zákazníkům. Tato změna spočívá v aktivním získávání zákazníků a péči o stávající zákazníky, která ve firmě doposud chyběla. Stěžejním bodem je přijetí nového pracovníka, pomocí kterého by měla být tato změna realizována. Tento návrh však předpokládá plnou podporu ostatních pracovníků firmy – pracovníků dopravního i ekonomického úseku a podporu managementu firmy. Dále předpokládá přijetí dostatečně zkušeného pracovníka – obchodníka, který pokud možno má již určité kontakty.

Pro eliminaci tohoto rizika je nutné přijmout tohoto obchodníka co nejdříve a jeho výběru věnovat maximální pečlivost. Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost se stále nachází na celkem vysoké úrovni, nepředpokládám, že pro tuto pozici bude málo kandidátů.

Pokud na tuto pozici přijme firma skutečně odpovědného pracovníka, pak dle svých zkušeností a dle kapacit firmy nevidím velké riziko, že by se nepovedlo navýšit tržby firmy.

2. *Riziko odchodu některých pracovníků v rámci uskutečnění úspor mzdových nákladů*

Další riziko je celkem reálné vzhledem k nepopularitě úspor mzdových nákladů mezi zaměstnanci. Je pochopitelné, že navržené snížení mezd může znamenat odchod některých zaměstnanců. I já jako zaměstnanec vidím v tomto opatření nevýhodu. Z výše uvedených hodnocení lze však snadno pochopit, že firma si i po uskutečnění tohoto opatření zachová mzdy na nadstandardní úrovni. A pokud firma má tvořit zisk a zůstat na trhu, pak musí logicky k těmto úsporám dojít.

Případný odchod zaměstnanců by musela firma logicky řešit přijetím nových pracovníků. Proto zde vidím jako jediné vhodné doporučení, aby management firmy komunikoval v této věci se svými zaměstnanci a podal jim vhodné vysvětlení.

## Seznam použité literatury

### Knižní literatura

- [1] E.Kislingerová, J.Hnilica; Finanční analýzy - krok za krokem, vyd.1, nakladatelství C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-321-3.
- [2] J. Fotr, I. Souček, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, vyd.1, nakladatelství Grada, ISBN 80-247-0939-2.
- [3] Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2.vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [4] V.Koráb, J.Peterka, M. Reznakova, Podnikatelský plán, vyd.1, nakladatelství Computer Press, ISBN 978-80-251-1605-0.

### Elektronické zdroje

- [1] ČESMAD BOHEMIA, *Eurolicence*. [online]. 2010 [cit. 2009-11-15]. Dostupné z <http://www.cesmad.com/clanek-i2799-3-1.php>.
- [2] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Prognóza měnové politiky*, [online]. Dostupné na [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/).
- [3] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Prognóza vývoje HDP*, [online]. Dostupné z [http://www.cnb.cz/cs/vyvoj\\_hdp/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/vyvoj_hdp/prognoza/).
- [4] ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, *Prognóza inflace*, [online]. 2010 [cit.10.1.2010] Dostupné z <http://www.cnb.cz/cs/inflace/prognoza/>.
- [5] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Doprava a spoje – Výkony nákladní silniční dopravy. [online].2010 [cit. 22.12.2009]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/0001-09-2009-1900>
- [6] E.KISLINGEROVÁ, J.HNILICA, *Finanční analýzy - krok za krokem*, [CD-ROM] 2005. Praha: C.H. Beck.
- [7] MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, *Makroekonomická predikce*, [online] 2010 [cit. 23.5.2010]. Dostupné z [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/MakroPre\\_2010Q2\\_komplet\\_pdf.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xber/mfcr/MakroPre_2010Q2_komplet_pdf.pdf)
- [8] NOVINKY.CZ, *Koruna ztrácí na síle*, [online]. 2010. Dostupné z <http://www.novinky.cz/ekonomika/198328-koruna-vravora-rychle-ztraci-na-sile.html>.

- [8] Petschl-Transporte – Geschichte. [online]. 2010 [cit. 2009-11-4]. Dostupné z <http://www.petschl-transporte.at/pages/hauptframe.html>Finance.cz>.
- [9] *Vybrané ukazatele hospodářství*. [online]. 2010 [cit. 2009-04-12]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/podnikatelske-prostredi-v-cr/1000604/>>
- [10] Výpis z obchodního rejstříku. [online]. 2010 [cit. 22.12.2009]. Dostupné z <http://www.justice.cz>>.

## SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: UKAZATELE RENTABILITY – ZPŮSOB VÝPOČTU.....	22
TABULKA 2: UKAZATELE AKTIVITY – ZPŮSOB VÝPOČTU .....	23
TABULKA 3: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI – ZPŮSOB VÝPOČTU.....	24
TABULKA 4: UKAZATELE LIKVIDITY – ZPŮSOB VÝPOČTU .....	25
TABULKA 5: UKAZATELE PRODUKTIVITY PRÁCE – ZPŮSOB VÝPOČTU .....	25
TABULKA 6: VÝVOJ SAZBY DANĚ Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB.....	35
TABULKA 7: VÝVOJ SAZBY DANĚ Z PŘÍJMŮ FYZICKÝCH OSOB.....	36
TABULKA 8: SAZBY PRO VÝPOČET SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ A ZDRAVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ. .....	36
TABULKA 9: SAZBA DANĚ Z PŘIDANÉ HODNOTY .....	36
TABULKA 10: MEZIROČNÍ RŮST HDP. ....	41
TABULKA 11: MEZIROČNÍ PŘÍRŮSTEK INDEXU SPOTŘEBITELSKÝCH CEN.....	42
TABULKA 12: VÝVOJ MĚNY CZK/EUR. ....	44
TABULKA 13: VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (PORTERŮV MODEL).....	46
TABULKA 14: VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (PORTERŮV MODEL) .....	47
TABULKA 15: HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ .....	47
TABULKA 16: KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ.....	48
TABULKA 17: SROVNÁNÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI S KONKURENCÍ.....	54
TABULKA 18: PŘEHLED POČTU REKLAMACÍ.....	57
TABULKA 19: PŘEHLED POČTU POJISTNÝCH UDÁLOSTÍ A NEHOD. ....	59
TABULKA 20: POČET ZAMĚSTNANCŮ 2006 - 2009 .....	60
TABULKA 21: KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ.....	62
TABULKA 22: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH 2006 – 2009.....	70
TABULKA 23: UKAZATELE RENTABILITY 2006 – 2009. ....	71
TABULKA 24: UKAZATELE AKTIVITY 2006 - 2009.....	71
TABULKA 25: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI 2006 – 2009. ....	72
TABULKA 26: UKAZATELE LIKVIDITY 2006 – 2009. ....	73
TABULKA 27: UKAZATELE PRODUKTIVITY PRÁCE 2006 – 2009.....	74
TABULKA 28: PŘÍSPĚVEK KE KRYTÍ FIXNÍCH NÁKLADŮ A TVORBĚ ZISKU 2008 – 2009. ...	75
TABULKA 29: SROVNÁNÍ VÝŠE MZDY S KONKURENCÍ.....	80
TABULKA 30: PŘEHLED SPLÁTEK FINANČNÍHO LEASINGU 2006 – 2009.....	83
TABULKA 31: VÝPOČET SPLÁTEK FINANČNÍHO A PROVOZNÍHO LEASINGU (BUSINESS PLAN).....	83
TABULKA 32: POMĚROVÉ UKAZATELE 2006 – 2009 (PRO POROVNÁNÍ).....	84
TABULKA 33: POMĚROVÉ UKAZATELE 2009 – 2012.....	84

## SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: PŘEPRAVA VĚCÍ PO SILNICI (TIS.TUN) V LETECH. ....	40
GRAF 2: PROGNÓZA VÝVOJE HDP. <sup>25</sup> .....	41
GRAF 3: PROGNÓZA VÝVOJE INFLACE. <sup>26</sup> .....	43
GRAF 4: PROGNÓZA VÝVOJE MĚNY. <sup>27</sup> .....	44
GRAF 5: PODÍL ZÁKAZNÍKŮ NA TRBÁCH FIRMY V ROCE 2009 .....	52
GRAF 6: STRUKTURA VERTIKÁLNÍHO ROZLOŽENÍ AKTIV 2006 – 2009. ....	65
GRAF 7: STRUKTURA VERTIKÁLNÍHO ROZLOŽENÍ AKTIV PO ZOHLEDNĚNÍ LEASINGU DO DLOUHODOBÉHO MAJETKU. ....	66
GRAF 8: STRUKTURA VERTIKÁLNÍHO ROZLOŽENÍ PASIV 2006 – 2009. ....	67
GRAF 9: POROVNÁNÍ VÝKONŮ A VÝKONOVÉ SPOTŘEBY 2006 – 2009. ....	68
GRAF 10: POROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH STUPŇŮ VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ 2006 – 2009..	69

## SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	16
OBRÁZEK 2: LOGO FIRMY PETSCHL-TRANSPORTE .....	31
OBRÁZEK 3: PRŮBĚH REALIZACE OBCHODNÍHO PŘÍPADU – VLASTNÍ VOZIDLO.....	56
OBRÁZEK 4: PRŮBĚH REALIZACE OBCHODNÍHO PŘÍPADU – SMLUVNÍ DOPRAVCE.....	57
OBRÁZEK 5: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY. ....	62
OBRÁZEK 6: SWOT MATICE. ....	77

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Horizontální analýza rozvahy
Příloha 2	Vertikální analýza rozvahy
Příloha 3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty
Příloha 4	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty
Příloha 5	Rozvaha – Business plan
Příloha 6	Výkaz zisku a ztráty – Business plan
Příloha 7	Poměrové ukazatele – Business plan

### Příloha 1 - Horizontální analýza rozvahy

Období	2006	2007	2008	2009	změna 06/07		změna 07/08		změna 08/09	
	Netto	Netto	Netto	Netto	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%
<b>AKTIVA</b>										
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>39 381</b>	<b>31 823</b>	<b>33 797</b>	<b>24 528</b>	<b>-7 558</b>	<b>-19,19</b>	<b>1 974</b>	<b>6,20</b>	<b>-9 269</b>	<b>-27,42</b>
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>9 916</b>	<b>3 818</b>	<b>1 526</b>	<b>62</b>	-6 098	-61,50	-2 292	-60,03	-1 464	-95,94
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	9 916	3 818	1 526	62	-6 098	-61,50	-2 292	-60,03	-1 464	-95,94
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>29 464</b>	<b>27 982</b>	<b>30 990</b>	<b>24 719</b>	<b>-1 482</b>	<b>-5,03</b>	<b>3 008</b>	<b>10,75</b>	<b>-6 271</b>	<b>-20,23</b>
C.I. Zásoby	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
C.III. Krátkodobé pohledávky	22 849	27 418	30 585	23 951	4 569	20,00	3 167	11,55	-6 634	-21,69
C.IV. Finanční majetek	6 615	564	405	768	-6 051	-91,47	-159	-28,19	363	89,63
<b>D. OSTATNÍ AKTIVA</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>1 281</b>	<b>-253</b>	<b>22</b>	<b>2 200,00</b>	<b>1 258</b>	<b>5 469,57</b>	<b>-1 534</b>	<b>-119,75</b>
D.I. Časové rozlišení	1	23	1 281	-253	22	2 200,00	1 258	5 469,57	-1 534	-119,75

	PASIVA	2006	2007	2008	2009	změna 06/07	změna 07/08	změna 08/09			
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>39 381</b>	<b>31 823</b>	<b>33 797</b>	<b>24 528</b>	<b>-7 558</b>	<b>-19,19</b>	<b>1 974</b>	<b>6,20</b>	<b>-9 269</b>	<b>-27,43</b>
A.	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	15 272	15 828	14 974	12 355	556	3,64	-854	-5,40	-2 619	-17,49
A.I.	Základní kapitál	300	300	300	300	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy	34	34	34	34	0	0,00	0	0,00	0	0,00
A.IV.	HV minulých let	15 424	14 938	15 494	14 640	-486	-3,15	556	3,72	-854	-5,51
A.V.	HV běžného účetního období (+/-)	-486	556	-854	-2 619	1 042	-214,40	-1 410	-253,60	-1 765	206,67
B.	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	23 634	15 466	18 434	11 825	-8 168	-34,56	2 968	19,19	-6 609	-35,85
B.I.	Rezervy	292	1 179	0	0	887	303,77	-1 179	-100,00	0	0,00
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 526	528	528	528	-998	-65,40	0	0,00	0	0,00
B.III.	Krátkodobé závazky	19 303	11 630	15 468	11 297	-7 673	-39,75	3 838	33,00	-4 171	-26,96
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2 513	2 129	2 438	0	-384	-15,28	309	14,51	-2 438	-100,00
C.	<b>OSTATNÍ PASIVA</b>	475	528	389	348	53	11,16	-139	-26,33	-41	-10,54
C.I.	Časové rozlišení	475	528	389	348	53	11,16	-139	-26,33	-41	-10,54

## Příloha 2 - Vertikální analýza rozvahy

Období	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
	Netto	Netto	Netto	Netto	%	%	%	%
<b>AKTIVA</b>								
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>39 381</b>	<b>31 823</b>	<b>33 797</b>	<b>24 528</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>9 916</b>	<b>3 818</b>	<b>1 526</b>	<b>62</b>	<b>25,18</b>	<b>12,00</b>	<b>4,52</b>	<b>0,25</b>
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	9 916	3 818	1 526	62	25,18	12,00	4,52	0,25
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>29 464</b>	<b>27 982</b>	<b>30 990</b>	<b>24 719</b>	<b>74,82</b>	<b>87,93</b>	<b>91,69</b>	<b>100,78</b>
C.I. Zásoby	0	0	0		0,00	0,00	0,00	0,00
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0		0,00	0,00	0,00	0,00
C.III. Krátkodobé pohledávky	22 849	27 418	30 585	23 951	58,02	86,16	90,50	97,65
C.IV. Finanční majetek	6 615	564	405	768	66,71	14,77	26,54	1 238,71
<b>D. OSTATNÍ AKTIVA</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>1 281</b>	<b>-253</b>	<b>0,00</b>	<b>0,07</b>	<b>3,79</b>	<b>-1,03</b>
D.I. Časové rozlišení	1	23	1 281	-253	0,00	0,07	3,79	-1,03

	PASIVA	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>39 381</b>	<b>31 823</b>	<b>33 797</b>	<b>24 528</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
A.	<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	15 272	15 828	14 974	12 355	38,780	49,738	44,306	50,371
A.I.	Základní kapitál	300	300	300	300	0,762	0,943	0,888	1,223
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0		0,000	0,000	0,000	0,000
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy	34	34	34	34	0,086	0,107	0,101	0,139
A.IV.	HV minulých let	15 424	14 938	15 494	14 640	100,392	100,469	100,458	100,597
A.V.	HV běžného účetního období (+/-)	-486	556	-854	-2 619	-1,234	1,747	-2,527	-10,678
B.	<b>CIZÍ ZDROJE</b>	23 634	15 466	18 434	11 825	60,014	48,600	54,543	48,210
B.I.	Rezervy	292	1 179	0	0	0,741	3,705	0,000	0,000
B.II.	Dlouhodobé závazky	1 526	528	528	528	3,875	1,659	1,562	2,153
B.III.	Krátkodobé závazky	19 303	11 630	15 468	11 297	49,016	36,546	45,767	46,058
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	2 513	2 129	2 438	0	6,381	6,690	7,214	0,000
C.	<b>OSTATNÍ PASIVA</b>	475	528	389	348	1,206	1,659	1,151	1,419
C.I.	Časové rozlišení	475	528	389	348	1,206	1,659	1,151	1,419

### Příloha 3 - Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
					%	%	%	%
<b>Výkony</b>	<b>147 066</b>	<b>150 292</b>	<b>138 153</b>	<b>105 562</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	147 066	150 292	138 153	105 562	100	100	100	100
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>128 440</b>	<b>131 428</b>	<b>122 973</b>	<b>94 737</b>	<b>87,33</b>	<b>87,45</b>	<b>89,01</b>	<b>89,75</b>
Spotřeba materiálu a energie	23 004	22 114	16 938	13 082	15,64	14,71	12,26	12,39
Služby	105 436	109 314	106 035	81 655	71,69	72,73	76,75	77,35
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>18 626</b>	<b>18 864</b>	<b>15 180</b>	<b>10 825</b>	<b>12,67</b>	<b>12,55</b>	<b>10,99</b>	<b>10,25</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>11 243</b>	<b>12 674</b>	<b>10 710</b>	<b>9 979</b>	<b>7,64</b>	<b>8,43</b>	<b>7,75</b>	<b>9,45</b>
Mzdové náklady	8 186	9 440	7 862	7 315	5,57	6,28	5,69	6,93
Náklady na soc.a zdrav. pojištění	2 973	3 164	2 770	2 603	2,02	2,11	2,01	2,47
Sociální náklady	84	70	78	61	0,06	0,05	0,06	0,06
Daně a poplatky	1 157	669	506	405	0,79	0,45	0,37	0,38
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	2 705	3 993	1 683	1 464	1,84	2,66	1,22	1,39
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	2 273	2 535	685	3 705	1,55	1,69	0,50	3,51
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 273	2 535	685	3 705	1,55	1,69	0,50	3,51
Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu	3 142	2 090	608	2 876	2,14	1,39	0,44	2,72
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	3 142	2 090	608	2 876	2,14	1,39	0,44	2,72
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	-73	467	-222	-62	-0,05	0,31	-0,16	-0,06
Ostatní provozní výnosy	1 804	2 450	2 742	3 540	1,23	1,63	1,98	3,35
Ostatní provozní náklady	1 180	1 030	3 550	4 499	0,80	0,69	2,57	4,26
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>3 349</b>	<b>2 926</b>	<b>1 772</b>	<b>-1 091</b>	<b>2,28</b>	<b>1,95</b>	<b>1,28</b>	<b>-1,03</b>
Výnosové úroky	125	7	4	40	0,08	0,00	0,00	0,04
Nákladové úroky	173	-376	-692	-372	0,12	-0,25	-0,50	-0,35
Ostatní finanční výnosy	199	310	491	210	0,14	0,21	0,36	0,20
Ostatní finanční náklady	3 863	2 882	3 621	2 150	2,63	1,92	2,62	2,04
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-3 712</b>	<b>-2 189</b>	<b>-2 434</b>	<b>-1 528</b>	<b>-2,52</b>	<b>-1,46</b>	<b>-1,76</b>	<b>-1,45</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>100</b>	<b>181</b>	<b>192</b>	<b>0</b>	<b>0,07</b>	<b>0,12</b>	<b>0,14</b>	<b>0,00</b>
splatná	292	1 179	192	0	0,20	0,78	0,14	0,00
odložená	-192	-998		0	-0,13	-0,66	0,00	0,00
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>-463</b>	<b>556</b>	<b>-854</b>	<b>-2 619</b>	<b>-0,31</b>	<b>0,37</b>	<b>-0,62</b>	<b>-2,48</b>
Mimořádné výnosy	31				0,02	0,00	0,00	0,00

Mimořádné náklady					0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	54				0,04	0,00	0,00	0,00
<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-0,02</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-486</b>	<b>556</b>	<b>-854</b>	<b>-2 619</b>	<b>-0,33</b>	<b>0,37</b>	<b>-0,62</b>	<b>-2,48</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-332</b>	<b>737</b>	<b>-662</b>	<b>-2 619</b>	<b>-0,23</b>	<b>0,49</b>	<b>-0,48</b>	<b>-2,48</b>

## PŘÍLOHA 4 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

					změna 06/07		změna 07/08		změna 08/09	
	2006	2007	2008	2009	tis.Kč	%	tis.Kč	%	tis.Kč	%
<b>Výkony</b>	<b>147 066</b>	<b>150 292</b>	<b>138 153</b>	<b>105 562</b>	<b>3 226</b>	<b>2,19</b>	<b>-12 139</b>	<b>-8,08</b>	<b>-32 591</b>	<b>-23,59</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	147 066	150 292	138 153	105 562	3 226	2,19	-12 139	-8,08	-32 591	-23,59
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>128 440</b>	<b>131 428</b>	<b>122 973</b>	<b>94 737</b>	<b>2 988</b>	<b>2,33</b>	<b>-8 455</b>	<b>-6,43</b>	<b>-28 236</b>	<b>-22,96</b>
Spotřeba materiálu a energie	23 004	22 114	16 938	13 082	-890	-3,87	-5 176	-23,41	-3 856	-22,77
Služby	105 436	109 314	106 035	81 655	3 878	3,68	-3 279	-3,00	-24 380	-22,99
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>18 626</b>	<b>18 864</b>	<b>15 180</b>	<b>10 825</b>	<b>238</b>	<b>1,28</b>	<b>-3 684</b>	<b>-19,53</b>	<b>-4 355</b>	<b>-28,69</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>11 243</b>	<b>12 674</b>	<b>10 710</b>	<b>9 980</b>	<b>1 431</b>	<b>12,73</b>	<b>-1 964</b>	<b>-15,50</b>	<b>-730</b>	<b>-6,82</b>
Mzdové náklady	8 186	9 440	7 862	7 315	1 254	15,32	-1 578	-16,72	-547	-6,95
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 973	3 164	2 770	2 603	191	6,42	-394	-12,45	-167	-6,01
Sociální náklady	84	70	78	61	-14	-16,67	8	11,43	-17	-21,79
Daně a poplatky	1 157	669	506	405	-488	-42,18	-163	-24,36	-101	-20,02
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	2 705	3 993	1 683	1 464	1 288	47,62	-2 310	-57,85	-219	-13,01
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	2 273	2 535	685	3 705	262	11,53	-1 850	-72,98	3 020	440,88
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 273	2 535	685	3 705	262	11,53	-1 850	-72,98	3 020	440,88
Zůstatková cena prod. dl.majetku a materiálu	3 142	2 090	608	2 876	-1 052	-33,48	-1 482	-70,91	2 268	373,03
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	3 142	2 090	608	2 876	-1 052	-33,48	-1 482	-70,91	2 268	373,03
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	-73	467	-222	-62	540	-739,73	-689	-147,54	160	-72,07
Ostatní provozní výnosy	1 804	2 450	2 742	3 540	646	35,81	292	11,92	798	29,10
Ostatní provozní náklady	1 180	1 030	3 550	4 499	-150	-12,71	2 520	244,66	949	26,73
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>3 349</b>	<b>2 926</b>	<b>1 772</b>	<b>-1 091</b>	<b>-423</b>	<b>-12,63</b>	<b>-1 154</b>	<b>-39,44</b>	<b>-2 863</b>	<b>-161,56</b>
Výnosové úroky	125	7	4	40	-118	-94,40	-3	-42,86	36	900,00
Nákladové úroky	173	-376	-692	-372	-549	-317,34	-316	84,04	320	-46,24
Ostatní finanční výnosy	199	310	491	210	111	55,78	181	58,39	-281	-57,23
Ostatní finanční náklady	3 863	2 882	3 621	2 150	-981	-25,39	739	25,64	-1 471	-40,62
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-3 712</b>	<b>-2 189</b>	<b>-2 434</b>	<b>-1 528</b>	<b>1 523</b>	<b>-41,03</b>	<b>-245</b>	<b>11,19</b>	<b>906</b>	<b>-37,22</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>100</b>	<b>181</b>	<b>192</b>	<b>0</b>	<b>81</b>	<b>81,00</b>	<b>11</b>	<b>6,08</b>	<b>-192</b>	<b>-100,00</b>
splatná	292	1 179	192	0	887	303,77	-987	-83,72	-192	-100,00
odložená	-192	-998		0	-806	419,79	998	-100,00	0	0,00
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>-463</b>	<b>556</b>	<b>-854</b>	<b>-2 619</b>	<b>1 019</b>	<b>-220,09</b>	<b>-1 410</b>	<b>-253,60</b>	<b>-1 765</b>	<b>206,65</b>
Mimořádné výnosy	31				-31	-100,00	0	0,00	0	0,00

Mimořádné náklady					0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	54				-54	-100,00	0	0,00	0	0,00
<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-23</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>-100,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
Výsledek hospodaření za účetní období	-486	556	-854	-2 619	1 042	-214,40	-1 410	-253,60	-1 765	206,65
Výsledek hospodaření před zdaněním	-332	737	-662	-2 619	1 069	-321,99	-1 399	-189,82	-1 957	295,59

## Příloha 5 - Rozvahy (Business plan)

Období	2009 - před úpravou	2009 - po úpravě	Business plan		
			2010	2011	2012
<b>AKTIVA</b>					
	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>24 528</b>	<b>30 612</b>	<b>40 287</b>	<b>48 138</b>	<b>58 677</b>
<b>A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL</b>					
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	62	62	0	0	0
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	62	62	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	24 719	30 803	40 287	48 138	58 677
C.I. Zásoby	0	0	0	0	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	23 951	23 951	35 335	37 375	38 123
C.IV. Finanční majetek	768	6 852	4 952	10 763	20 554
<b>D. OSTATNÍ AKTIVA</b>	-253	-253	0	0	0
D.I. Časové rozlišení	-253	-253	0	0	0
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>24 528</b>	<b>30 612</b>	<b>40 287</b>	<b>48 138</b>	<b>58 677</b>
<b>A. VLASTNÍ KAPITÁL</b>	12 355	18 439	24 352	31 320	42 052
A.I. Základní kapitál	300	300	300	300	300
A.II. Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III. Rezervní fondy a ostatní fondy	34	34	34	34	34
A.IV. HV minulých let	14 640	14 640	18 105	24 018	30 986
1. Nerozdělený zisk minulých let	14 640	14 640	15 494	15 494	15 494
2. Neuhrazená ztráta minulých let					
A.V. HV běžného účetního období (+/-)	-2 619	3 465	5 913	6 968	10 732
<b>B. CIZÍ ZDROJE</b>	11 825	11 825	15 935	16 818	16 625
B.I. Rezervy	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobé závazky	528	528	0	0	0
B.III. Krátkodobé závazky	11 297	11 297	15 935	16 818	16 625
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
1. Bankovní úvěry dlouhodobé					
2. Krátkodobé bankovní úvěry			2 438		
3. Krátkodobé finanční výpomoci					
<b>C. OSTATNÍ PASIVA</b>	348	348	0	0	0
C.I. Časové rozlišení	348	348	0	0	0

## Příloha 6 Výkaz zisku a ztráty (Business plan)

CPI (Zohlednění inflace)

2%      2%      2%

pozn.\* předpoklad klesajícího kurzu, tzn. větší kurzové ztráty

	2009 - před	2009 - po	Business plan		
			2010	2011	2012
<b>Výkony</b>	<b>105 562</b>	<b>138 282</b>	<b>155 736</b>	<b>164 726</b>	<b>168 020</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	105 562	138 282	155 736	164 726	168 020
Zvýšení výnosů z důvodů prostojů		720			
Zvýšení výnosů z důvodu zaměstnance navíc		32 000			
Prodej z důvodu leasingu nových vozů			14 400	5 760	0
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>94 737</b>	<b>122 255</b>	<b>133 629</b>	<b>141 035</b>	<b>139 412</b>
Spotřeba materiálu a energie	13 082	13 082	13 344	13 611	13 883
Služby	81 655	109 173	120 285	127 425	125 530
Navýšení práce smluvních dopravců		28 800			
Nižší opravy o 30 % + levnější ND		-1 138			
Nižší náklady na kancelář		-144			
Snížení/navýšení leasingu			1 522	609	-4 356
Navýšení nákladů z důvodu nových aut na provozní leasing			7 232	4 032	0
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>10 825</b>	<b>16 027</b>	<b>22 107</b>	<b>23 690</b>	<b>28 608</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>9 980</b>	<b>8 285</b>	<b>11 354</b>	<b>11 580</b>	<b>11 811</b>
Mzdové náklady	7 315	6 051	8 339	8 506	8 676
Nižší/vyšší mzdy řidičům		-1 250	2 125		
Zrušení THP 13. a 14. platy		-479			
Plat novému zaměstnanci		464			
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 603	2 173	2 954	3 013	3 073
Sociální náklady	61	61	61	61	61
Daně a poplatky	405	405	405	405	405
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	1 464	1 464	62	0	0
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	3 705	3 705	0	0	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 705	3 705	0	0	0
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	2 876	2 876	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 876	2 876	0	0	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	-62	-62	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	3 540	3 540	3 611	3 683	3 757
Ostatní provozní náklady	4 499	4 499	4 589	4 681	4 774
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-1 091</b>	<b>5 806</b>	<b>9 308</b>	<b>10 708</b>	<b>15 375</b>
Výnosové úroky	40	40	93	214	415
Nákladové úroky	-372	-372	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	210	210	200	180	160
Ostatní finanční náklady*	2 150	2 150	2 300	2 500	2 700
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>-1 528</b>	<b>-1 528</b>	<b>-2 007</b>	<b>-2 106</b>	<b>-2 125</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>0</b>	<b>813</b>	<b>1 387</b>	<b>1 634</b>	<b>2 517</b>
splatná	0	813	1 387	1 634	2 517
odložená	0	0	0	0	0
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>-2 619</b>	<b>3 465</b>	<b>5 913</b>	<b>6 968</b>	<b>10 732</b>
Mimořádné výnosy					
Mimořádné náklady					
<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>-2 619</b>	<b>3 465</b>	<b>5 913</b>	<b>6 968</b>	<b>10 732</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>-2 619</b>	<b>4 278</b>	<b>7 301</b>	<b>8 602</b>	<b>13 249</b>

## Příloha 7 - Poměrové ukazatele (Business plan)

Ukazatele rentability (výnosnosti)	2009	2010	2011	2012
ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	13,97%	18,12%	17,87%	22,58%
Rentabilita tržeb (EBIT/T)	2,82%	4,69%	5,22%	7,89%
ROE - Rentabilita vl. kapitálu (EBIT / VK)	21,18%	29,98%	27,46%	31,51%
Ukazatele aktivity (doby obratu)	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv (T / AKT)	4,52	3,87	3,42	2,86
Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	79,70	76,23	88,07	83,65
Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	81,68	81,68	81,68	81,68
Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	29,41	36,84	36,76	35,62
Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (zadluženosti)	2009	2010	2011	2012
Equity Ratio (VK / AKT)	60,23%	60,45%	65,06%	71,67%
Debt Ratio I. (CZ / AKT)	38,63%	48,60%	54,54%	48,21%
Debt Ratio II. ((CZ+OP) / AKT)	39,77%	39,55%	34,94%	28,33%
Debt Equity Ratio (CZ / VK)	0,64	0,65	0,54	0,40
Ukazatele platební schopnosti (likvidity)	2009	2010	2011	2012
Pracovní kapitál, Working Capital (OAKT - KD)	19 506	21 914	31 320	42 052
Pracovní kapitál na aktiva ((OAKT-KD) / AKT)	63,72%	54,40%	65,06%	71,67%
Ukazatel kapitalizace (DM / DI.K)	0,00	0,00	0,00	0,00
Celková likvidita (OAKT / KD)	2,73	2,19	2,86	3,53
Běžná likvidita ((KrP+FM) / KD)	2,73	2,19	2,86	3,53
Peněžní likvidita (FM / KD)	0,61	0,27	0,64	1,24
Ukazatele produktivity práce	2009	2010	2011	2012
Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,52	0,51	0,49	0,41
Produktivita práce z přidané hodnoty	594	670	677	817
Produktivita práce z tržeb	5 122	4 719	4 706	4 801
Průměrná mzda - roční	307	344	331	337
- měsíční	26	29	28	28