



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU ZABÝVAJÍCÍHO SE KAMIONOVOU DOPRAVOU

PERFORMANCE EVALUATION OF A TRUCKING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adriana Vlasáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Adriana Vlasáková
Vedoucí práce:	prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

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

Hodnocení výkonnosti podniku zabývajícího se kamionovou dopravou

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postup zpracování diplomové práce

Teoretické východiska práce: Měření a hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika podniku a analýza stávajícího systému řízení výkonnosti podniku

Analýza výkonnosti podniku a komparace s konkurencí

Návrh k udržení výkonnosti podniku a postupu jeho implementace

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analyzovat hospodaření podniku a porovnat výsledky s podobnými podniky dle oboru činnosti. Závěry provedených analýz budou využity k formulaci návrhů a doporučení k udržení výkonnosti podniku.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a kol. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Vydání 1. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-869-2915-9.

KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. Alignment - systémové vyladění organizace: jak využít balanced scorecard k vytváření synergií. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2009. ISBN: 978-80-86131-85-6.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku zabývajícího se kamionovou dopravou. Je rozdělena na tři části. V první části jsou uvedeny pojmy týkající se výkonnosti podniku a jejího hodnocení. Ve druhé části je představen analyzovaný subjekt a jeho dva konkurenti. Dále je provedena strategická a finanční analýza. Výsledky finanční analýzy jsou porovnány s konkurenty v oboru. Ve třetí části jsou uvedeny návrhy na zlepšení a udržení výkonnosti podniku.

Klíčová slova:

výkonnost podniku, finanční analýza, strategická analýza, finanční plánování

Abstract

The thesis is focused on the performance evaluation of a trucking company. It is divided into three parts. In the first part the concepts related to the performance of the company and its evaluation are presented. In the second part, the analysed company and its two competitors are presented. Next, a strategic and financial analysis is performed. The results of the financial analysis are compared with competitors in the industry. In the third part, suggestions for improving and maintaining the performance of the company are given.

Key words:

company performance, financial analysis, strategic analysis, financial planning

Bibliografická citace

VLASÁKOVÁ, Adriana. Hodnocení výkonnosti podniku zabývajícího se kamionovou dopravou [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-015]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152112>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Mária Režňáková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, 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 15. 5. 2023

Bc. Adriana Vlasáková

autor

Poděkování

Chtěla bych poděkovat prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za pomoc, připomínky a ochotu při psaní mé závěrečné práce. Také chci poděkovat Ing. Zuzaně Hamáčkové za pomoc a ochotu při psaní mé práce. Dále chci poděkovat podnikateli za vstřícný přístup a poskytování potřebných informací.

Obsah

Úvod	10
Cíle práce a metody zpracování	11
1 Měření a hodnocení výkonnosti podniku.....	12
1.1 Měření výkonnosti	12
1.2 Systémy měření výkonnosti podniku	14
1.2.1 Balancenced Scorecard.....	14
1.2.2 EFQM Model Excellence	16
1.2.3 Benchmarking	18
1.3 Finanční ukazatele výkonnosti.....	21
1.4 Strategická analýza.....	24
1.4.1 Analýza vnějšího prostředí	24
1.4.2 Analýza vnitřního prostředí	26
1.5 SWOT analýza	27
2 Analýza současného stavu	28
2.1 Popis subjektu	28
2.2 Popis konkurentů.....	28
2.3 Analýza vnějšího prostředí	29
2.3.1 PESTE analýza.....	29
2.4 Porterova analýza pěti sil.....	35
2.5 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	36
2.5.1 Analýza 7S.....	36
2.6 Hodnocení výkonnosti podnikem	39
2.7 Finanční analýza za roky 2019 až 2021	40
2.7.1 Horizontální analýza	40
2.7.2 Vertikální analýza	44

2.7.3	Analýza nákladovosti	46
2.7.4	Analýza tržeb	49
2.7.5	Analýza likvidity v letech 2019 až 2021	50
2.7.6	Vývoj zadluženosti v letech 2019 až 2021	53
2.7.7	Doby obratu aktiv v letech 2019 až 2021	57
2.7.8	Doby obratu pohledávek, závazků, zásob a obratový cyklus peněz v letech 2019 až 2021	59
2.7.9	Vývoj rentability v letech 2019 až 2021	63
2.8	SWOT analýza	64
3	Návrhy a doporučení k udržení výkonnosti podniku.....	67
3.1	Pohledávky po splatnosti	67
3.1.1	Možnosti zajištění a utvrzení pohledávek	67
3.1.2	Vymáhání pohledávek svépomocí	68
3.2	Odběratelé a zakázky.....	69
3.3	Převzetí části práce jednatele dalším zaměstnancem	71
3.4	Finanční plánování	74
3.4.1	Sledování nákladů	79
3.4.2	Sledování ziskovosti jednotlivých vozidel	81
3.4.3	Sledování doby obratu pohledávek a závazků.....	82
3.5	Mezipodnikové srovnání	82
	Závěr.....	84
	Bibliografie	86
	Seznam tabulek	89
	Seznam grafů	90
	Seznam obrázků	90
	Seznam příloh	90

Úvod

Tématem diplomové práce je hodnocení výkonnosti podniku a jeho komparace s konkurenty v oboru kamionové dopravy. V současné době je důležité soustavně sledovat výkonnost podniku a také sledovat vývoj jeho okolí. Okolní prostředí se neustále mění a je nutné se změnám přizpůsobovat. Analyzování výkonnosti podniku je důležité, protože díky němu lze odhalovat nedostatky a prostor pro zlepšení. Zkoumání procesů v podniku a jejich vylepšování může přinést podniku spoustu benefitů, jako je úspora nákladů a času. Díky tomu může podnik lépe konkurovat ostatním subjektům na trhu, což mu může přinést vyšší zisky.

Dříve se podnik hodnotil především podle finančních ukazatelů, s rostoucí konkurencí je však nutné hodnotit podnik i pomocí nefinančních ukazatelů. V současné době je věnována, spolu s finančními ukazateli, pozornost potřebám a přáním zákazníků a zaměstnanců, rozvoji dovedností, budování dobrých vztahů s dodavateli nebo interním procesům.

Diplomová práce se skládá ze tří částí. V první teoretické části jsou vysvětleny klíčové pojmy týkající se hodnocení výkonnosti podniku, finanční a strategické analýzy. Jsou zde představeny modely hodnocení výkonnosti, jako je Balance Scorecard, TQM Model Excellence a benchmarking. Dále jsou zde vysvětleny absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele finanční analýzy. Jsou zde také popsány metody strategické analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Ve druhé části je představen analyzovaný podnik a jeho dva vybraní konkurenti. Dále je provedena strategická a finanční analýza. Strategická analýza zahrnuje PEST analýzu, Porterovu analýzu konkurenčního prostředí a také analýzu 7S.

V poslední části jsou představena doporučení pro udržení a zlepšení výkonnosti podniku. Doporučení jsou zpracována na základě analýzy provedené v předchozí části práce.

Cíle práce a metody zpracování

Cílem práce je návrh doporučení pro zlepšení výkonnosti vybraného podniku. Hlavního cíle bude dosaženo prostřednictvím **dílčích cílů**:

- Provedení strategické analýzy, která obsahuje PEST analýzu, Porterovu analýzu konkurenčního prostředí, analýzu 7S a SWOT analýzu
- Posouzení finančního zdraví podniku na základě provedené finanční analýzy a porovnání se dvěma konkurenty ve stejném oboru
- Identifikace problémových oblastí společnosti
- Návrh doporučení pro zlepšení výkonnosti podniku

Použité metody

- **Analýza** – Tato metoda představuje rozbor zkoumaného předmětu či jevu a jeho rozložení na části. Slouží k lepšímu pochopení zkoumaného předmětu.
- **Komparace** – Znamená srovnávání a odhalení podobností a rozdílů u dvou nebo více objektů.
- **Syntéza** – Jedná se o sjednocení částí předmětu v jeden celek.
- **Dedukce** – Spočívá ve vyvození logických závěrů na základě zjištěných skutečností.
- **Indukce** – Představuje vyvození obecného závěru.
- **Strategická analýza** – Při této metodě se využívá PEST analýza, Porterova analýza konkurenčního prostředí, analýza 7S nebo SWOT analýza
- **Finanční analýza** – Spočívá v použití absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů finanční analýzy.

Potřebné podklady a informace k vypracování analytické části práce budou získávány prostřednictvím osobních schůzek, e-mailové a telefonické komunikace s auditorkou hlavní zkoumané společnosti, z výkazů a účetních závěrek jednotlivých společností. Další potřebná data budou získávána například z portálu Ministerstva spravedlnosti České republiky justice.cz a z internetových stránek Českého statistického úřadu.

1 Měření a hodnocení výkonnosti podniku

Definic výkonností je mnoho. Lze ji definovat například jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy. (Solař, 2003, s. 11) Výkonnost lze také chápat jako schopnost podniku zhodnotit spotřebované zdroje a vytvářet zisk. (Fibířová, 2005, s. 14-15)

Každá osoba či subjekt hodnotí výkonnost podniku především na základě svých zájmů. Vlastník posuzuje výkonnost například na základě návratnosti svých vložených prostředků, zákazník hodnotí především kvalitu produktu nebo služby a ceny, zaměstnanci ji hodnotí dle výše jejich mezd, dodavatelé a banky podle rychlosti hrazení závazků. Je tedy zřejmé, že výkonnost podniku lze hodnotit z mnoha směrů a pohledů. (Pavelková, 2009, s. 13)

Výkonnost podniku je ovlivňována tím, jak podnik dokáže využít svou konkurenční výhodu oproti ostatním. Důležité je také to, aby se podnik dokázal přizpůsobovat neustálým změnám v jeho okolí. Je tedy nezbytné neustále sledovat a vyhodnocovat výkonnost podniku, snažit se o soustavné zlepšování a monitorovat změny v jeho okolí. Jen na základě tohoto dosáhnout plnění cílů a zvyšování výkonnosti podniku. (Pavelková, 2009, s. 13)

1.1 Měření výkonnosti

Obecně lze měření chápat jako postup zjištění určité informace. Samotné měření se skládá z na sebe **navazujících fází**:

- **Vytvoření modelu** – Určení charakteristik a cílů toho co bude měřeno. Toto je klíčové, protože od vytvořeného modelu se bude dále odvíjet způsob a průběh všech dalších fází měření.
- **Volba metod a nástrojů** – V této fázi se určí nástroje a metody, které budou k měření použity.
- **Získání požadovaných hodnot**
- **Zaznamenání a uchování získaných hodnot** – Získané údaje je nutné zaznamenat způsobem, který umožní jejich jednoduchou zpracovatelnost a bezpečné uchování.

- **Třídění a interpretace hodnot** – Tato fáze představuje zpracování naměřených hodnot například pomocí třídění, analýzy, porovnání či syntézy. Takto zpracované informace slouží jako podklad k posuzování výkonnosti uživateli.
- **Ověření informací** – Cílem této fáze je odstranit subjektivní pohled toho, kdo prováděl měření a zvýšení objektivitu informací
- **Komunikace informací uživatelům** – Cílem této fáze je předat informaci uživatelům vhodným a včasným způsobem, například pomocí prezentace či reportingu. (Wagner, 2009, s. 36-38)
 - **Uživatelé výsledku měření výkonnosti podniku**
 - Uživatelé se dělí na externí a interní. Za **externí uživatele** lze považovat například vlastníky podílu ve společnosti. Na základě zjištěných výsledků se poté rozhodují, zda budou svůj podíl nadále držet nebo se pokusí ho prodat. Dalším příkladem můžou být dodavatelé či banky, které se dle vývoje společnosti budou rozhodovat, zda jsou ochotni se společností nadále spolupracovat a dodají zboží či poskytnou úvěr. Externími uživateli mohou být i subjekty veřejné správy nebo také nevládní organizace zaměřující se například na lidská práva, ochranu životního prostředí nebo udržitelný rozvoj. (Wagner, 2009, s. 53-55)
 - Za **interní uživatele** se považují především manažeři a řídicí pracovníci na všech organizačních stupních podniku. Poznatky získané z analýzy jim poté slouží jako podklad pro další rozhodování o směřování společnosti. (Wagner, 2009, s. 56-57)

Na základě výsledků měření je pak dále nutné zahájit další kroky pro řešení problémů zjištěných z měření. Pro lepší organizovanost a systematickosti je možné použít například situační analýzu, která se skládá ze čtyř fází:

- **Rozpoznání problémů** – Zjištěné problémy se mohou týkat například odchylek od předem stanovených požadovaných hodnot výkonnosti podniku.
- **Rozčlenění identifikovaných problémů** – Problémy je nutné jasně definovat, určit dodatečné problémy a procesy s nimi spojené, které bude třeba brát v úvahu.

- **Posouzení důležitosti dílčích problémů** – Je nutné určit pořadí, ve kterém budou identifikované problémy řešeny.
- **Stanovení plánu řešení** – V této fázi je nutné stanovit plán řešení, osoby, které ho budou realizovat a také termín, do kdy bude problém vyřešen. (Fotr, 2006, s. 80)

1.2 Systémy měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti se v minulosti neustále vyvíjelo a byl kladen čím dál větší tlak na měření dosahování budoucí strategie podniku. V závislosti na tomto požadavku byly vytvořeny nové systémy vyvážených ukazatelů. Tyto systémy v sobě zahrnují nejen hodnocení na základě finančních ukazatelů, ale přidávají do hodnocení podniku i nefinanční faktory. (Solař, 2003, s. 11-12)

1.2.1 Balancenced Scorecard

Tento ukazatelový systém doplňuje k finančním měřítkům výkonnosti i nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti podniku. Cílem BSC je transformace vize a strategie na konkrétní cíle a ukazatele. Ty jsou poté efektivněji komunikovány se všemi stupni managementu i ostatními zaměstnanci. Model je založen na čtyřech perspektivách, které vychází z vize a strategie, přičemž cíle perspektiv se mění s ohledem na jednotlivé fáze životního cyklu podniku. (Pavelková, 2009, s. 194):

- **Finanční perspektiva**

Zaměřuje se na očekávání vlastníků a akcionářů společnosti v oblasti výkonnosti podniku, zisku a rizika. Cílem může být například získání co nejvyšší hodnoty pro akcionáře a vlastníky. V této oblasti se podniky zaměřují především na snižování nákladů a rizik, na zvyšování obratu, produktivity a efektivnější využití aktiv. Nástrojem pro měření této perspektivy je především finanční analýza.

- **Zákaznická perspektiva**

Zabývá se tvorbou hodnoty pro zákazníka a jeho spokojeností, protože od tohoto se odvíjí plnění finančních cílů společnosti. Cílem může být například zvyšování hodnoty pro zákazníka a zlepšování vztahů s nimi. Hlavním měřítkem této perspektivy je spokojenost zákazníka s nabízenými produkty, poprodejním

servisem a také to, zda v podniku provádí opakované nákupy a jak často je produkt reklamován. Měření této oblasti se provádí například formou dotazníků spokojenosti, sledováním, zda zákazník nakupuje opakovaně, jaké produkty nakupuje nebo zda se zvyšuje tržní podíl společnosti. Je také nutné určit si v rámci strategie, na jakou skupinu zákazníků bude podnik cílit. Tím si zajistí nejeftivnější zvyšování spokojenosti konkrétní skupiny zákazníků. (Kaplan, 2006, s. 17-21 a 53-87)

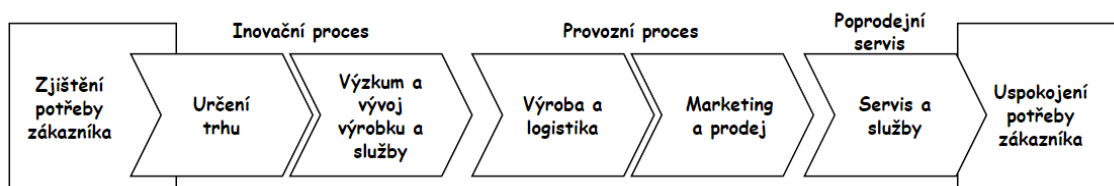
- **Perspektiva interních procesů**

Zkoumá interní procesy a zjišťuje, které jsou pro chod podniku klíčové k uspokojení zákazníků a akcionářů. V rámci této perspektivy je důležité měřit náklady, kvalitu procesů a dobu cyklu. Cílem je například dosažení úspor z rozsahu. Tato perspektiva se skládá ze tří druhů procesů:

- Inovační proces – Tento proces je zaměřen na vylepšování a inovaci výrobků s ohledem na potřeby a přání zákazníků. Je nutné identifikovat přání a potřeby zákazníků pro zlepšování a vývoj nového produktu, který přiláká nové zákazníky a podniku se tím zvýší tržby.
- Provozní proces – Zde je sledována délka cyklu od objednání produktu zákazníkem až po jeho doručení, jeho spolehlivost a také náklady. Díky zefektivnění provozních procesů lze poté snížit náklady na procesy.
- Poprodejní proces – Tento proces se zaměřuje sledování rychlosti, kvalitu a náklady na poprodejní servis zákazníkovi. (Neumaierová, 2002, s. 159-160)

Obrázek 1: Perspektiva interních procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Solař, 2003, s. 74))



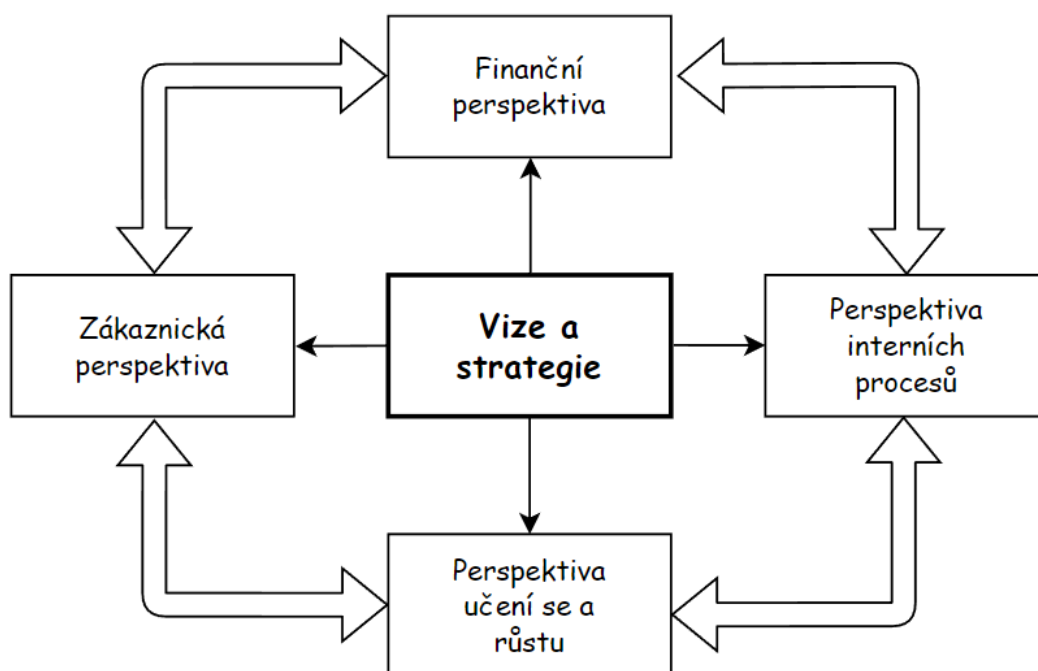
- **Perspektiva učení se a růstu**

Záměrem i cílem této perspektivy je rozvoj a sdílení nehmotných aktiv, což jsou například lidé a technologie. Velké společnosti dosahují úspory nákladů například tím, že sdílí své znalosti a informace napříč všemi divizemi podniku. Zlepšování

výkonnosti podniku je podmíněno vynikajícími schopnostmi a spokojeností zaměstnanců, úrovní organizační struktury, technologické infrastruktury a systému odměňování. Tato perspektiva důležitá pro budoucí rozvoj společnosti. (Neumaierová, 2002, s. 160-161) (Kaplan, 2006, s. 17-21)

Obrázek 2: Balanced Scorecard

(Vlastní zpracování dle: (Pavelková, 2009, s. 195))



1.2.2 EFQM Model Excellence

Model slouží k rozvoji systému managementu a zaměřuje se na co nejlepší využití silných stránek podniku. Tento model se zaměřuje na spokojenost zákazníků, zaměstnanců a okolí podniku. Skládá se z devíti hlavních a třiceti dvou vedlejších kritérií. Kritériím se přiřkládají příslušné váhy, které se v průběhu let měnily. Prvních pět kritérií se zaměřuje na dobré výsledky podniku a zbylá čtyři kritéria hodnotí dosažené výsledky. Hlavní kritéria jsou následující:

Předpoklady:

Tato kritéria jsou zaměřena na aktivity podniku, prostřednictvím kterých zabezpečuje svou výkonnost a rozvoj.

- **Vedení**
Zabývá se tím, jak manažeři a vedoucí pracovníci společnosti formulují a zlepšují poslání, vizi a politiku společnosti a jak ji komunikují zaměstnancům, partnerům a okolí podniku.
- **Pracovníci**
Zkoumá rozvoj a využití potenciálu lidí a týmů a jejich vzájemnou spolupráci, komunikaci, sdílení hodnot a vzájemnou důvěru.
- **Politika a strategie**
Hodnotí formulaci, komunikaci a implementaci politiky a strategie do podnikových procesů.
- **Partnerství a zdroje**
Zabývá se budováním partnerství na základě důvěry a sdílení znalostí. A také zkoumá řízení interních zdrojů organizace.
- **Procesy**
Vyhodnocuje efektivnost procesů, jak jsou řízeny, zlepšovány a chápány.

Výsledky:

Tyto kritéria zkoumají, jakých výsledků bylo v podniku dosaženo a jakých mělo být dosaženo.

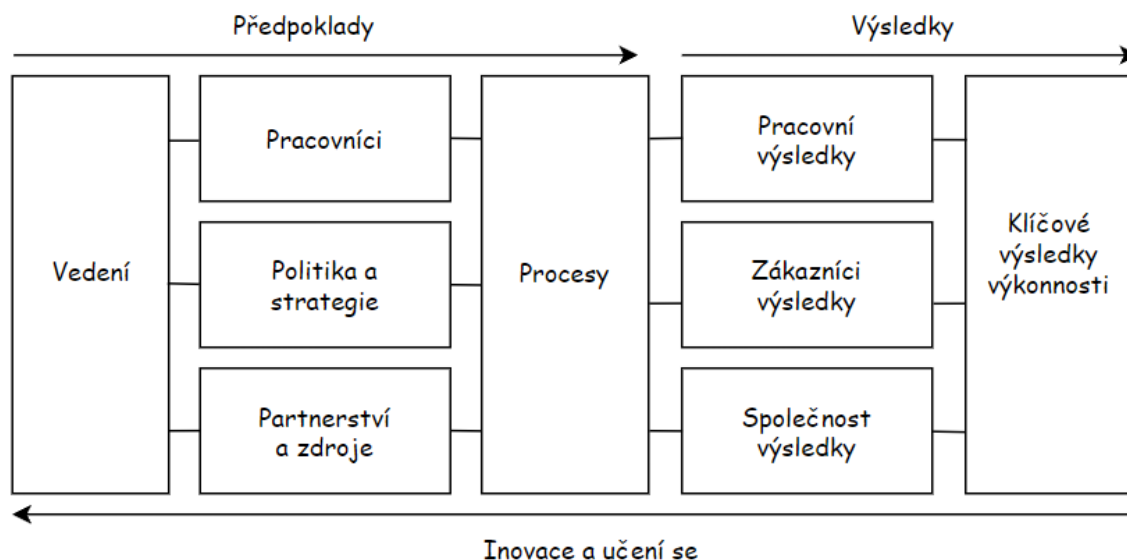
- **Pracovní výsledky**
Měří výkonnost pracovníků, její zvyšování a také zkoumá jejich spokojenost a vnímání podniku.
- **Výsledky zákazníků**
Zkoumá, jak jsou zákazníci spokojeni se společností a jejími produkty, jejich loajalitu a tržní podíl.
- **Výsledky společnosti**
Zabývá se tím, jak společnost vnímá okolí podniku. Je zde kladen důraz na uspokojování zájmů zainteresovaných stran a plnění společenských požadavků.
- **Výkonnost podniku**
Hodnotí dosažení výsledků, cílů a plánů ve vztahu k výkonnosti podniku a uspokojování požadavků vlastníků a akcionářů společnosti. Výkonnost se porovnává s konkurencí.

Inovace a učení se

Je zaměřeno na vyhodnocování, vyhledávání a tvorbu nových příležitostí. A také na tom, zda se podnik zaměřuje na nové inovace a učení se od ostatních. (Cimbálníková, 2012, s. 106-109)

Obrázek 3: EFQM Model Excellence

(Vlastní zpracování dle: (Pavelková, 2009, s. 203)



1.2.3 Benchmarking

Pro podnik je důležité porovnávat své dosažené výsledky s konkurencí. Jednou z technik porovnání je benchmarking. Jeho smyslem je porovnání zvolených kritérií s konkurenčními společnostmi nejčastěji ve stejném oboru podnikání. Benchmarking lze využít pro porovnání jakékoliv oblasti, která je dle vedení či manažerů důležitá. Pro kvalitní analýzu je však nutné zajistit kvalitní informace, systematický přístup a také vhodné partnery. (Knápková, 2017, s. 119-121)

Díky benchmarkingu může podnikatel zjistit svou pozici na trhu, získat nové poznatky o konkurenci a také o tom, co je jeho konkurenční výhodou. Na základě zjištěných informací může zlepšovat procesy a výsledky své společnosti, postavení na trhu a také zvyšovat spokojenost svých zákazníků. Pro efektivně provedený benchmarking je také nutné si stanovit, co bude jeho předmětem. Může se jednat například o srovnání procesů, finančních výsledků, marketingu, spokojenosti zákazníků apod. (Cimbálníková, 2012, s. 44 - 45)

Proces benchmarkingu

Benchmarking je oblíbenou metodou podnikového srovnání, protože se jedná o snadnou metodu a jeho využití je velmi široké. Může být prováděn prostřednictvím následujících pěti fází:

1. Fáze iniciační

V této fázi je potřeba definovat, čeho chce společnost benchmarkingem dosáhnout, stanovit politiku benchmarkingu, zhodnotit připravenost podniku k benchmarkingu, vybrat vhodný model a vytvořit dokumentovaný postup.

2. Fáze plánovací

Zde je nutné určit co bude objektem benchmarkingu (výrobek či služba, proces nebo i celá organizace), dále musí být vybrán a proškolen tým, který začne provádět průzkum vybraného objektu a určí metody a postupy provedení. Poté jsou vybráni vhodní partneři pro benchmarking a je s nimi uzavřena smlouva.

3. Fáze analytická

V této fázi je prováděna analýza vlastní výkonnosti a porovnávána s výkonností partnerů, poté jsou určeny rozdíly a jejich příčiny.

4. Fáze integrační

Zjištěné rozdíly a výsledky benchmarkingu je poté nutné projednat a na základě nich určit cíle pro vlastní zlepšování.

5. Fáze realizační

Obsahem této fáze je plánování projektu vlastního zlepšování, jeho realizace a poté posouzení, zda byl účinný. (Nenadál, 2011, s. 47-49)

Benchmarking tedy pomáhá odpovědět na otázky v jakých oblastech zaostává podnik oproti svým konkurentů, proč jsou případně konkurenti lepší a jak toho dosáhli.

Přístupy benchmarkingu

Benchmarking rozlišuje tři základní přístupy podle toho, co se porovnává:

- **Výkonový benchmarking**

Porovnává výkonnost podniků na základě finančních nebo jiných dat, například dle tržní pozice, konkurenční výhody apod.

- **Procesní benchmarking**

Zaměřuje se na porovnání výkonnosti procesů ve společnosti a jeho efektivitu. Porovnáváno může být například trvání výrobního cyklu, kapacita výroby nebo využití zdrojů. Tento typ benchmarkingu srovnává podnik s nejlepšími podniky v oboru a hledá „nejlepší praktiky“ procesů v podniku.

- **Strategický benchmarking**

Snaží se najít rozdíly v konkurenceschopnosti a pomoci podniku udržet si svou konkurenční pozici na trhu a dále ji zlepšovat. Zaměřuje se například na poskytování produktů a služeb nebo využití zdrojů a dovedností. (Pavelková, 2009, s. 207)

Typy benchmarkingu

V závislosti na výběru partnera pro je možné rozlišit tři typy benchmarkingu:

- **Interní benchmarking**

Zabývá se analýzou vlastního podniku, jeho procesů apod. v jednotlivých střediscích, pobočkách či závodech. Výhodou je, že informace pro tento typ benchmarkingu jsou snadno získatelné. V každé části podniku působí jiní vedoucí pracovníci, kteří plánují procesy jinak efektivně, ostatní mohou převzít jeho metodu, interní benchmarking může být tedy pro organizaci velmi prospěšný.

- **Konkurenční benchmarking**

Je založen na srovnávání podniků mezi sebou v jakékoliv oblasti. Problémem je často obstarání dat od konkurentů, kteří nemusí být ochotni data poskytnout nebo poskytují neúplná či zkreslená data. Tento typ benchmarkingu vyžaduje spolehlivého partnera.

- **Funkční (procedurální) benchmarking**

Porovnává podniky napříč obory. Předmětem zkoumání jsou především funkce a postupy nejlepších společností bez ohledu na obor podnikání. Podnik tedy může nalézt nejefektivnější postupy a procesy a dále zlepšovat svou výkonnost. (Pavelková, 2009, s. 207-208)

1.3 Finanční ukazatele výkonnosti

Finanční analýza je nedílnou součástí hodnocení finanční výkonnosti podniku a její výsledky jsou podkladem pro finanční a strategické rozhodování podniku. Finanční analýza může být užitečná také při výběru obchodních partnerů, pro banky při rozhodnutí o poskytování úvěrů nebo pro potenciální investory, kteří se rozhodují, zda do společnosti vložit svůj kapitál. Finanční analýza hodnotí výsledky společnosti, kterých dosáhla v minulosti. Její výsledky jsou pak promítány do budoucích finančních plánů společnosti. Pomáhá také odhalit silné a slabé stránky společnosti. Hlavním zdrojem dat pro výpočet ukazatelů finanční analýzy jsou především rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu, příloha k účetní závěrce a výroční zpráva. (Růčková, 2021, s. 11 - 23)

1.3.1.1 Metody finanční analýzy

K základním metodám finanční analýzy patří zejména:

Analýza stavových (absolutních) ukazatelů – analýza finanční a majetkové struktury

- **Horizontální analýza**

Sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase.

- **Vertikální analýza**

Vyjadřuje procentuální zastoupení položek účetních výkazů ke zvolené základně. Při analýze rozvahy je většinou jako základna považována výše celkových aktiv nebo pasiv.

Analýza tokových ukazatelů

- Analýza nákladů, výnosů, zisku a cash flow. Při analýze těchto položek je využívána horizontální a vertikální analýza.

Analýza rozdílových ukazatelů

- **Čistý pracovní kapitál**

Jedná se o rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Představuje část oběžných aktiv, která jsou financována dlouhodobými zdroji.

- **Čisté pohotové prostředky**

Vyjadřuje rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Mezi peněžní prostředky lze zahrnout i krátkodobé cenné papíry, jelikož je možné je rychle přeměnit na peníze.

Analýza poměrových ukazatelů

- **Likvidita**

Likvidita udává, do jaké míry je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Mezi ukazatele likvidity patří okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

Udržování likvidity je pro společnost důležité, protože musí být schopna hradit své právě splatné závazky. Pokud nedisponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků, nemůže podnikatel rozvíjet svou činnost, pokrýt neočekávané náklady a může se dostat do platební neschopnosti. Pokud má podnik naopak velké množství peněžních prostředků, které nevyužívá, přichází o zisky z ušlých příležitostí.

- **Rentabilita**

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, udává schopnost tvorby zisku za použití vloženého kapitálu. Ukazateli rentability jsou například:

- Rentabilita tržeb (ROS)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
- Rentabilita aktiv (ROA)

- **Aktivita**

Ukazatele aktivity měří, jak jsou využívány jednotlivé položky majetku společnosti, a zda jsou společností využívány efektivně. Ukazateli aktivity jsou například obrat aktiv, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků

- **Zadluženost**

Výše zadluženosti umožňuje odhalit výši rizika, které podstupuje podnikatel při skladbě svých pasiv, tedy poměr vlastních a cizích zdrojů. Určitá míra zadlužení může být pro společnost výhodná, protože cizí kapitál je relativně levnější než vlastní. Cizí kapitál je pro podnik výhodný také z hlediska tzv. úrokového daňového štítu, jelikož úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. Mezi ukazatele zadluženosti patří například celková zadluženost, dlouhodobá zadluženost, koeficient samofinancování, ukazatel úrokového krytí (Knápková, 2017, s. 65 - 109)

Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů zachycují vztahy mezi jednotlivými ukazateli. Vycházejí z vrcholového ukazatele a dále ho rozkládají, tím vzniká tzv. pyramidová soustava ukazatelů. Příkladem pyramidové soustavy je Du Pont rozklad. (Neumaierová, 2002, s. 99 - 101)

Souhrnné ukazatele hospodaření

Za souhrnné ukazatele se považují nejrůznější bonitní a bankrotní modely. Tyto modely slouží především investorům a věřitelům pro identifikaci míry výkonnosti a důvěryhodnosti společnosti. Příkladem bankrotního modelu jsou IN indexy nebo Altmanův index důvěryhodnosti (skóre Z). Bonitní i bankrotní modely kombinují různé ukazatele a jejich váhy pro zjištění agregované bonity podnikatele. (Neumaierová, 2002, s. 93 - 95)

- **Altmanovo Z skóre**

Záměrem tohoto modelu bylo odlišit bankrotující společnosti od těch prosperujících. Jedná o součet hodnot pěti poměrových ukazatelů, kterým jsou přiřazeny určité váhy. Dle výsledné hodnoty, která spadá do určité pásma je poté určeno, zda podnik prosperuje nebo se blíží k bankrotu. Model lze využít pro podniky obchodovatelné neobchodovatelné na burze. Dle tohoto kritéria jsou stanoveny odlišné váhy pro jednotlivé poměrové ukazatele. Vzorec pro společnosti neobchodovatelné na burze vypadá následovně:

$$Z = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,42 * x_4 + 0,998 * x_5$$

Hodnoty jednotlivých x jsou vyjádřeny takto:

- x_1 = čistý pracovní kapitál/celková aktiva
- x_2 = výsledek hospodaření minulých let / celková aktiva
- x_3 = EBIT/celková aktiva
- x_4 = základní kapitál/cizí zdroje
- x_5 = tržby/celková aktiva

Pásma výsledných hodnot:

- $Z < 1,2$ – pásmo bankrotu
- $1,2 < Z < 2,9$ – šedé pásmo, nelze jednoznačně označit společnost za úspěšnou ani neúspěšnou
- $Z > 2,9$ společnost prosperuje (Růčková, 2021)

1.4 Strategická analýza

Do hodnocení výkonnosti podniku je nutné zahrnout strategickou analýzu, která se skládá v analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Udržení a zvýšení výkonnosti podniku je závislé na vnějších i vnitřních faktorech prostředí, proto je nezbytné je neustále sledovat. Pokud by společnost tyto faktory nezahrnovala do plánování své strategie, mohla by přijít o příležitosti rozvoje nebo naopak podcenit potenciální hrozby. (Hanzelková, 2017, s. 47)

1.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí má velký vliv na fungování podniku. Při jeho analýze je nutné odhalit především vývojové trendy, které mohou mít na společnost vliv. Díky jejich odhalení se může podnik na budoucí vývoj lépe připravit. Pro analýzu vnějšího prostředí se nejčastěji používá PEST analýza a Porterova analýza konkurenčního prostředí. (Hanzelková, 2017, s. 47-48)

1.4.1.1 PEST analýza

PEST analýza, někdy označovaná jako SLEPT, je analýza vnějšího prostředí společnosti. Je určena ke zhodnocení a identifikování možných hrozeb a příležitostí v okolí podniku. Jejím předmětem jsou kategorie oblastí, kterým by měla být přikládána pozornost v rámci okolí podniku:

- **Politicko-legislativní faktory**

Tato oblast zahrnuje především politickou situaci, legislativu, daňovou politiku, státní podporu nebo pracovní právo.

- **Ekonomické faktory**

Předmětem zkoumání je především úroková míra, inflace, cena klíčových surovin, HDP a další makroekonomické faktory.

- **Sociální faktory**

Sociálními faktory jsou například demografické trendy, životní styl nebo úroveň vzdělání.

- **Technologické faktory**

Tato oblast zahrnuje především výši výdajů na výzkum, vládní podporu výzkumu, nové objevy a vynálezy, technologické vybavení podniku nebo rychlost morální zastarání (Cimbálníková, 2012, s. 34-35)

1.4.1.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Tato analýza je užitečná pro identifikování konkurenčního prostředí. Byla vyvinuta harvardským profesorem Michaelem Porterem jako praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie. Je založena na identifikaci následujících pěti faktorech konkurenčních sil:

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé znamenají pro podnik přísun výrobních zdrojů. Pokud se jedná o velkého dodavatele může si určovat podmínky a cenu dodávaného materiálu či zboží. Pro podnik je také důležité určit jaké náklady se pojí se změnou dodavatele v případě nespokojenosti, a také zda je existují další dodavatelé stejného materiálu či zboží.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Pro podnik jsou odběratelé velmi důležití, jelikož představují příjem společnosti. Posuzuje se tedy, zda jsou zákazníci spokojeni, je pro ně složité přejít ke konkurenci a jakou mají vyjednávací sílu především v oblasti cen. Je tedy nutné zajistit si spokojené a věrné zákazníky.

- **Rivalita stávajících konkurentů**

Sledování a analyzování konkurentů a jejich množství, je pro podnik také velmi důležité z hlediska udržení a vylepšení pozice na trhu. Konkurenti mohou snadno pomocí cenových i necenových faktorů přilákat zákazníky k sobě. Je tedy nutné udržovat přehled o jejich působení.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V oblasti konkurence je také nutné zvážit riziko vstupu nových konkurentů. Toto riziko se zvyšuje s rostoucí atraktivitou oboru, nízkými náklady na vstup do odvětví nebo pokud je odvětví málo regulováno.

- **Hrozba substitutů**

Pro podnik je také důležité sledovat, zda jejich výrobek může být nahrazen nějakým substitutem, cenu substitutů a jejich atraktivitu pro zákazníky.

1.4.2 Analýza vnitřního prostředí

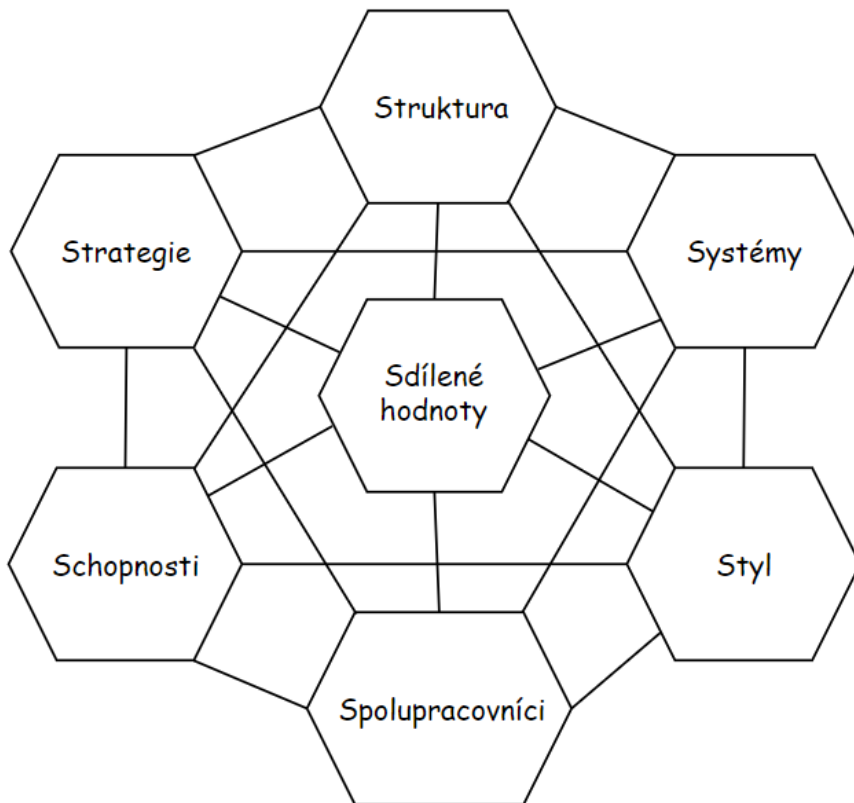
Pro kompletní analýzu společnosti, hodnocení výkonnosti a formulování cílů pro zlepšení výkonnosti je nutné provést také analýzu vnitřního prostředí v podniku. Pomocí vnitřních analýz jsou zkoumány například zdroje a schopnosti podniku je efektivně využít. Cílem vnitřních analýz je odhalit silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. Příkladem vnitřních analýz je analýza 7S. (Hanzelková, 2017, s. 111)

1.4.2.1 Analýza 7S

V tomto modelu se na vnitřní fungování společnosti pohlíží jako na sedm faktorů, které se vzájemně prolínají a ovlivňují. Dle této analýzy je úspěšnost podniku spatřována v těchto faktorech:

Obrázek 4: Model 7S

(Vlastní zpracování dle: (Cimbálníková, 2012, s. 62))



1.5 SWOT analýza

Tato analýza popisuje silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby pro podnik. Tyto faktory jsou uspořádávány do 4 kvadrantů tabulky. Je vhodné ji zpracovávat jako shrnutí ostatních provedených analýz.

- **Silné stránky** – přednosti podniku, které lze využít ke zlepšení konkurenčního postavení
 - **Slabé stránky** – nedostatky, které mohou vést ke snížení výkonnosti podniku
 - **Příležitosti** – faktory, které mohou podniku pomoci se dále rozvíjet
 - **Hrozby** – nepříznivé podmínky, které negativně ovlivnit fungování podniku
- (Cimbálníková, 2012, s. 64-65)

2 Analýza současného stavu

V této části práce bude představen analyzovaný subjekt a dva vybraní konkurenti, se kterými bude subjekt porovnáván v rámci finanční analýzy. Společnosti si nepřejí, aby byl uváděn jejich název, sledovaný subjekt bude tedy označován jako H, první konkurent jako K1 a druhý konkurent jako K2. Dále bude provedena strategická analýza, která se bude týkat vnějšího oborového prostředí, vnitřního prostředí společnosti a finanční analýza.

2.1 Popis subjektu

Podnik H působí na trhu od roku 2007, kdy majitel společnosti začal podnikat jako fyzická osoba. V roce 2011 se společnost přeměnila na společnost s ručením omezeným. Její sídlo se nachází v Pardubickém kraji. Hlavní činností je mezinárodní kamionová doprava. Společnost tvoří jednatel a 45 zaměstnanců. Podnik se řadí do kategorie malých účetních jednotek. (Webové stránky společnosti, 2023)

Společnost disponuje plachtovými, sklápěcími a klanicovými návěsy. Jejich vozidla splňují normu EURO 5 a 6. Toto je norma upravující limity hodnot škodlivin ve výfukových plynech. Dále disponují certifikací na převoz potravin a krmiv. Nabízí pojištění nákladu až do výše 15 milionů korun a možnost sledovat přepravované zboží pomocí GPS. (Webové stránky společnosti, 2023)

2.2 Popis konkurentů

Jako konkurenti byli vybrány dvě společnosti nacházející se v Pardubickém kraji, které také provozují mezinárodní nákladní dopravu.

První konkurent

Společnost byla založena roku 1995, podniká jako společnost s ručením omezeným. Provozuje mezinárodní kamionovou dopravu a specializuje se především na země v Evropské unii. Nabízí transport zásilek od pár kilogramů až po nadrozměrný náklad. Zakládá si na individuálním přístupu k zákazníkům. Disponuje 20 vozidly návěsy typu plato a také plachtovými návěsy. Svým zákazníkům nabízí i možnost dlouhodobé spolupráce. (Webové stránky společnosti, 2023)

Polovinu z celkového objemu zakázek zajišťuje pro německou dopravní společnost, se kterou má dlouhodobou smlouvu. Díky tomu může plánovat trasy, vytíženost, tržby a náklady na delší čas dopředu. Výhodné je také to, že podnikatel nemusí vyhledávat velký objem zakázek, což mu ušetří čas i náklady s tím spojené. (Rozhovor s auditorem podniku, 2023)

Druhý konkurent

Společnost na trhu působí od roku 2005. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Nabízí logistické, sběrné a skladovací služby. Zajišťuje dopravu zboží včetně přepravy nadměrných i nebezpečných nákladů. (Webové stránky společnosti, 2023)

2.3 Analýza vnějšího prostředí

2.3.1 PESTE analýza

Politicko-legislativní faktory

Společnost sídlí v České republice vztahují se na ní tedy české zákony. Česká republika je také součástí Evropské unie, a proto na společnost budou dopadat i právní předpisy EU.

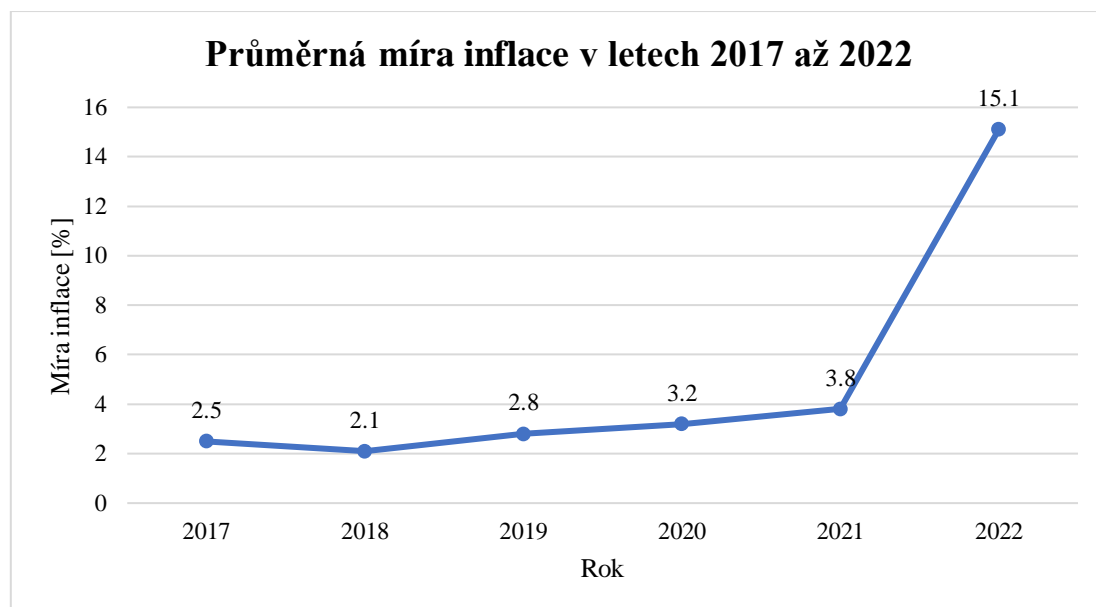
Na společnost dopadá například zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech a také zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání. Společnost provozuje různé živnosti a musí splňovat podmínky pro jejich trvání. Jelikož podnikatel provozuje činnost silniční motorová přeprava a také vlastní vozidla, vztahuje se na něj také zákon č. 56/2001 Sb. Zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. Podle něj musí podnikatel například mít všechna vozidla řádně registrována, vozidla musí podrobovat pravidelné technické kontrole nebo musí mít všechna vozidla řádně pojištěna. Dalším zákonem, podle kterého se musí podnikatel řídit je Zákon č. 111/1994 Sb. Zákon o silniční dopravě. Těto zákon udává podmínky, které musí být splněny pro vykonávání činnosti silniční dopravy. S uvedeným zákonem také souvisí nařízení evropského parlamentu a rady (EU) č. 165/2014 o tachografech v silniční dopravě, který upravuje mimo jiné používání tachografů a přípustné denní doby řízení a povinné doby odpočinku a přestávek řidiče.

Podnikatele ovlivňuje také současná situace války na Ukrajině a uvalených sankcí proti Ruské Federaci. V důsledku toho se zdražují pohonné hmoty, které jsou pro podnikatele klíčové pro udržení činnosti a společnosti tedy výrazně rostou náklady.

Dalším důležitým faktorem je povinnost každoročně prokazovat finanční způsobilost společnosti provozující mezinárodní dopravu. Každý provozovatel mezinárodní dopravy je povinen prokázat finanční způsobilost ve výši 9 000 EUR na první velké používané vozidlo, dále 5 000 EUR na každé další velké vozidlo a 900 EUR na každou další používanou dodávku. Na základě prokázání finanční způsobilosti je pak vydána eurolicence, kterou je řidič povinen mít s sebou ve voze. (Česká Republika, 2009)

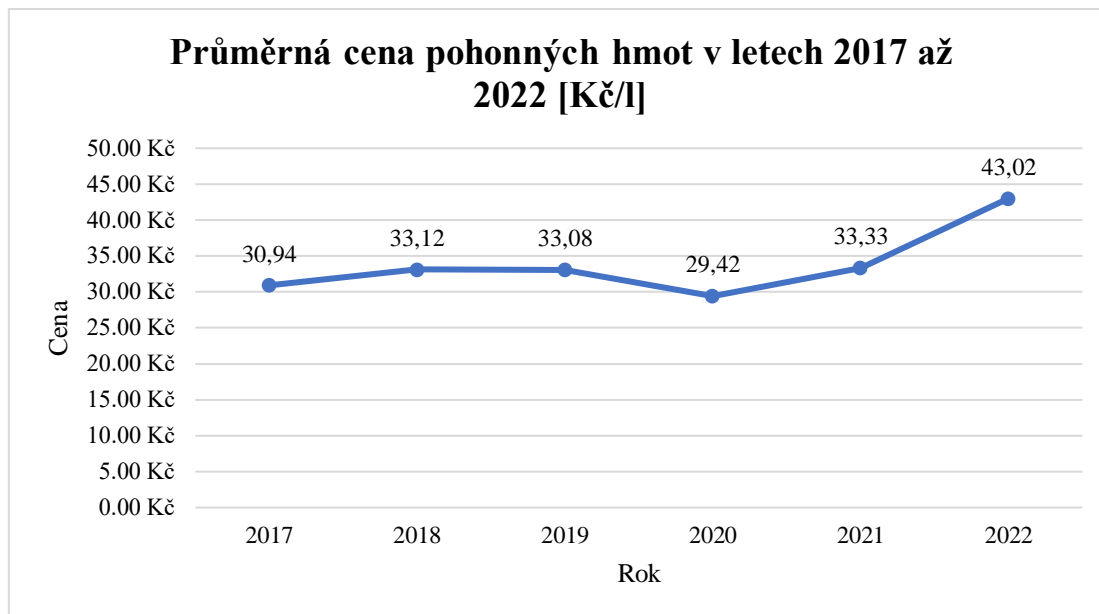
Ekonomické faktory

V současné době je ekonomika neustále ovlivněna pandemií Covidu 19, v důsledku níž docházelo k mnohým uzávěrám a také k pozastavování fungování firem ve většině odvětví. To ovlivnilo celosvětovou ekonomiku a utlumilo její růst. V současné době se již k uzávěrám nedochází a ekonomika začíná opět růst. Pandemie se podepsala i na růstu inflace. Dalším významným faktorem, který ovlivňuje ekonomiku je právě probíhající válka na Ukrajině a s ní spojený nárůst inflace. Dle Českého statistického úřadu, průměrná míra inflace vzrostla z 3,8 % z roku 2021 až na 15,1 % v roce 2022. Na grafu níže je zobrazen vývoj inflace od roku 2017 do roku 2022.



Graf 1: Průměrná míra inflace v letech 2017 až 2022
(Zdroj: (Inflace, spotřebitelské ceny, 2023))

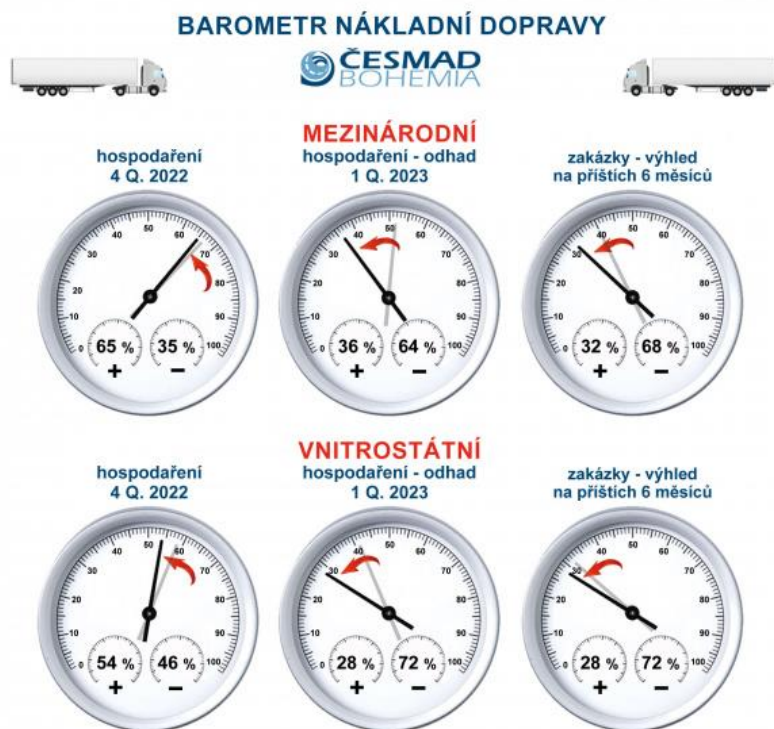
V současnosti probíhající válka na Ukrajině také ovlivňuje ceny pohonných hmot, které oproti minulým letům vzrostly o 10 korun. Níže uvedený graf zobrazuje vývoj pohonných hmot od roku 2017 do roku 2022. Nárůst cen pohonných hmot znamená pro společnost velký nárůst nákladů. Pohonné hmoty tvoří velkou část jejich výdajů.



Graf 2: Průměrná cena pohonných hmot v letech 2017 až 2022
(Zdroj (Ceny pohonných hmot v ČR))

Válka na Ukrajině a rostoucí inflace také ovlivňuje výši zisku v nákladní dopravě. Výzkumy v kamionové dopravě provádí Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA. Dle průzkumu v posledním čtvrtletí roku 2022, dosáhlo zisku 65 % společností v mezinárodní kamionové dopravě a jen 54 % společností podnikajících ve vnitrostátní dopravě. Podíl ziskových společností oproti třetímu kvartálu poklesl u mezinárodní dopravy o 2 % a u vnitrostátní dopravy o 5 %. Z průzkumu dále vyplynulo, že zisk očekává v prvním čtvrtletí roku 2023 pouze 36 % dopravců v mezinárodní dopravě a pouze 28 % dopravců ve vnitrostátní dopravě. S tímto souvisí i očekávaný objem zakázek na dalšího půl roku. Pouze 32 % společností podnikajících v mezinárodní dopravě a 28 % dopravců ve vnitrostátní dopravě vidí objem zakázek na půl roku dopředu pozitivně. Barometr zpracovaný ČESMAD BOHEMIA je uveden na následujícím obrázku. (Barometr nákladní dopravy, 2023)

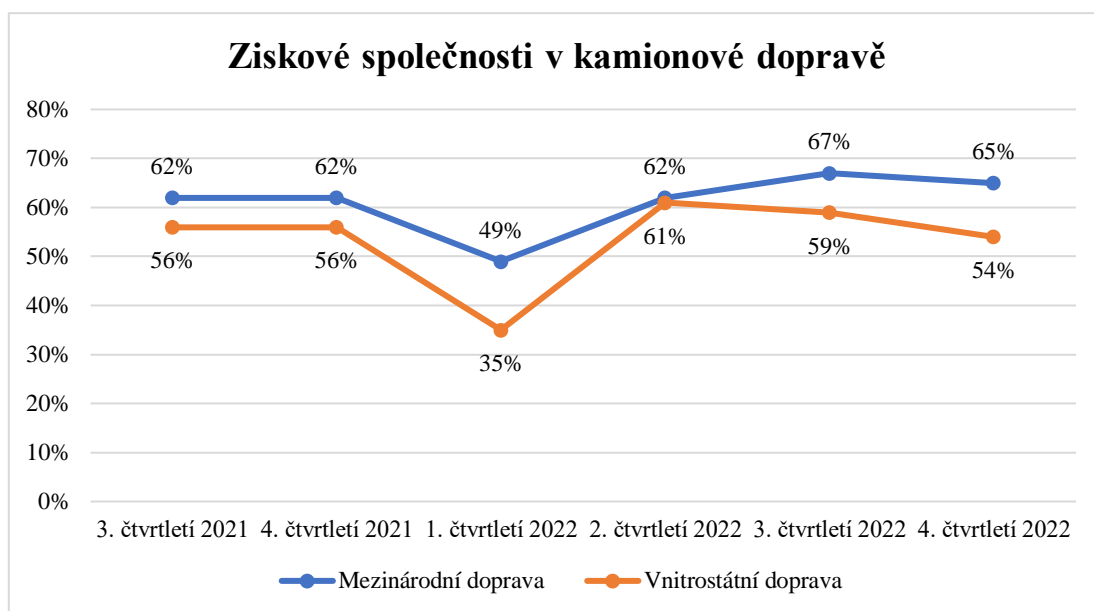
Obrázek 5: Barometr nákladní dopravy
 (Zdroj (Barometr nákladní dopravy, 2023))



Barometr nákladní dopravy ČESMAD BOHEMIA dává informaci o stavu oboru, zvláště pro vnitrostátní a mezinárodní silniční nákladní dopravu. Dopravci hodnotí své hospodaření v uplynulém čtvrtletí, odhadují, jak dopadne to právě probíhající a indikují, jak vidí zakázky na půl roku dopředu. Bližší informace na <https://info.odoprave.cz/barometr-nakladni-dopravy>

Publikováno 3. 2. 2023

První průzkum od ČESMAD BOHEMIA byl zveřejněn pro 3. čtvrtletí roku 2021. Z následujícího grafu je patrné, že zisku v kamionové dopravě dosahuje mezičtvrtletně podobné procento dopravců. Jediný významný výkyv nastal v prvním čtvrtletí roku 2022, kdy vzrostly náklady především na pohonné hmoty. Dle výzkumu dopravci v tomto čtvrtletí poskytovali své služby se ztrátou, protože se jim nepodařilo rychleji reagovat na zvyšující se náklady na přepravu. V dalším čtvrtletí již zvedly ceny za přepravu a podíl ziskových společností se opět vrátil k hodnotám z roku 2021.



Graf 3: Ziskové společnosti v kamionové dopravě

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Barometr nákladní dopravy, 2023))

Dalším prvkem ovlivňujícím náklady společností je také narůstající průměrná mzda. Výše průměrných mezd za roky 2019 a ž 2022 je zobrazena v následující tabulce.

Tabulka 1: Průměrná měsíční mzda

(Zdroj Vlastní zpracování dle: (Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy - 4. čtvrtletí 2022, 2023))

Průměrná měsíční mzda [Kč]	2019	2020	2021	2022
H	20 704	21 878	23 152	23 738
ČR	36 634	39 092	40 224	40 341
Pardubický kraj	31 059	32 554	34 053	35 955

Z tabulky je patrné, že průměrná mzda meziročně roste, představuje tedy zvyšující se náklady pro společnosti. V porovnání s republikovým i krajovým průměrem, sledovaný subjekt vyplácí ve všech letech svým zaměstnancům v průměru nižší mzdy. Z tabulky také vyplývá, že jeho mzdové náklady meziročně rostou.

Z důvodu provozování mezinárodní dopravy je důležitým ekonomickým faktorem také měnový kurs cizích měn. Společnost používá měnové kursy dle měnového lístku České národní banky zveřejněné vždy ke konci měsíce. Na konci účetního období přepočítává majetek a závazky v cizí měně platným kursem ČNB. Pro účely finanční způsobilosti se pro přepočet hodnoty eura využívá dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (es) č. 1071/2009 kurs platný k prvnímu pracovnímu dni měsíce října zveřejněný v Úředním věstníku Evropské unie. (Česká Republika, 2009) (Účetní výkazy společnosti)

Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí nezaměstnanost. Analyzované společnosti se nachází v Pardubickém kraji. Nezaměstnanost v tomto kraji v roce 2019 byla 2,20 %, poté vzrostla v roce 2020 na 2,92 %, v roce 2021 se snížila na hodnotu 2,45 % a v roce 2022 se znovu zvýšila na 2,86 %. Z důvodu nízké nezaměstnanosti může být pro společnost obtížnější nalézt nového zaměstnance, pokud bude potřeba. (Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. prosinci 2022)

Dle průzkum Česmad Bohemia bylo zjištěno, že průměrný věk řidičů v kamionové dopravě je velmi vysoký, činí 48 let. Dalším problémem je také nedostatek tuzemských řidičů a společnosti jsou nuceny najímat zaměstnance z třetích zemí. Dle průzkumu zaměstnává řidiče z třetích zemí 26 % společností zabývajících se kamionovou dopravou. Průzkum byl prováděn ve 311 společnostech s celkovým počtem 8 950 zaměstnanců, z nichž 1 013 zaměstnanců pochází ze třetích zemí. (Barometr nákladní dopravy, 2023)

Společnost se potýká s úbytkem a nedostatkem zaměstnanců, důvodem může být i nízká nezaměstnanost v Pardubickém kraji a nedostatek řidičů v mladším věku. Průměrný počet zaměstnanců u analyzovaného subjektu je uveden v následující tabulce. Z tabulky je patrné, že největšímu úbytku zaměstnanců čelila společnost mezi roky 2019 a 2020, kdy se průměrný počet snížil o 13 zaměstnanců. Případný nedostatek zaměstnanců na plnění zakázek společnost kompenzuje zaměstnáváním prostřednictvím dohod o provedení práce.

Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců H
(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Průměrný počet zaměstnanců H1	2019	2020	2021	2022
	60	47	45	45

Technogicko-ekologické faktory

Pro společnost provozující mezinárodní kamionovou dopravu je nutné udržovat svůj vozový park v dobré kondici. To obnáší častou obnovu dlouhodobého hmotného majetku především v oblasti nákupu nových vozů. V roce 2021 společnost nakoupila dva tahače návěsů, přívěs a dvě nákladní vozidla.

2.4 Porterova analýza pěti sil

Dodavatelé

Společnost provozuje nákladní dopravu, jejími hlavními dodavateli tedy jsou především prodejci pohonných hmot. Další dodavatelé společnosti půjčují automobily, kamiony nebo návěsy, pokud je potřeba. Společnost si také pronajímá parkovací stání pro některá svá vozidla.

Dále podnikatel spolupracuje se svým konkurentem, který nebyl předmětem zkoumání v této práci. Konkurent pro něj zajišťuje opravy a údržbu některých vozidel.

Podnikatel k zajišťování své činnosti využívá pořízení nákladní techniky především prostřednictvím úvěru, případně finančního a operativního leasingu. Za dodavatele se dají tedy považovat i leasingové společnosti, banky a prodejci automobilů a nákladní techniky.

Odběratelé

Zákazníky podnikatele jsou především společnosti stavící veřejné dopravní komunikace, protože disponuje speciálními vozy určenými na přepravu kameniva a sutí. Společnost dále nabízí přepravu zboží nejrůznějšího typu. Odběratele tvoří velké množství společností nejrůznějších velikostí. Z nichž největší objem zakázek od jedné společnosti tvoří 20 % z celkových tržeb, další tři odběratelé zaujímají každý 15 % objemu tržeb a zbytek tržeb tvoří drobnější zakázky.

V minulosti také prodávala svá vozidla do Afriky. Jednalo se o vyřazená vozidla značky Mercedes-Benz, o která byl velký zájem z důvodu snadných oprav.

Společnost nemá pro své odběratele žádný ceník za přepravu, nepoužívá palivové doložky. Cenu za přepravu na jeden kilometr určuje individuálně takto:

$$\frac{\text{požadovaný zisk} + \text{pojištění} + \text{mzda řidiče} + \text{cena pohonných hmot} + \text{mýto}}{\text{počet najetých kilometrů}}$$

Stávající konkurence

Stávající konkurencí jsou pro podnikatele dva další analyzované subjekty v této práci. Tyto společnosti se všechny řadí do kategorie malých účetních jednotek. Nepředstavují pro podnikatele vysoké konkurenční riziko. Větší riziko konkurence představují velké

přepravní společnosti v České republice. Tyto podniky disponují například mnohem větším kapitálem, větší vyjednávací silou u dodavatelů a mají pobočky ve více zemích Evropy. V České republice je spousta dalších malých přepravních společností, které zajišťují přepravu zboží, tyto podniky však nepředstavují velkou konkurenci pro podnikatele.

Speciální technika, která umožňuje společnosti převážet materiál pro stavební společnosti, poskytuje podnikateli konkurenční výhodu oproti ostatním konkurentům.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů není v odvětví příliš vysoká. Podnikání v oblasti kamionové dopravy a mezinárodní kamionové dopravy vyžaduje vysoké finanční náklady na pořízení především vlastních vozů. Provozování mezinárodní kamionové dopravy je administrativně náročné a je s ním spojeno například prokazování finanční způsobilosti. Z výše uvedených důvodů je tedy riziko vstupu nových konkurentů do odvětví nízké.

Hrozba substitutů

Substitutem pro kamionovou dopravu může být letecká, vodní nebo drážní přeprava. V případě letecké přepravy je hrozba nízká, jelikož představuje pro zákazníky vysoké náklady a výhodná může být především při přepravě velkého množství zboží na delší vzdálenosti. V případě všech tří možných substitutů je však ve většině případů nutné zajistit přepravu zboží na letiště, do přístavu nebo na nádraží pomocí kamionové dopravy. Hrozba substitutů kamionové dopravy je tedy nízká.

2.5 Analýza vnitřního prostředí společnosti

V této kapitole bude provedena analýza 7S hlavního analyzovaného subjektu.

2.5.1 Analýza 7S

Strategie

Společnost si zakládá na udržování svého vozového parku v perfektním stavu. Na pořízení vozidel využívala finančního leasingu a v současné době pořizuje vozidla především prostřednictvím úvěru, vozy obměňuje v průměru po 8 letech. Snaží se

vyhledávat konkurenční výhody nákupem speciálních typů vozidel. Příkladem je nákup vyvážedky dřeva.

Své služby nabízí prostřednictvím internetových stránek a Facebooku. Prostřednictvím Facebooku se snaží propagovat svou činnost, inzerovat nová pracovní místa a udržovat osobní a vřelý přístup k zákazníkům. Tímto způsobem se jim také daří získávat většinu zakázek. Zakázky realizují především na základě dlouhodobějších kontraktů s odběrateli.

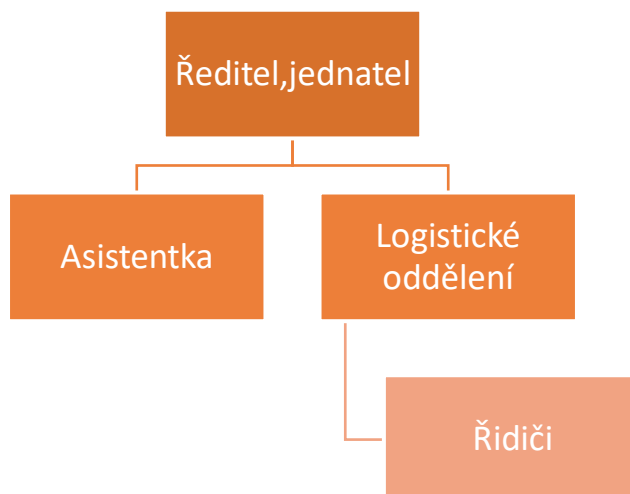
V rámci ušetření nákladů se také společnost přestěhovala do menších prostor, ke kterým patří i parkovací místa pro vozový park. Nemusí již tedy hradit pronájem všech parkovacích míst.

Společnost si také zakládá na udržování jejího chodu a finanční stránce v perfektním stavu. Přestože se jedná o malou účetní jednotku bez povinnosti auditu, najímá si každý rok externího auditora pro kontrolu svého hospodaření a vykazování.

Struktura

Ředitelem a jednatelem společnosti je její vlastník, který je zároveň i řidičem. Asistentka a logistické oddělení se přímo zodpovídá řediteli společnosti. Logistické oddělení má na starosti organizování tras pro řidiče. Účetnictví, mzdová agenda a veškerá daňová přiznání jsou zpracovávána externí společnostmi.

Obrázek 6: Organizační struktura H1
(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))



Systemy

Externí společnost používá k vedení účetnictví podnikatele vlastní účetní systém Wincont. Ke komunikaci se zákazníky využívá telefonickou a emailovou komunikaci, a také, jak již bylo řečeno, facebookové stránky a stránky společnosti.

Podnikatel používá systémy Webdispečink a Doprava 3K. Webdispečink je zaměřen především na monitorování stylu jízdy řidiče, dodržování přestávek, stavu tachografu, aktuální polohy vozidla a množství pohonných hmot ve vozidle. Doprava 3K je zaměřena na hodnocení výkonnosti jednotlivých vozidel. Pomocí ní lze generovat knihu jízd, reporty v oblasti nákladů a tržeb za jednotlivá vozidla, mezd nebo tržeb a rentability za jednotlivé zákazníky.

Dalším využívaným systémem je internetová stránka Mýto.cz, která po zadání trasy vypočítává celkové poplatky za využívání komunikací na vybrané trase.

Sdílené hodnoty

Společnost si zakládá na udržování přátelských vztahů a osobním přístupem ve vztahu k zaměstnancům i zákazníkům. Pro zaměstnance pořádá pravidelná školení a setkání na podporu kolektivu. S pravidelnými zákazníky se jednatel setkává pravidelně, například formou pracovního obědu.

Schopnosti

Kvalifikace jednotlivých zaměstnanců se liší v závislosti na pracovní pozici. Asistentka a zaměstnanci logistického oddělení mají vzdělání v ekonomické oblasti. Pro pracovní pozici řidiče je nutné mít především řidičský průkaz C+E. Další důležitou schopností je také znalost cizích jazyků, především angličtiny a němčiny, protože společnost vozí zboží do zahraničí.

Spolupracovníci

Jak již bylo řečeno, společnost si zakládá na přátelských vztazích se zaměstnanci. Proplácí jim stravné, cestovné, nabízí jim dopravu do zaměstnání, firemní oblečení, příspěvky na penzijní připojištění a další benefity.

Společnost udržuje výši zaměstnanců, především řidičů, v závislosti na objemu zakázek. V závislosti na počtu řidičů společnost mění i počet vozidel, na jednoho řidiče připadá

vždy jedno vozidlo. Zaměstnance zaměstnává na hlavní pracovní poměr a také na dohodu o provedení práce.

I přes snahu podnikatele o udržování dobrých vztahů a spokojenost zaměstnanců, je pro společnost problémem vysoká fluktuace převážně mladších zaměstnanců, proto v podniku převládá podíl starších zaměstnanců.

Styl vedení

Společnost je vedena majitelem a jednatelem podniku v jedné osobě. Ten má nejvyšší rozhodovací pravomoc. Kontroluje si splátky leasingů a úvěrů, které si sám sjednává, zadává platby faktur, sleduje náklady, tržby a výkonnost jednotlivých vozidel. Jeho hlavní pracovní náplní je však setkávání se s klienty a potenciálními klienty, řešení případných problémů a další činnosti mimo kancelář. Asistentka se stará především o tvorbu faktur, přípravu podkladů pro jednatele a další administrativní činnosti. Logistické oddělení plánuje trasy, určuje vozidla pro řidiče a přebírá od řidičů potřebné doklady, které předává asistence.

2.6 Hodnocení výkonnosti podnikem

Jak bylo uvedeno, podnikatel sleduje náklady, výnosy, a výkonnost a nákladovost vozidel. Další hodnocení výkonnosti ani finanční analýza ve společnosti však neprobíhá.

Náklady a výnosy sleduje pouze zpětně prostřednictvím výkazu zisku a ztráty obdrženého od podnikatelovi externí účetní.

Výkonnost a nákladovost vozidel monitoruje prostřednictvím automaticky generovaných reportů programem Doprava 3K. Reporty lze tvořit za libovolně nastavené sledované období. Jejich obsahem je například výše tržeb, spotřeba pohonných hmot, náklady na servis a mýto a také vyhodnocení, zda vozidlo generuje zisk či ztrátu.

Při analýze tohoto reportu bylo zjištěno, že společnost vlastní 3 nákladní vozidla, která generují ztrátu. Dále bylo zjištěno, že data u některých vozidel nejsou kompletní a nelze tedy s jistotou říci, zda vozidla generují zisk či ztrátu.

Ekonomičnost jízdy pak hodnotí systém Webdispečink. Podnikatel na základě stylu jízdy poté odměňuje své řidiče prémiei za ekonomickou jízdu.

2.7 Finanční analýza za roky 2019 až 2021

V této části práce bude provedena finanční analýza sledovaných subjektů v letech 2019 až 2021. Výkazy společností za rok 2022 nebyly v době vyhotovení práce k dispozici. Nejprve bude provedena horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv. Dále bude zkoumána likvidita, vývoj zadluženosti, doby obratu aktiv, pohledávek a závazků, a také rentabilita aktiv, tržeb a vlastního kapitálu. Výsledky analýzy jednotlivých společností budou porovnávány mezi sebou a také s oborovým průměrem. Oborový průměr byl však dostupný pouze za rok 2019, další údaje nebyly k dispozici. Oborový průměr byl vypočítán na základě tabulek k finanční analýze zveřejněných Ministerstvem průmyslu a obchodu¹. Hodnoty byly vypočítány pro obor pozemní a potrubní doprava.

2.7.1 Horizontální analýza

Cílem této analýzy je porovnat meziroční změny vybraných položek aktiv a pasiv v letech 2019 až 2021. Bude zde analyzována absolutní meziroční změna a také meziroční změna v procentech.

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

¹ ODBOR EKONOMICKÝCH ANALÝZ. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019: Tabulková příloha k finanční analýze. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha, © 2005 - 2023, 24.6.2020 [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

2.7.1.1 Horizontální analýza aktiv

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Rok	2019/2020	2019/2020	2020/2021	2020/2021
Horizontální analýza [v tis. Kč]	Absolutní změna	% změna	Absolutní změna	% změna
AKTIVA CELKEM	8 809	29	-4 939	-13
Dlouhodobý majetek	10 508	121,59	-25	-0,13
Dlouhodobý hmotný majetek	10 508	121,59	-25	-0,13
Oběžná aktiva	-1 146	-6	-4 781	-24
Zásoby	-28	-19,44	67	57,76
Pohledávky	-1 611	-9,65	-3 296	-21,85
Krátkodobé pohledávky	-1 611	-9,65	-3 296	-21,85
Peněžní prostředky	493	12,86	-1 552	-35,87
Časové rozlišení aktiv	-553	-53,43	-133	-27,59

V roce 2020 došlo ke zvýšení celkových aktiv o 8 809 tis. Kč, tedy 29 %. Na tomto zvýšení se nejvíce podílel přírůstek dlouhodobého hmotného majetku, který vzrostl o 10 508 tis. Kč. Oběžná aktiva naopak klesla o 1 146 tis. Kč, tedy o 6 %. Nevyšší podíl na tomto snížení měl úbytek krátkodobých pohledávek, které klesly o 1 611 tis. Kč. Dlouhodobé pohledávky společnost nemá. Na snížení oběžných aktiv se také podílel pokles zásob o 28 tis. Kč. Zásoby u společnosti tvoří převážně pohonné hmoty ve vozidlech. Naopak peněžní prostředky vzrostly o 493 tis. Kč oproti roku 2019. Další klesající položkou bylo časové rozlišení aktiv, které kleslo o 553 tis. Kč, tedy o 53,43 %.

V roce 2021 celková aktiva klesla oproti roku 2020 o 4 939 tis. Kč, tedy o 13 %. Pokles celkových aktiv byl způsoben především poklesem oběžných aktiv, která se snížila oproti předešlému roku o 4 781 tis. Kč, tedy o 24 %. Krátkodobé pohledávky se opět snížily a to o 3 296 tis. Kč oproti roku 2020, jejich pokles se opět nejvíce podílel na snížení oběžných aktiv a tím i celkových aktiv. Na poklesu oběžných aktiv se také podílelo snížení peněžních prostředků a to o 1 552 tis. Kč, tedy o 35,87 %. Zásoby naopak vzrostly oproti roku 2020 o 67 tis. Kč. Klesající trend si také udrželo časové rozlišení aktiv, které se snížilo o 133 tis. Kč.

2.7.1.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv

(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Rok	2019/2020	2019/2020	2020/2021	2020/2021
Horizontální analýza [v tis. Kč]	Absolutní změna	% změna	Absolutní změna	% změna
PASIVA CELKEM	8 809	29	-4 939	-13
Vlastní kapitál	3 755	52,21	2 311	21,11
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	1 071	18,09	3 755	53,70
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 684	250,61	-1 444	-38,46
Cizí zdroje	5 051	21,96	-7 106	-25,33
Rezervy	40	26,14	-59	-30,57
Závazky	5 011	21,93	-7 047	-25,29
Dlouhodobé závazky	5 995	171,33	-3 781	-39,83
Krátkodobé závazky	-984	-5,08	-3 266	-17,78
Časové rozlišení pasiv	3	1,94	-144	-91,14

Oproti roku 2019, vzrostla celková pasiva roku 2020 o 8 809 tis. Kč, tedy o 29 %. Tento růst je způsoben zvýšením vlastního kapitálu o 3 755 tis. Kč a také cizích zdrojů o 5 051 tis. Kč. Vlastní kapitál v roce 2020 vzrostl díky zvýšení výsledku hospodaření běžného období o 2 684 tis. Kč a také výsledku hospodaření minulých let, který se zvýšil o 1 071 tis. Kč. Cizí zdroje narostly především z důvodu zvýšení dlouhodobých závazků o 5 995 tis. Kč, krátkodobé závazky naopak poklesly o 984 tis. Kč. Na nárůstu cizích zdrojů se také podílelo zvýšení rezerv o 40 tis. Kč. Ve všech letech se jednalo o rezervu na dovolenou. Zvýšení hodnoty časového rozlišení pasiv o 3 tis. Kč, se na nárůstu celkových pasiv podílelo minimálně.

V roce 2021 celková pasiva naopak poklesla o 4 939 tis. Kč, tedy o 13 %, oproti roku 2020. Na snížení celkových pasiv se podílely především cizí zdroje, které klesly o 7 106 tis. Kč, tedy o 25,33 %. Největší pokles cizích zdrojů způsobilo snížení závazků o 7 047 tis. Kč, konkrétně pak dlouhodobé závazky poklesly o 3 781 tis. Kč a krátkodobé závazky o 3 266 tis. Kč. V rámci cizích zdrojů se snížily také rezervy a to o 56 tis. Kč. Pokles zaznamenalo také časové rozlišení pasiv a to o 144 tis. Kč. Pokles celkový pasiv mírně nárůst vlastního kapitálu o 2 311 tis. Kč, tedy o 21,11 %. Vlastní kapitál se zvýšil především převodem části výsledku hospodaření z roku 2020 do výsledku hospodaření

minulých let v roce 2021 a jeho růstem o 3 755 tis. Kč, tedy o 53,70 %. Výsledek hospodaření běžného období naopak klesl o 1 444 tis. Kč, tedy o 38,46 %.

2.7.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát
(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Rok	2019/2019	2019/2020	2020/2021	2020/2022
Horizontální analýza [v tis. Kč]	Absolutní změna	% změna	Absolutní změna	% změna
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-10 207	-12,09	609	0,82
Výkonová spotřeba	-9 044	-18,76	1 946	4,97
Osobní náklady	-2 141	-9,56	-982	-4,85
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 853	290,89	841	33,78
Ostatní provozní výnosy	694	27	-1 723	-53
Ostatní provozní náklady	-3 685	-25,99	-696	-6,63
Provozní výsledek hospodaření	3 504	220,79	-2 223	-43,67
Nákladové úroky a podobné náklady	215	120,11	-87	-22,08
Ostatní finanční výnosy	409	109,07	165	21,05
Ostatní finanční náklady	581	136,38	-721	-71,60
Finanční výsledek hospodaření	-387	168,26	975	-158,02
Výsledek hospodaření za účetní období	2 684	250,61	-1 444	-38,46

Oproti roku 2019 výrazně poklesly tržby z prodeje služeb roku 2020 o 10 207 tis. Kč, tedy o 12,9 %. Příčinou byl meziroční úbytek zakázek od odběratelů. Počet zakázek se snížil z důvodu úbytků zaměstnanců. Při sníženém počtu zaměstnanců jich nebylo možné realizovat stejné množství. Úměrně tomu klesla také výkonová spotřeba o 9 044 tis. Kč. Snížení počtu zakázek také znamenalo úbytek zaměstnanců a také pokles osobních nákladů o 2 141 tis. Kč. Společnost v roce 2020 zvýšila svůj dlouhodobý majetek, což znamenalo zvýšení hodnoty odpisů o 1 853 tis. Kč. V roce 2020 ostatní provozní výnosy vzrostly o 694 tis. Kč a ostatní provozní náklady se snížily o 3 685 tis. Kč. Celkový provozní výsledek hospodaření se tedy v roce 2020 zvýšil o 3 504 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření se oproti roku 2019 snížil o 387 tis. Kč. Finanční náklady se meziročně zvýšily celkem o 796 tis. Kč a finanční výnosy o 409 tis. Kč. Finanční náklady převyšovaly finanční výnosy, stejně jako v roce 2019 a finanční výsledek hospodaření byl tedy záporný. Navzdory nižším tržbám se celkový výsledek hospodaření se oproti

roku 2019 zvýšil o 2 684 tis. Kč, tedy o necelých 251 %. Příčinou byl však prodej dlouhodobého hmotného majetku v hodnotě 2 047 tis. Kč.

V roce 2021 se společnosti podařilo navýšit tržby o 609 tis. Kč. Výkonová spotřeba v tomto roce vzrostla o 5 %, tedy o 1 946 tis. Kč. V roce 2021 se opět snížil počet zaměstnanců, a tedy i osobní náklady o 982 tis. Kč. Také dále rostl dlouhodobý hmotný majetek a s ním i výše odpisů o 841 tis. Kč. Ostatní provozní výnosy i náklady v roce 2021 poklesly, výnosy o 1 723 tis. Kč a náklady o 696 tis. Kč. Provozní náklady převyšovaly provozní výnosy a provozní výsledek hospodaření poklesl o 2 223 tis. Kč, tedy o necelých 44 %. V roce 2021 se společnosti podařilo snížit finanční náklady o 808 tis. Kč a navýšit finanční výnosy o 165 tis. Kč. Finanční výsledek hospodaření byl tedy v tomto roce kladný a zvýšil se o 975 tis. Kč oproti roku 2020. Zvýšení provozních nákladů zapříčinilo snížení celkového výsledku hospodaření roku 2021 o 1 444 tis. Kč, tedy o necelých 39 %.

2.7.2 Vertikální analýza

Cílem této analýzy je rozebrat, jaký procentní podíl tvoří vybrané položky aktiv a pasiv.

2.7.2.1 Vertikální analýza aktiv

Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv
(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Rok	2019	2020	2021
Vertikální analýza [v tis. Kč]	Podíl v %		
AKTIVA CELKEM	100	100	100
Dlouhodobý majetek	28,5	48,9	55,9
Dlouhodobý hmotný majetek	100	100	100
Oběžná aktiva	68,1	49,9	43,1
Zásoby	0,7	0,6	1,2
Pohledávky	80,8	77,2	80
Krátkodobé pohledávky	100	100	100
Peněžní prostředky	18,5	22,2	18,8
Časové rozlišení aktiv	3,4	1,2	1

V roce 2019 byla celková aktiva tvořena z větší míry oběžnými aktivy, která se na celkových aktivech podílela 68,1 %. Celková aktiva byla dále tvořena dlouhodobým majetkem z 28,5 % a časovým rozlišením aktiv z 3,4 %. Dlouhodobý majetek byl ve

všech sledovaných letech tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Oběžná aktiva tvořily zásoby z 0,7 %. Zásoby zde mají tak malé procentuální zastoupení ve všech sledovaných letech, protože jsou tvořeny převážně jen pohonnými hmotami ve vozidlech. Největší podíl na oběžných aktivech v roce 2019 měly pohledávky a to 80,8 %. Společnost evidovala ve všech sledovaných letech pouze krátkodobé pohledávky. Oběžná aktiva tvořily také peněžní prostředky a to z 18,4 %.

V roce 2020 byly podíly na celkových aktivech u dlouhodobého majetku 48,9 % a oběžných aktiv 49,9 % téměř vyrovnané. Časové rozlišení aktiv se na celkových aktivech podílelo z 1,2 %. Podíl zásob na oběžném majetku byl téměř totožný s předchozím rokem a to 0,6 %. Podíl pohledávek na oběžném majetku oproti roku 2019 poklesl na 77,2 % a naopak podíl peněžních prostředků mírně vzrostl na 22,2 %.

V roce 2021 mírně vzrostl podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech, a to na 55,9 %. Naopak podíl oběžných aktiv mírně klesl na 43,1 %. Časové rozlišení aktiv tvořilo 1 % z celkových aktiv. Procentní podíl jednotlivých položek oběžných aktiv byl téměř shodný jako v roce 2019. Zásoby tvořily 1,2 %, pohledávky vzrostly na 80 % a podíl peněžních prostředků klesl na 18,8 %.

2.7.2.2 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv
(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Rok	2019	2020	2021
Vertikální analýza [v tis. Kč]	Podíl v %		
PASIVA CELKEM	100	100	100
Vlastní kapitál	23,7	28	38,8
Základní kapitál	2,8	1,8	1,5
Výsledek hospodaření minulých let	82,3	63,9	81,1
Výsledek hospodaření běžného účetního období	14,9	34,3	17,4
Cizí zdroje	75,8	71,6	61,2
Rezervy	0,7	0,7	0,6
Závazky	99,3	99,3	99,4
Dlouhodobé závazky	15,3	34,1	27,4
Krátkodobé závazky	84,7	65,9	72,6
Časové rozlišení pasiv	0,5	0,4	0,04

Celková pasiva v roce 2019 byla tvořena vlastním kapitálem z 23,7 %, cizími zdroji ze 75,8 % a časovým rozlišením pasiv z 0,5 %. Nejvyšší podíl na vlastním kapitálu představoval výsledek hospodaření minulých, a to 82,3 %. Vlastní kapitál byl dále tvořen výsledkem hospodaření běžného období, který představoval 14,9 % a také základním kapitálem, jehož podíl činil 2,8 %. Cizí zdroje představovaly ve všech sledovaných letech převážně závazky. V roce 2019 tvořily závazky 99,3 %. Na závazcích se podílely dlouhodobé závazky z 15,3 % a krátkodobé závazky z 84,7 %. Rezervy tvořily 0,7 % cizích zdrojů.

V roce 2020 zastupovaly nejvyšší podíl na celkových pasivech cizí zdroje, které tvořily 71,6 %. Celková pasiva pak byla dále tvořena vlastním kapitálem z 28 % a časovým rozlišením pasiv z 0,4 %. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech vzrostl díky zvýšení podílu výsledku hospodaření běžného období, který vzrostl na 34,3 %. Snížení podílu základního kapitálu na vlastním kapitálu na 1,8 %, je zapříčiněno pouze již zmíněným nárůstem výsledku hospodaření. Hodnota základního kapitálu zůstala stejná. Podíl výsledku hospodaření minulých let poklesl na 63,9 %, oproti roku 2019. Poměr závazků 99,3 % na cizích zdrojích zůstal stejný jako v předchozím roce. Zvýšil se však poměr dlouhodobých závazků na 34,1 % a podíl krátkodobých závazků na celkových závazcích klesl na 65,9 %. Podíl rezerv v roce 2020 zůstal zachován a byl tedy 0,7 %.

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech v roce 2021 vzrostl na 38,8 % a podíl cizích zdrojů poklesl na 61,2 %, stejně tak se snížil i podíl časového rozlišení pasiv na 0,04 %. Podíl základního kapitálu opět klesl na 1,5 % z důvodu zvýšení výsledku hospodaření minulých let na 81,1 %. V roce 2021 pokles také podíl výsledku hospodaření běžného období a to na 17,4 %. V rámci cizích zdrojů byly opět nejvíce zastoupeny závazky a to z 99,4 %. Podíl dlouhodobých závazků poklesl na 27,4 %. Krátkodobé závazky tvořily 72,6 % z celkových závazků. Rezervy v roce 2021 tvořily 0,6 % z cizích zdrojů.

2.7.3 Analýza nákladovosti

Nákladovost byla počítána jako podíl nákladů a tržeb spolu s ostatními provozními a finančními náklady, jelikož ostatní výnosy představují každoročně nemalou položku. Ostatní provozní výnosy tvořily především tržby z prodeje vozidle.

Tabulka 8: Analýza nákladovosti

(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Rok	2019	2020	2021
Náklady [v tis. Kč]			
Výkonová spotřeba	48 221	39 177	41 123
Spotřeba materiálu a energie	28 914	22 910	26 370
Služby	19 307	16 267	14 753
Osobní náklady	22 394	20 253	19 271
Úpravy hodnot v provozní oblasti	637	2 490	3 331
Ostatní provozní náklady	14 177	10 492	9 796
Daně a poplatky	10 315	6 795	6 406
Jiné provozní náklady	3 790	3 514	3 418
Celkové náklady	86 320	74 532	75 029
Tržby + ostatní výnosy	87 391	78 287	77 338
Nákladovost			
Celkové náklady	0,99	0,95	0,97
Výkonová spotřeba	0,55	0,50	0,53
Spotřeba materiálu a energie	0,33	0,29	0,34
Služby	0,22	0,21	0,19
Osobní náklady	0,26	0,26	0,25
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,01	0,03	0,04
Ostatní provozní náklady	0,16	0,13	0,13

Celková nákladovost se v roce 2019 téměř rovnala hodnotě celkových výnosů, tedy 99 %, v roce 2020 mírně klesla na 95 % a roce 2021 stoupla na 97 %. Je tedy patrné, že společnost má v poměru k celkovým tržbám velmi vysoké náklady. Celková nákladovost je však nižší než 100 %, společnost tedy dosahovala ve všech letech zisku. Největší část nákladů představuje výkonová spotřeba, která ve všech sledovaných letech představovala zhruba poloviční podíl na tržbách. Výkonová spotřeba se skládala ze spotřeby materiálu a energie, kterou tvořily především náklady na pohonné hmoty a součástky do vozidel, a nákladů na služby, které z poloviny zahrnovaly leasingové splátky. Na spotřebu materiálu a energie bylo z tržeb přispíváno přibližně 30 haléřů z každé koruny tržeb a na náklady na služby přibližně 20 haléřů. Na úhradu osobních nákladů bylo vynaloženo zhruba 26 haléřů v každém roce. Z toho je patrné zvyšování mezd v podniku, protože počet zaměstnanců meziročně klesal. Příspěvek z tržeb na odpisy se meziročně mírně zvyšoval z důvodu vzrůstajícího dlouhodobého majetku. Ostatní provozní náklady klesly v roce 2020 a 2021 na 0,13 z hodnoty 0,16 v roce 2019.

Porovnání nákladovosti

Tabulka 9: Porovnání nákladovosti

(Zdroj: vlastní zpracování dle: (Účetní výkazy společnosti))

Rok	2019	2020	2021
Hlavní společnost			
Celkové náklady	0,988	0,952	0,970
Výkonová spotřeba	0,552	0,500	0,532
Spotřeba materiálu a energie	0,331	0,293	0,341
Služby	0,221	0,208	0,191
Osobní náklady	0,256	0,259	0,249
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,007	0,032	0,043
Ostatní provozní náklady	0,162	0,134	0,127
První konkurent			
Celkové náklady	0,870	0,835	0,862
Výkonová spotřeba	0,642	0,533	0,589
Spotřeba materiálu a energie	0,188	0,194	0,206
Služby	0,454	0,339	0,383
Osobní náklady	0,052	0,063	0,055
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,050	0,071	0,049
Ostatní provozní náklady	0,088	0,105	0,096
Druhý konkurent			
Celkové náklady	0,998	0,999	0,995
Výkonová spotřeba	0,823	0,761	0,643
Spotřeba materiálu a energie	0,029	0,029	0,214
Služby	0,794	0,732	0,429
Osobní náklady	0,091	0,143	0,163
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,025	0,020	0,010
Ostatní provozní náklady	0,022	0,030	0,145

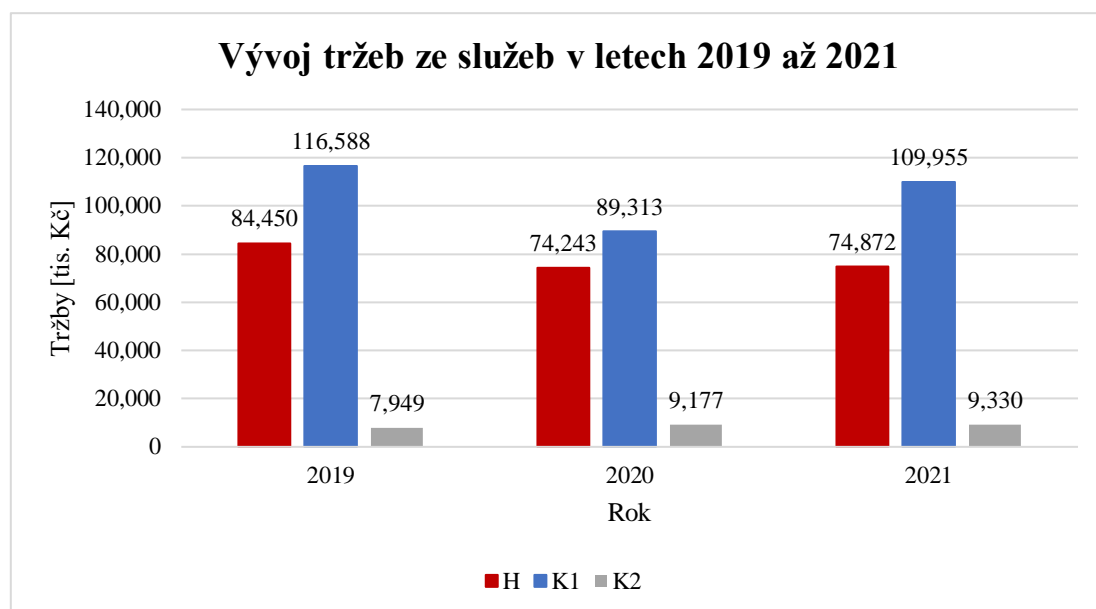
Nejvyšší celkovou nákladovost měl ve všech sledovaných letech druhý konkurent, její výše se téměř rovnala 100 %, společnost měla ve všech letech pouze malý zisk. Naopak první konkurent měl celkovou nákladovost nižší více než 10 % oproti druhým dvěma společnostem a měl tedy i výrazně vyšší zisk.

Na spotřebu materiálu a energie nejvíce vynakládala hlavní společnost. Toto je logické, protože podnik H vlastní nejvíce vozidel a tato položka se u společností skládala především z nákladů na pohonné hmoty a náhradní díly pro vozidla. Oba konkurenti vlastní výrazně méně vozidel, a proto nemusí vynakládat tak vysoké náklady na zmíněné položky. Nejvyšší náklady na služby měl druhý konkurent, vynakládal na ně téměř dvakrát více než druhé dvě společnosti.

Na osobní náklady vynakládal nejvíce hlavní subjekt, protože zaměstnává přibližně dvakrát více řidičů než jeho dva konkurenti. Naopak nejnižší osobní náklady měl první konkurent. Navzdory tomu, že první konkurent vlastní méně vozidel, musel na odpisy vynakládat nejvíce oproti druhým dvěma společnostem. Je tomu tak z důvodu, že jako jediný ve svém majetku eviduje i stavby. Hlavní společnost měla nejvyšší nákladovost na ostatní provozní náklady, a naopak nejnižší nákladovost na tuto položku měl druhý konkurent.

2.7.4 Analýza tržeb

Tržby u jednotlivých společností představují především tržby za poskytování přepravních služeb. Následující graf zobrazuje Tržby za služby porovnávaných společností za roky 2019 až 2021.



Graf 4: Vývoj tržeb v letech 2019 až 2021
(Zdroj Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Hlavní sledovaný subjekt dosáhl nejvyšších tržeb v roce 2019, tedy 84 450 tis. Kč, a poté jeho tržby poklesly na 74 243 tis. Kč. V roce 2021 se mu podařilo své tržby mírně zvýšit na 74 872 tis. Kč. V porovnání s prvním konkurentem si však vedl hůře. Tržby K1 byly ve všech letech nejvyšší z porovnávaných subjektů. Naopak výrazně lépe si hlavní subjekt vedl oproti druhému konkurent, jehož tržby byly oproti H i K1 výrazně nižší.

Z pohledu vývoje tržeb si naopak nejlépe vedl druhý konkurent, jelikož jeho tržby v průběhu let rostly. Tržby hlavního subjektu meziročně kolísaly, avšak pouze mírně. Lze tedy říci, že si udržoval poměrně stabilní tržby. Nejvíce kolísavé byly tržby prvního konkurenta.

2.7.5 Analýza likvidity v letech 2019 až 2021

Tento ukazatel udává, do jaké míry je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Likvidita se dělí na okamžitou, pohotovou a běžnou, vzorce pro její výpočty:

Okamžitá likvidita = (peněžní prostředky/krátkodobé závazky)

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky)

Běžná likvidita = (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)

(Knápková, 2017, s. 93-95)

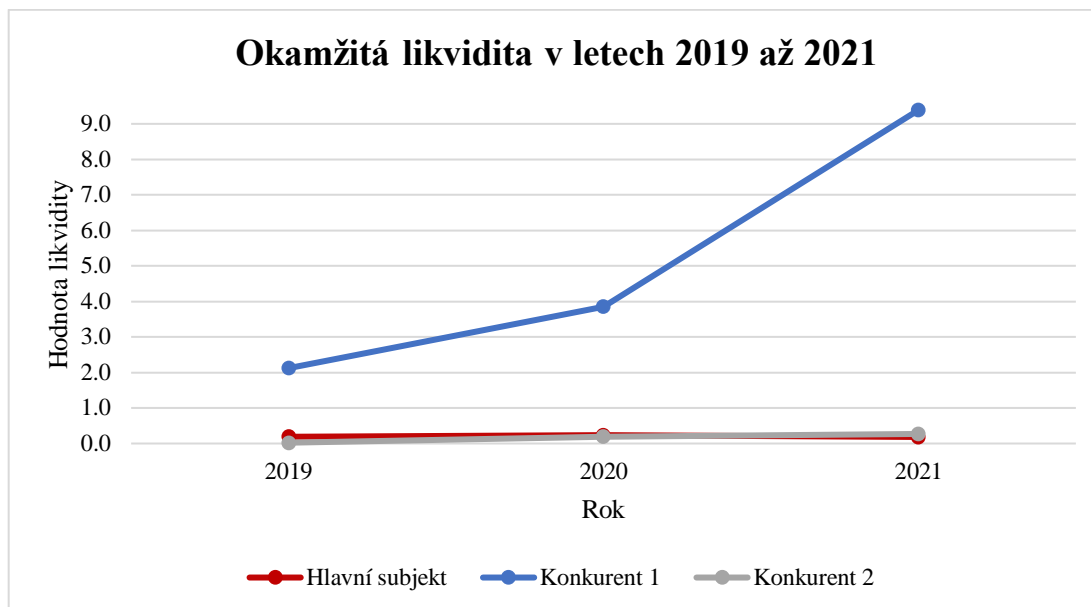
Tabulka 10: Likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Likvidita	2019	2019			2020			2021		
	Oborový průměr	H	K1	K2	H	K1	K2	H	K1	K2
okamžitá	1,00	0,20	2,12	0,02	0,24	3,85	0,19	0,18	9,39	0,27
pohotová	1,72	1,06	2,90	1,25	1,06	5,00	1,34	0,96	11,77	1,33
běžná	1,89	1,07	2,93	1,26	1,06	5,03	1,34	0,98	11,83	1,33

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita udává, do jaké míry je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky pomocí peněžních prostředků.



Graf 5: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

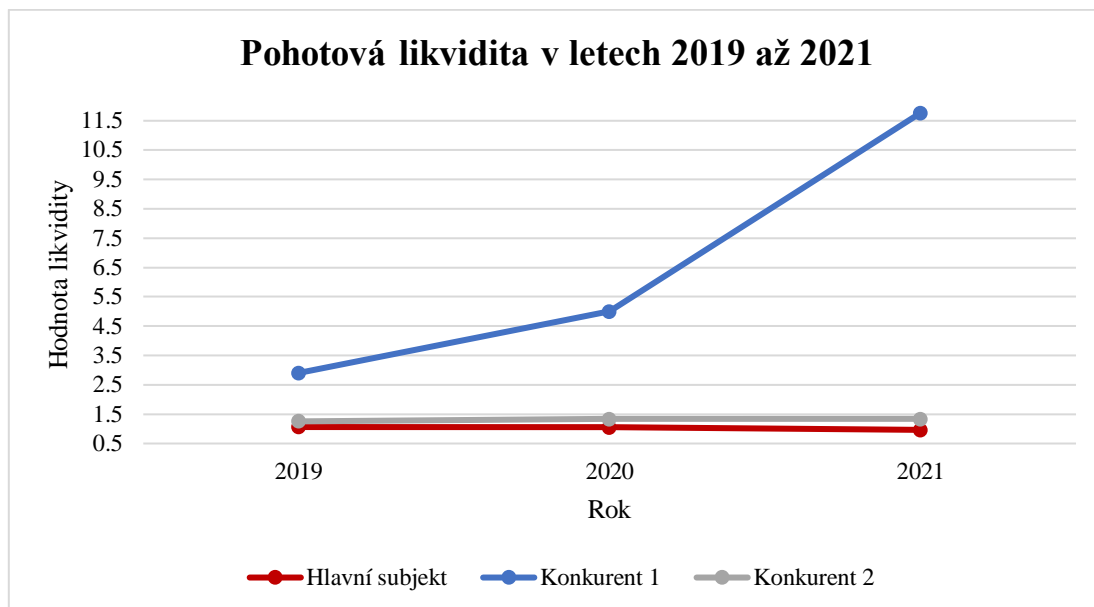
V roce 2019 byl oborový průměr této likvidity 1. V roce 2019 byla okamžitá likvidita společnosti H 0,2. Za použití svých peněžních prostředků by tedy byla schopná splatit pouze 20 % svých krátkodobých závazků. V roce 2020 se její okamžitá likvidita mírně zvýšila na 0,24 a v roce 2021 poklesla na 0,18. Oproti oborovému průměru, měla H velmi nízkou likviditu ve všech sledovaných letech. V posledním sledovaném roce měl dokonce nejnižší likviditu oproti svým konkurentům.

Nejvyšších hodnot likvidity ve všech letech dosáhl první konkurent, jehož likvidita se každým rokem zvyšovala a pohybovala se v rozmezí od 2,12 do 9,39. Tyto hodnoty jsou oproti oborovému průměru velmi vysoké. Společnost zadržuje zbytečně velké množství peněžních prostředků, které by mohla využít na rozvoj svého podnikání, případně je investovat a dosáhnout vyššího zisku.

Druhý konkurent dosáhl v roce 2019 likvidity pouze 0,02. Oproti oborovému průměru i ostatním srovnávaným společnostem si tedy vedl velmi podprůměrně a hrozila mu platební neschopnost. Svou likviditu se mu podařilo v dalších letech zvednout na to na 0,19 v roce 2020 a 0,27 v roce 2021.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita značí, do jaké míry je podnikatel schopen hradit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv, očištěných o nejméně likviditní část, tedy zásoby.



Graf 6: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

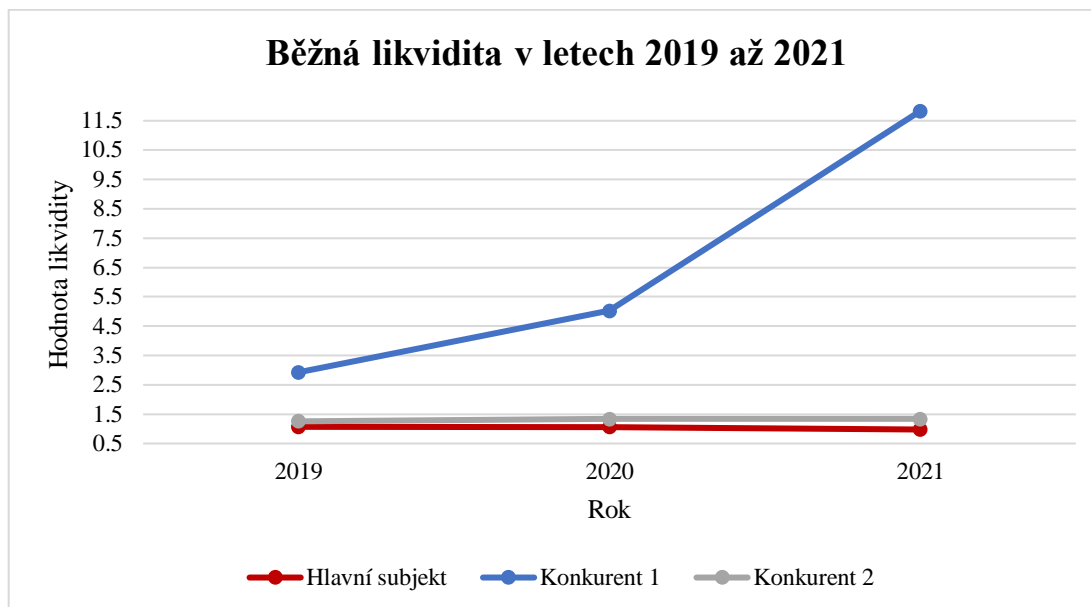
Oborový průměr v roce 2019 byl 1,72. Pohotová likvidita společnosti H byla v letech 2019 a 2020 totožná, tedy 1,06. V těchto letech byla společnost schopná uhradit všechny své závazky za využití svých oběžných aktiv, nicméně by jí nezbyly prostředky na samotný chod. V roce 2021 její likvidita mírně poklesla na 0,96. Oproti oborovému průměru byly hodnoty podprůměrné a také dosáhla nejnižší pohotové likvidity vůči svým konkurentům ve všech sledovaných letech.

První konkurent opět dosáhl vyšších hodnot, než byl oborový průměr. V roce 2019 byl schopen hradit své krátkodobé závazky 2,9krát, v roce 2020 5krát a v roce 2021 11,72krát. Hodnoty v roce 2020 a 2021 jsou velmi vysoké a značí to neefektivní využívání pohotových prostředků a společnost přichází o potenciální výnos z nadbytečných prostředků.

Druhý konkurent si oproti hlavnímu subjektu vedl o něco lépe, avšak jeho pohotová likvidita se pohybovala pod oborovým průměrem.

Běžná likvidita

Běžná likvidita vyjadřuje, jak je společnost schopna hradit své krátkodobé závazky pomocí oběžných aktiv.



Graf 7: Běžná likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Oborový průměr v roce 2019 činil 1,89. Společnost v roce 2019 dosáhla běžné likvidity 1,07, což bylo podprůměrné oproti oborovému průměru. V roce 2020 byla její likvidita 1,06 a v roce 2021 se snížila na hodnotu 0,98. Jelikož společnost neeviduje téměř žádné zásoby, hodnoty pohotové a běžné likvidity jsou téměř totožné. Oproti oběma konkurentům ve všech sledovaných letech dosáhla nejnižších hodnot likvidity.

První konkurent dosáhl opět nejvyšších hodnot běžné likvidity ve všech sledovaných letech a také se pohyboval vysoko nad oborovým průměrem. Druhý konkurent si vedl o něco lépe než společnost H, jeho likvidita byla však také pod oborovým průměrem. Pokud by byli H a K2 nuceni hradit všechny své krátkodobé závazky najednou, dostali by se do platební neschopnosti.

2.7.6 Vývoj zadluženosti v letech 2019 až 2021

Celková zadluženost udává, z kolika procent podnik využívá jako zdroje financování cizí kapitál. Dlouhodobá zadluženost vyjadřuje, kolik dlouhodobých cizích zdrojů tvoří financování podnikatele. Koeficient samofinancování je doplňkem k celkové

zadluženosti. Říká, z kolika procent je podnik financován vlastními zdroji. Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát jsou nákladové úroky pokryty ziskem.

Celková zadluženost = (celkové závazky/celková aktiva)

Dlouhodobá zadluženost = (dlouhodobé závazky/celková aktiva)

Koeficient samofinancování = (vlastní kapitál/celková aktiva)

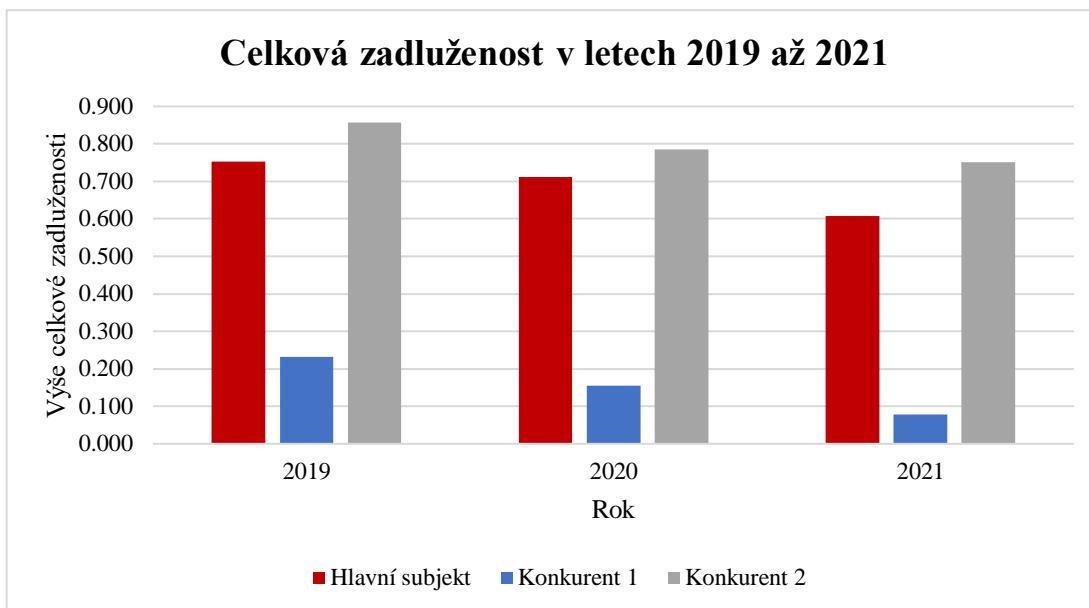
Ukazatel úrokového krytí = (EBIT/ nákladové úroky)

(Knápková, 2017, s. 87-89)

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

	2019	2019			2020			2021		
Ukazatel	Oborový průměr	H	K1	K2	H	K1	K2	H	K1	K2
Celková zadluženost	0,41	0,753	0,232	0,856	0,712	0,155	0,785	0,608	0,078	0,750
Dlouhodobá zadluženost	0,30	0,115	0,010	0,098	0,242	0,011	0,059	0,167	0,014	0,010
Koeficient samofinancování	0,59	0,237	0,766	0,144	0,280	0,814	0,215	0,387	0,955	0,250
Ukazatel úrokového krytí	X	13,034	0,000	1,569	18,629	0,000	1,184	22,023	0,000	15,167

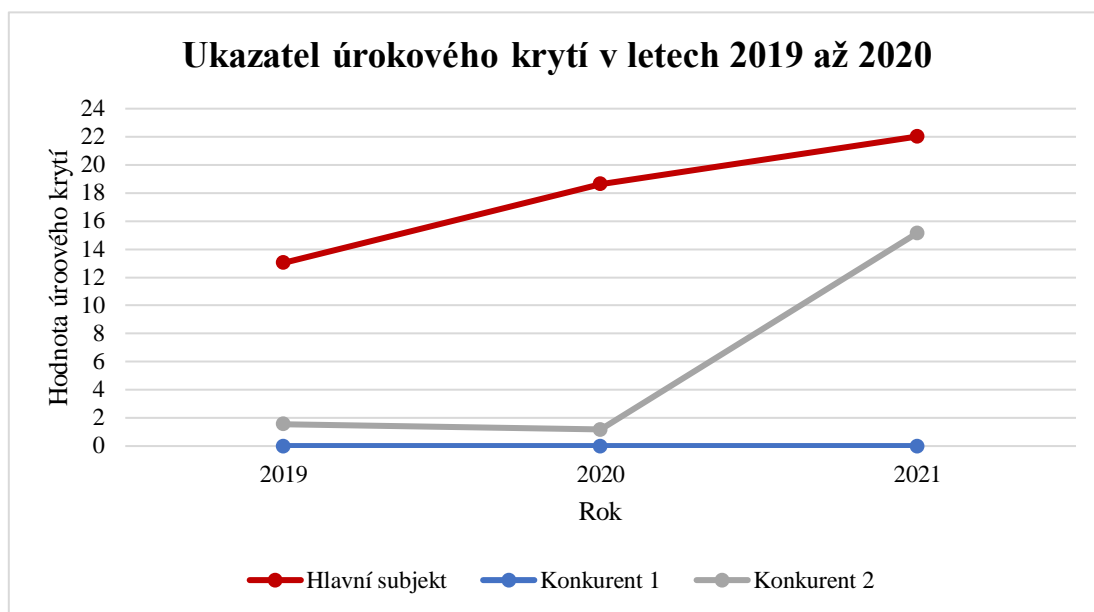


Graf 8: Ukazatele zadluženosti v letech 2019 až 2021
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Nejvyšší dlouhodobé zadlužení má ve všech sledovaných letech druhý konkurent, a naopak nejnižší první konkurent. U první konkurenta je také poměr dlouhodobých cizích zdrojů nejnižší.

Hlavní sledovaný subjekt má nejvyšší poměr dlouhodobého zadlužení ze všech sledovaných podniků. V průběhu let se však podnikateli daří celkové zadlužení snižovat a přibližovat se ke zlatému pravidlu financování, což je pozitivní vývoj. V roce 2021 činilo celkové zadlužení 60,8 %. Vývoj zadluženosti H je klesající z důvodu splácení dlouhodobých a krátkodobých úvěrů. Ve výpočtech však nejsou zahrnuty závazky z leasingů, protože mi nebyla známa jejich přesná výše. Podnikatel své ukončené leasingové smlouvy zakládá do archivu, který se nenachází v místě jeho sídla. Skutečná výše zadluženosti v jednotlivých letech může být tedy mírně odlišná od spočtených hodnot.

Ukazatel úrokového krytí



Graf 9: Ukazatel úrokového krytí v letech 2019 až 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Doporučená hodnota, které by měl podnik dosáhnout, se udává na hranici 3. První konkurent vykázal ve všech sledovaných letech nulové nákladové úroky, proto vyšla hodnota 0. Druhý konkurent se v letech 2019 a 2020 pohyboval pod doporučenou hranicí.

Hlavní sledovaný subjekt neměl v žádném ze sledovaných let problém vytvořit dostatek zisku ke krytí svých nákladových úroků, což je pozitivní. V důsledku meziročního snižování celkového zadlužení, se ukazatel úrokového krytí zvyšuje.

Altmanův model

Dle Altmanova modelu je možné predikovat bankrotující společnost. Do analýzy je zařazen z důvodu nízkých hodnot likvidity společnosti. Důvodem začlenění je také to, že podnikatel sdělil, že v některých měsících má problém se záporným měsíčním výsledkem hospodaření. Dalším důvodem je také, že ze strategické analýzy vyplynulo, že pouze 65 % dopravců v mezinárodní a 54 % ve vnitrostátní dopravě dosahuje zisku. Altmanův model má proto ověřit, zda není sledovaná společnost ohrožena bankrotem.

Tabulka 12: Altmanův model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Z-skóre	2019	2020	2021
x1	0,04	0,03	-0,01
x2	0,08	0,19	0,09
x3	0,05	0,12	0,10
x4	0,01	0,01	0,01
x5	2,78	1,90	2,19
Z-skóre	3,03	2,46	2,58

Vyhodnocení:

- $Z < 1,2$ - pásmo bankrotu
- $1,2 < Z < 2,9$ - šedé pásmo, nelze jednoznačně označit společnost za úspěšnou ani neúspěšnou
- $Z > 2,9$ – společnost prosperuje

V roce 2019 bylo z-skóre 3,03, pohybovalo se tedy v zóně prosperity, společnosti nehrozil bankrot. V letech 2020 a 2021 se z-skóre snížilo, v roce 2020 dosáhlo hodnoty 2,46 a v roce 2021 s mírně zvýšilo na 2,58. Z-skóre se tedy v těchto letech pohybovalo v šedém pásmu, společnost nebyla ohrožena bankrotem, nelze ale ani říci, že byla úspěšná. Z analýzy tedy vyplynulo, že společnost není ohrožena bankrotem a pohybuje se lehce pod zónou prosperity.

2.7.7 Doby obratu aktiv v letech 2019 až 2021

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok a obrat stálých aktiv se zaměřuje na obrátku dlouhodobého majetku.

Obrat celkových aktiv = (tržby/celková aktiva)

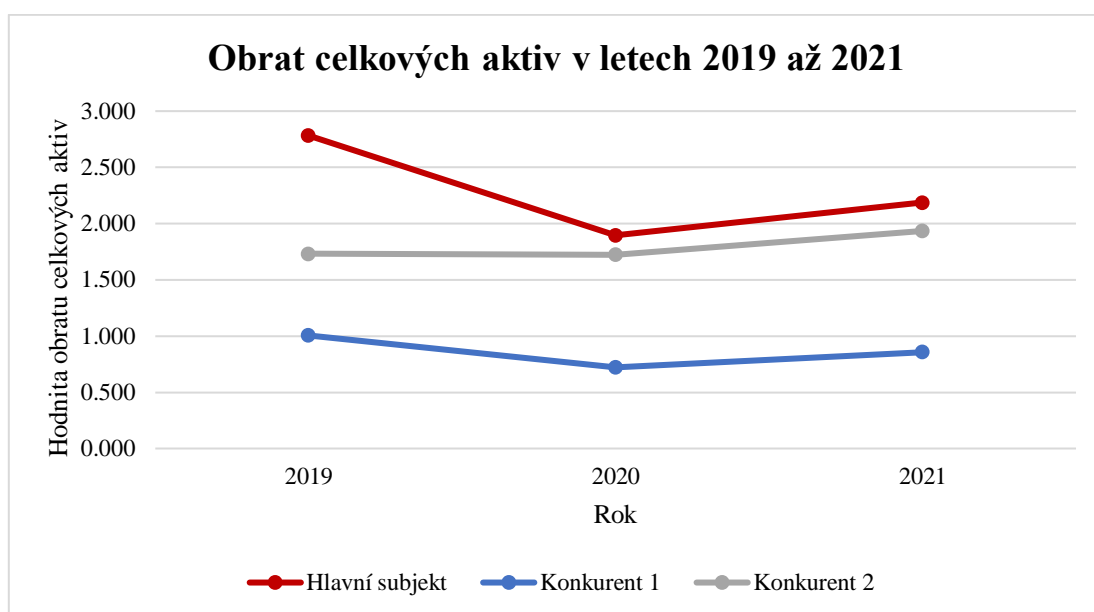
Obrat stálých aktiv = (tržby/stálá aktiva)

(Knápková, 2017, s. 107)

Tabulka 13: Doby obratu aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

	2019	2019			2020			2021		
	Oborový průměr	H	K1	K2	H	K1	K2	H	K1	K2
Obrat celkových aktiv	0,26	2,782	1,005	1,730	1,896	0,722	1,722	2,187	0,856	1,934
Obrat stálých aktiv	0,31	9,77	2,92	38,84	3,88	2,66	77,77	3,91	3,79	0,00

Obrat celkových aktiv**Graf 10: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Nejlépe ze všech sledovaných společností si vedl hlavní subjekt. Jeho obrat celkových aktiv je vysoký, společnost se svými aktivy hospodaří efektivně. Oproti oborovému průměru si všechny firmy vedly nadstandardně. Druhý konkurent dosáhl lepších hodnot než první konkurent.

Obrat stálých aktiv

Nejvyšších hodnot dosáhl v roce 2019 a 2020 druhý konkurent. V roce 2021 nevykázal v rozvaze žádná stálá aktiva, proto je hodnota v tomto roce rovna nule. Hlavní sledovaný podnik si oproti oborovému průměru vedl velmi dobře v roce 2019. Ve všech

sledovaných letech byl jeho obrat stálých aktiv vyšší než u K1. Společnost však na některý svůj majetek využívá leasing, hodnota ukazatele je tedy lehce nadhodnocena.

2.7.8 Doby obratu pohledávek, závazků, zásob a obratový cyklus peněz v letech 2019 až 2021

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou uhrazeny podnikatelovi pohledávky a doba obratu závazků udává, po jak dlouhé době podnikatel hradí své závazky. Doba obratu zásob sleduje, za jak dlouho se zásoby v podniku přemění na peníze. Obratový cyklus peněz zkoumá, jak dlouhá doba uplyne mezi nákupem zásob a jejich zpeněžením.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky/tržby}) * 360$$

$$\text{Doba obratu závazků} = (\text{závazky/tržby}) * 360$$

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby/tržby}) * 360$$

$$\text{Obratový cyklus peněz} = (DO \text{ pohledávek} + DO \text{ zásob} - DO \text{ závazků})$$

(Knápková, 2017, s. 108-109)

Tabulka 14: Doby obratu pohledávek, závazků, zásob a obratový cyklus peněz

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

	2019	2019			2020			2021		
	Oborový průměr	H	K1	K2	H	K1	K2	H	K1	K2
Doba obratu pohledávek	90,59	68,94	56,58	194,23	73,92	53,17	170,57	54,74	72,09	147,13
Doba obratu závazků	223,55	17,86	17,20	40,87	14,67	21,21	121,22	10,70	18,96	128,68
Doba obratu zásob	20,50	0,62	1,82	0,13	0,57	1,58	0,00	0,89	1,87	0,00
Obratový cyklus peněz	-112,47	51,70	41,20	153,49	59,82	33,55	49,35	44,94	55,00	18,44

Doba obratu pohledávek

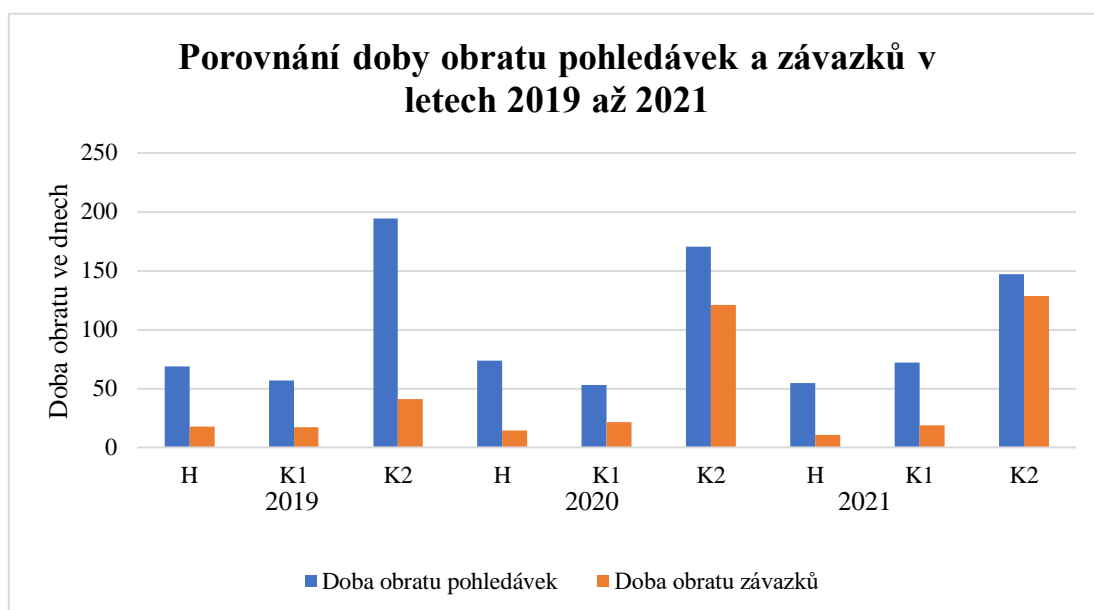
Průměrná doba obratu pohledávek v roce 2019 byla 90,5 dne. Hlavní sledovaný subjekt a první konkurent inkasovali oproti oborovému průměru ve všech sledovaných letech své

pohledávky dříve. Což je pro ně pozitivní vývoj. Naopak druhý konkurent inkasoval ve všech sledovaných letech pohledávky později, než byl oborový průměr v roce 2019.

Doba obratu závazků

V roce 2019 byl oborový průměr 223,5 dne. Oproti oborovému průměru hradili všechny sledované společnosti své závazky výrazně dříve. Tím si sice zajišťují dobrou pověst u svých dodavatelů, ale pro ně to může být nevýhodné.

Porovnání doby obratu pohledávek a závazků



Graf 11: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků v letech 2019 až 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Doba obratu závazků by měla přesahovat dobu obratu pohledávek. V případě, že tomu tak není podnikatel nemusí mít dostatek finančních prostředků pro úhradu svých závazků. Tento předpoklad byl splněn pouze v rámci oborového průměru. Nejlépe si vedl v letech 2019 a 2020 první konkurent. V roce 2021 dosáhl nejmenšího rozdílu mezi ukazateli druhý konkurent.

V roce 2019 doba obratu pohledávek přesáhla u hlavního sledovaného subjektu dobu obratu závazků o 51 dní, v roce 2020 o 59 dní a v roce 2021 se podniku podařilo tento rozdíl snížit na 44 dní. Podniku tedy mohou nastat problémy při placení svých závazků.

Pohledávky po lhůtě splatnosti

Tabulka 15: Pohledávky po lhůtě splatnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Pohledávky po lhůtě splatnosti		2019	2020	2021
Celkem	v tis. Kč	1327	1756	1576
	% z pohledávek celkem	7,95	11,64	13,37
z toho více než 180 dnů	v tis. Kč	45	13	152
	% z pohledávek celkem	0,27	0,09	1,29

Z analýzy doby obratu pohledávek vyplynulo, že hlavní subjekt inkasuje oproti oborovému průměru většinu svých pohledávek dříve. Pokud jsou však pohledávky analyzovány dále, zjistíme, že společnost eviduje pohledávky po lhůtě splatnosti a některé i více než 180 dnů po splatnosti. Hodnota těchto pohledávek v průběhu let kolísala. V roce 2019 byla 1 327 tis. Kč, poté vzrostla na 1 756 tis. Kč, a v roce 2020 klesla na hodnotu 1 576 tis. Kč. Procentní zastoupení pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách však v průběhu let neustále roste, což není pro společnost dobré. V roce 2021 měl hlavní subjekt dokonce nejvyšší podíl pohledávek po splatnosti více než 180 dnů ze všech sledovaných let, a to 1,29 %. V následující tabulce jsou pohledávky rozčleněny dle doby po splatnosti.

Tabulka 16: Pohledávky dle doby splatnosti v roce 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Účetní výkazy společnosti))

Pohledávky dle doby splatnosti v roce 2021		
	Zůstatek	Podíl na celkových pohledávkách
Do splatnosti	9 652 640 Kč	85,96 %
Po splatnosti 1-30	1 312 376 Kč	11,69 %
Po splatnosti 31-60	72 934 Kč	0,65 %
Po splatnosti 61-90	18 048 Kč	0,16 %
Po splatnosti 91-180	20 689 Kč	0,18 %
Po splatnosti 181-360	69 894 Kč	0,62 %
Po splatnosti 361- a více	82 019 Kč	0,73 %

V roce 2021 představovaly pohledávky do splatnosti většinou část z celkových pohledávek, tedy 86 %. Jejich hodnota byla 9 652 640 Kč. Druhou největší část (12 %) tvořily pohledávky po splatnosti do 30 dnů v celkové hodnotě 1 312 376 Kč. Společnost

však evidovala i pohledávky po splatnosti více než 30 dnů v celkové hodnotě 263 585 Kč. Z toho pohledávky po splatnosti mezi 31 a 60 dny byly 72 934 Kč, pohledávky po splatnosti mezi 61 až 90 dny dosáhly hodnoty 18 048 Kč, úhrn pohledávek po splatnosti mezi 91 až 180 dny tvořil 20 689 Kč, pohledávky po splatnosti mezi 181 až 360 dny byly 69 894 Kč a pohledávky po splatnosti více než jeden rok dosáhly hodnoty 82 019 Kč. Pohledávky po splatnosti více než jeden rok tvoří především dluh dvou odběratelů. Dále také bylo zjištěno, že 9 odběratelů mělo u společnosti dluhy po splatnosti v roce 2020 i 2021.

Závazky po lhůtě splatnosti

Tabulka 17: Závazky po lhůtě splatnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Závazky po lhůtě splatnosti		2019	2020	2021
Celkem	v tis. Kč	2482	504	673
	% ze závazků celkem	10,86	1,81	3,23
z toho více než 180 dnů	v tis. Kč	118	42	306
	% ze závazků celkem	0,52	0,15	1,47

Z analýzy doby obratu závazků vyplynulo, že hlavní subjekt má velmi nízkou dobu obratu závazků, která každým rokem klesá. Navzdory tomuto zjištění podnikatel eviduje závazky po lhůtě splatnosti i více než 180 dnů. Nejvíce závazků po lhůtě splatnosti společnost evidovala v roce 2019, tedy 2 482 tis. Kč. V roce 2020 se tyto závazky snížily na 504 tis. Kč a v roce 2021 lehce vzrostly na 673 tis. Kč. V roce 2021 měla společnost však nejvyšší podíl závazků po lhůtě splatnosti více než 180 dnů na celkových závazcích po splatnosti. Toto může snižovat ochotu jejích dodavatelů pro další spolupráci.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je zde uvedena hlavně za účelem výpočtu obrátového cyklu peněz. U hlavního sledovaného subjektu tvořily zásoby pohonné hmoty ve vozech. První konkurent disponoval zásobami v podobě pohonných hmot a náhradních dílů pro vozy.

Obratový cyklus peněz

Obecně se udává, že čím je obratový cyklus peněz nižší, tím je to pro podnik výhodnější. V roce 2019 byl obratový cyklus společnosti H 52 dnů, což byla výrazně nižší hodnota, než které dosáhl druhý konkurent. První konkurent se podařilo dosáhnout obratového cyklu 42 dnů, což byla nejnižší hodnota v tomto roce. Obratový cyklus H se v roce 2020 zvýšil na 60 dnů, což byla nejvyšší hodnoty v tomto roce. V roce 2021 se společnosti H podařilo obrat snížit na 45 dnů, což byla hodnota nižší než u K1. Výrazně nižšího cyklu (19 dnů) oproti oběma dalším společnostem se však podařilo dosáhnout druhému konkurentu.

2.7.9 Vývoj rentability v letech 2019 až 2021

Ukazatel rentability tržeb představuje ziskovou marži podniku. Rentabilita vlastního kapitálu měří výnosnost vloženého kapitálu. Rentabilita aktiv hodnotí efektivnost využívání majetku podniku.

$$\text{Rentabilita tržeb} = (\text{EBIT} / \text{tržby})$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = (\text{EBT} / \text{vlastní kapitál})$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = (\text{EBIT} / \text{celková aktiva})$$

(Pavelková, 2009, s. 24-25)

Tabulka 18: Rentabilita tržeb, vlastního kapitálu a aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

	2019	2019			2020			2021		
Rentabilita	Oborový průměr	H	K1	K2	H	K1	K2	H	K1	K2
Tržeb	12,6	1,8	16,4	0,8	6,6	17,5	0,5	4,7	17,6	1,0
Vlastního kapitálu	3,8	14,9	21,5	2,9	34,3	15,0	0,5	17,4	13,2	4,7
Aktiv	3,2	5,1	16,5	1,4	12,4	20,7	0,8	10,3	15,1	1,9

Rentabilita tržeb

ROS oborového průměru dosáhla v roce 2019 hodnoty 12,6. První konkurent si vedl ve všech sledovaných letech nadprůměrně oproti oborovému průměru z roku 2019 a také dosáhl nevyšší rentability tržeb ze všech sledovaných společností. Hlavní sledovaný subjekt si vedl oproti oborovému průměru i prvním konkurentu hůře ve všech sledovaných letech. Lépe si naopak ve všech letech oproti druhému konkurentu. V roce 2019 dosáhl rentability 1,8, v roce 2020 jeho rentabilita stoupla na 6,6 a v roce 2021 mírně klesla na 4,7.

Rentabilita vlastního kapitálu

ROE oborového průměru v roce 2019 byla 3,8. Hlavní sledovaný subjekt v roce 2019 dosáhl lepších hodnot ROE, než je oborový průměr a také ROE druhého konkurenta. V roce 2020 se hlavnímu subjektu podařilo hodnotu ROE zvednout ze 14,9 z roku 2019 na 34,3 a vedl si nejlépe ze všech sledovaných společností. V roce 2021 jeho ROE pokleslo na hodnotu 17,4, avšak stále dosáhl nejvyšší hodnoty. Rentabilita druhého konkurenta se v jednotlivých letech neustále snižovala, v roce 2021 poklesla na hodnotu 13,2. Druhý konkurent nedosáhl ani oborového průměru a všech letech měl ROE nejnižší.

Rentabilita aktiv

Oborový průměr ROA v roce 2019 dosáhl hodnoty 3,2. Oborového průměru nedosáhl pouze druhý konkurent a také si vedl nejhůře ze všech sledovaných společností. Hlavní sledovaný subjekt dosáhl nadprůměrných výsledků vůči oborovému průměru a také vyšších hodnot než K2. V roce 2019 jeho ROA činila 5,1 % v roce 2020 se zvedla na 12,4 % a v roce 2021 mírně poklesla na 9,4 %. Tyto hodnoty však byly nižší než ROA prvního konkurenta ve všech sledovaných letech.

2.8 SWOT analýza

Tato analýza popisuje silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby pro podnik. (Cimbálníková, 2012, s. 64)

Silné stránky:

- Speciální technika pro převoz stavebního materiálu
- Certifikace GMP+, která podnik opravňuje k převozu potravin a krmiv
- Dlouhodobá působnost na trhu
Společnost na trhu působí již od roku 2007 a vybuodovala si dobrou pověst u svých odběratelů.
- Stálé smlouvy s odběrateli
S některými odběrateli podnikatel spolupracuje dlouhodobě. Nejvýznamnějšími odběrateli jsou dvě společnosti, které zaujímají každá 20 % tržeb.

Slabé stránky:

- Absence finančního plánování
- Vysoká vytíženost vlastníka společnosti
Majitel zastává funkci jednatele, zajišťuje vyhledávání a sjednávání zakázek, setkává se osobně s klienty, stará se o placení faktur a sjednávání úvěrů, kontroluje splátky leasingů a úvěrů, sleduje náklady, tržby a výkonnost jednotlivých vozidel.
- Delší doba obratu pohledávek než doba obratu závazků
- Pohledávky po splatnosti a dlouhá doba splatnosti
- Vyšší nákladovost

Příležitosti:

- Zefektivnění přepravy
- Stavba dálnice a plánovaná výstavba veřejných komunikací v okolí podniku
V okolí podniku se v současné době staví a plánuje výstavba dálnice a dalších dopravních komunikací. Jelikož společnost disponuje speciálními vozy pro přepravu stavebního materiálu, představují tyto výstavby příležitosti k získání nových zakázek.
- Spolupráce s většími dopravními společnostmi
V České republice je velké množství velkých přepravních společností, které nabízí partnerství a celou řadu výhod, pro spolupracující dopravní společnosti.

Hrozby:

- Konkurence větších společností
V České republice je velké množství velkých dopravních společností, které mohou pro podnik představovat hrozbu.
- Fluktuace mladších zaměstnanců
Podnikatel uvedl, že mladší zaměstnanci mají v oboru kamionové dopravy vyšší tendenci střídat zaměstnavatele. Ve společnosti tedy převládá starší kolektiv. Toto může do budoucna znamenat hrozbu v úbytku zaměstnanců až současní zaměstnanci dosáhnou důchodového věku.

3 Návrhy a doporučení k udržení výkonnosti podniku

V této části práce budou představeny návrhy na zlepšení výkonnosti podniku. Návrhy se budou týkat nedostatků a příležitostí plynoucích z analytické části práce.

3.1 Pohledávky po splatnosti

Společnost eviduje velké množství pohledávek po době splatnosti, jejichž procento se každoročně zvyšuje. V roce 2021 tvořily pohledávky po splatnosti 13,37 % z celkových pohledávek. Pohledávky po době splatnosti více než 180 dnů narůstají také, v roce 2021 tvořily tyto pohledávky 1,29 %, což je nárůst oproti roku 2020 o 1,2 %. Z analýzy pohledávek také vyplynulo, že devět společností každoročně hradí své pohledávky po splatnosti. Podnikateli doporučuji využití alespoň některého z níže uvedených návrhů nebo s těmito zákazníky dále nespolupracovat.

3.1.1 Možnosti zajištění a utvrzení pohledávek

Zálohová platba

Vzhledem ke zhoršující se platební morálce odběratelů, podnikateli doporučuji zavést zálohové platby předem. Záloha by měla činit polovinu z ceny přepravy, kterou bude společnost poskytovat. Podnikatel dosud zálohové platby nevyužíval. Navrhuji ji tedy použít u všech smluv. Zavedení zálohové platby by bylo především užitečné u odběratelů, kteří pravidelně hradí svůj dluh po splatnosti.

Díky záloze by podnikatel měl dříve k dispozici peněžní prostředky na úhradu svých závazků. Tím by se mohl snížit počet jeho závazků po splatnosti a také by to vedlo ke zlepšení jeho pověsti v oblasti splácení dluhů. Zálohové platby by také pomohly zlepšit cash flow podniku. Dopad na cash flow podniku je znázorněn v tabulce 27 v kapitole 3.4.

Uznání dluhu

Vzhledem k tomu, že společnost eviduje pohledávky po splatnosti více než 180 dnů, navrhuji využití uznání dluhu dlužníkovi. Návrh podoby uznání dluhu je uveden v příloze č. 4. Uznáním dluhu zajistí podnikateli výhodu při dalším vymáhání dluhu a také se tím přeruší roční promlčecí lhůta a začne běžet nová lhůta která je deset let, dle § 639 Občanského zákoníku. (Zákon č. 89/2012 Sb., 2023)

3.1.2 Vymáhání pohledávek svépomocí

Podnikatel v současné době vymáhá své pohledávky pouze zasláním dopisu s upomínkou platby. Doporučuji mu, aby své pohledávky upomínal častěji a s větší frekvencí.

Navrhuji pohledávky kontrolovat nejméně jednou týdně. U všech pohledávek, které budou po splatnosti, kontaktovat nejprve dlužníka telefonicky. Pokud dlužník neuhradí svůj závazek do 3 dnů po telefonické upomínce, měl by ho podnikatel upomenout prostřednictvím mailu nebo ho znovu kontaktovat telefonicky. E-mail by měl obsahovat upozornění, že uplynula doba splatnosti, výši dlužné částky a údaje, kam má dluh splatit. V případě, že dlužník neuhradí dlužnou částku ani po druhé výzvě k jejímu uhrazení, společnost by měla dlužníkovi zaslat doporučený dopis s předžalobní výzvou. Předžalobní výzva by měla obsahovat z jakého důvodu dluh vznikl, datum, do kterého má být dluh uhrazen, výše dlužné částky a upozornění, že pokud nebude dluh splacen, bude podána žaloba. Vzor předžalobní výzvy je uveden v příloze č. 5.

Podání žaloby je možné například prostřednictvím webové aplikace ePodatelna na webu Ministerstva spravedlnosti justice.cz. Prostřednictvím tohoto portálu lze podat například žádost o vystavení elektronického platebního rozkazu. Toto soudní řízení je velmi rychlé, pokud dlužník nevznesení proti rozhodnutí námitku či odpor. Dlužník je poté povinen uhradit dlužnou částku a náklady řízení nejpozději do 15 dnů od doručení rozkazu. (93/1963 Sb. Občanský soudní řád, 2023)

Tabulka 19: Sazebník poplatku za vydání elektronického platebního rozkazu
(Zdroj Vlastní zpracování dle (Sazebník soudních poplatků, 2017))

Výše peněžitého sporu	Výše poplatku za vydání elektronického platebního rozkazu
do 10 000 Kč včetně	400 Kč
od 10 001 Kč do 20 000 Kč včetně	800 Kč
nad 20 000 Kč	4 % z dlužné částky

Využití tohoto vymáhacího prostředku podnikateli doporučuji především u zákazníků, kteří mají svůj závazek více než 60 dnů po splatnosti, podnikateli to může pomoci účinně snížit množství nesplacených pohledávek.

3.2 Odběratelé a zakázky

Z analýzy vyplynulo, že společnost mění počet zaměstnanců a vozidel dle objemu nasmlouvaných zakázek. Toto se nejvíce příliš efektivně. Společnosti doporučují sjednat si dlouhodobé smlouvy, například na tři až pět let dopředu, s velkými společnostmi. V ideálním případě pak vyjednat smlouvu s jednou velkou společností, která bude poskytovat až polovinu celkových zakázek. Podnikatel si tak zajistí stabilitu zakázek a nebude nucen často měnit počet zaměstnanců a vozidel. Další výhodou je také možnost dlouhodobějšího plánování využitosti řidičů a finančních plánů. Společnosti to také pomůže ušetřit čas a náklady na neustálé vyhledávání zakázek. Na základě sjednání dlouhodobých kontraktů s velkým odběratelem také podnikatel ušetří čas a náklady spojené s vymáháním pohledávek od odběratelů, kteří jsou v prodlení s úhradou jejich závazků.

Jednou z možností zajištění vyššího objemu zakázek od jednoho odběratele je vyjednání dlouhodobé smlouvy se zákazníky, se kterými společnost již spolupracuje. Jak bylo uvedeno v analytické části, nejvyšší objem současných zakázek od jedné společnosti tvoří 20 % z celkového objemu tržeb a další tři společnosti se na tržbách podílí každý 15 %. Bylo by tedy vhodné se nejprve obrátit na tyto společnosti a navrhnout jim sjednání smlouvy o přepravě na dobu tři až pěti let s navýšením současného objemu zakázek. Zákazníci s podílem 20 % na celkových tržbách jsou velké dopravní společnosti, u kterých je velký potenciál, že by mohli s nabídkou navýšení zakázek souhlasit.

Pokud by se podnikateli nepodařilo sjednat dlouhodobou smlouvu s vyšším objemem zakázek se současnými odběrateli, doporučuji mu obrátit se na nějakou další větší společnost. Společnost, na kterou by se mohl podnikatel je například LKW Walter, která je součástí rakouské Walter Group. LKW nabízí možnost spolupráce v modelu oboustranné přepravy. Toto zajistí, že vozidlo bude jezdit vždy naložené. Podnikatel si také může zvolit destinace, kam bude zboží dovážet. (LKW Walter, 2023)

Pro podnikatele je také důležité plánovat trasy přepravy efektivně. To znamená, že přepravující vozidlo by nikdy nemělo jezdit nenaložené. V současné době toto podnikatel ne vždy dodržuje a snižuje se tím efektivita dopravy a zvyšují se tím náklady na pohonné hmoty a řidiče. Pokud tedy bude podnikatel schopen lépe plánovat své trasy přepravy na

základě dlouhodobých kontraktů, bude pro něj jednodušší plánovat trasy tak, aby vozidlo nejezdilo nikdy prázdné.

Pokud by se podnikateli podařilo zajistit efektivnější přepravu, kdy bude vozidlo jezdit neustále naložené, nebude pro něj nutné zaměstnávat tolik řidičů a vlastnit tak velké množství vozidel. Tím by ušetřil náklady na zaměstnance, pořízování a údržbu vozidel.

V následující tabulce jsou uvedeny náklady, které společnost vynakládá na jízdu vozidel bez nákladu a ušlý zisk. Podnikatel neviduje, jak často jezdí vozidlo nenaložené. V tabulce je tedy uvedeno více variant vynaložených nákladů podle poměru kilometrů jízdy prázdného vozidla. Vypočtené hodnoty mohou být však mírně zkresleny, protože nelze jednoznačně určit, jak velký rozdíl je v nákladech na vozidlo naložené a nenaložené. Náklady na stejnou vzdálenost ovlivňuje mnoho faktorů, jako je například spotřeba pohonných hmot konkrétního vozidla, hmotnost nákladu, jízdní styl řidiče apod.

Tabulka 20: Náklady a ušlý zisk na nenaložené vozidlo

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě reportu ze systému Doprava 3K)

Poměr jízdy bez nákladu	Ujetá vzdálenost bez nákladu [v km]	Průměrné náklady na 1 km [v Kč]	Vynaložené náklady [v tis. Kč]	Ujetá vzdálenost s nákladem [v km]	Průměrné tržby na 1 km [v Kč]	Ušlé tržby [v tis.Kč]	Ušlý zisk [v tis.Kč]
20 %	395 923	30	11 913	1 583 693	48	19 006	7 093
15 %	296 942	30	8 935	1 682 674	45	13 416	4 481
10 %	197 962	30	5 957	1 781 655	43	8 447	2 490
5 %	98 981	30	2 978	1 880 636	40	4 001	1 023

Z tabulky je patrné, že pokud bude 20 % ujetých kilometrů realizováno bez nákladu, společnost vynaloží průměrně 11 913 tis. Kč navíc. Ušlý zisk z těchto jízd bude poté 7 093 tis. Kč. V případě realizace 5 % ujetých kilometrů bez nákladu, společnost vynaloží navíc 2 978 tis. Kč a přijde o 1 023 tis. Kč zisku.

Podnikateli doporučuji monitorovat nabídky na přepravu stavebních materiálů. V okolí podniku se v současné době staví a plánuje výstavba dálnice a dalších dopravních komunikací. Podnikatel disponuje speciální technikou pro tento typ přepravy.

Možnosti vyhledávání jednorázových zakázek

V případě vyhledávání a nabízení svých služeb menším odběratelům, navrhuji podnikateli využívání internetových nabídkových a poptávkových portálů. Na nich je možné za roční poplatek nabízet své služby a také vyhledávat poptávky jiných společností

na přepravu. Tyto menší jednorázové zakázky by pomohly zajistit, aby vozidlo nejelo nikdy prázdné. Facebookovou stránku, kterou podnikatel dosud využívá, doporučuji ponechat, pouze jako doplňkovou možnost sjednávání zakázek. Vyhledávání jednorázových zakázek by bylo součástí pracovní náplně nově přijatého zaměstnance. Přijetí nového zaměstnance je blíže popsáno v kapitole 3.3.

Prvním příkladem je portál poptavej.cz, kde může podnikatel vyhledávat poptávky od ostatních uživatelů. Portál nabízí také možnost zaslání poptávek do e-mailu. Uživatelé do poptávky zadávají trasu, datum, předmět přepravy, jeho rozměry a popis. Podnikatel může poptávajícího kontaktovat a zaslat mu svou cenovou nabídku. Členství na tomto portálu je zpoplatněno částkou 5 590 Kč za rok.

Druhým příkladem je poptávkový portál poptavky.cz, kde opět může podnikatel vyhledávat poptávky od ostatních uživatelů. Na rozdíl od prvního zmíněného portálu zde uživatelé uvádí i odhadovanou cenu za přepravu. Členství je zdarma a uživatel platí poplatek za zrealizovanou zakázku. Podnikatel si předplatí 10 000 Kč, ze kterých se mu odečítají poplatky za zrealizovanou zakázku.

Sledování návratnosti a spokojenosti zákazníků

Podnikateli doporučuji sledovat, zda se k němu zákazníci opakovaně vrací a zda jsou s jeho službami spokojeni. Opakovaně se vracející a spokojení zákazníci mu zajistí dobrou pověst a mohou ho doporučit dalším společnostem. Je tedy důležité, aby podnikatel zajišťoval spokojenost zákazníků pomocí včasného dodání nákladu, který nebude nijak poničen. Spokojenost zajistí také vstřícné a slušné jednání se zákazníkem. Pokud nebude zákazník spokojen, odejde ke konkurenci a své negativní zkušenosti může sdělit dalším společnostem, které odradí od případné spolupráce. Sledování návratnosti a spokojenosti zákazníků bude provádět nově přijatý zaměstnanec, který byl navržen v následující kapitole. Návratnost zákazníků bude hodnocena sledováním, zda odběratel využívá přepravních služeb vícekrát v roce a po více let za sebou. Opakované využívání služeb svědčí o spokojenosti zákazníka.

3.3 Převzetí části práce jednatele dalším zaměstnancem

Jak bylo řečeno v analytické části práce, vlastník společnosti zde vykonává funkci ředitele, jednatele i řidiče. Jeho náplní práce je také vyhledávání a sjednávání nových

zakázek. Jednatel většinu času tráví mimo kancelář na pracovních schůzkách. Věnování se všem těmto činnostem zároveň se mi nezdá efektivní. Navrhuji tedy přijetí dalšího zaměstnance, který by přebíral část jeho pracovní náplně. Z analýzy je také patrné, že společnost ve všech sledovaných letech generuje dostatečný zisk, náklady na přijetí dalšího zaměstnance by tedy neměly společnost významně ovlivnit. V následující tabulce je příklad mzdového nákladu na dalšího zaměstnance.

Tabulka 21: Mzdový náklad na dalšího zaměstnance
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad [v Kč]	Měsíčně	Ročně
Hrubá mzda	30 000	360 000
Sociální pojištění	7 440	89 280
Zdravotní pojištění	2 700	32 400
Náklad celkem	40 140	481 680

Doporučuji společnosti využít při vyhledávání nového zaměstnance na svých internetových stránkách, a především na portálech inzerujících nabídky práce.

Tabulka 22: Cena inzerování pracovní pozice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní portál	Cena za jeden inzerát na 30 dní [v Kč]
Jobs.cz	7 390
Práce.cz	5 796
Jen práce.cz	3 590
Práce za rohem	od 825

Jobs.cz nabízí vystavení jednoho inzerátu ve verzi light za 7 390 Kč na 30 dní a zaslání upozornění na nabídku práce všem jejím odběratelům na e-mail. Ve verzi standard, která stojí 8 990 Kč pak nabízí navíc obnovení nabídky práce každých 7 dní a zobrazení inzerce jako nejnovější.

Portál Práce.cz nabízí ve verzi mini zveřejnění inzerátu na 10 dní za 3 618 Kč. Verze standard za 5 796 Kč obsahuje zveřejnění nabídky práce na 30 dnů, náborovou aplikaci pro správu uchazečů a přesunutí inzerátu každý týden mezi nejnovější.

Jen práce.cz poskytuje zveřejnění inzerátu na 7 dní za 1 690 Kč na 30 dní za 3 590 Kč navíc s přesunem nabídky práce každých 7 dnů mezi nejnovější.

Práce za rohem neuvádí konkrétní částku za jeden inzerát, pouze částku od 825 Kč za inzerát za 30denní inzerci a základní správu uchazečů.

Popis pracovní pozice

Nově přijatý zaměstnanec by měl na starosti:

- zpracovávání finanční analýzy,
- sestavování plánu tržeb, nákladů, výnosů a cash flow v jednotlivých měsících,
- monitorování pohledávek po splatnosti a jejich vymáhání,
- sledování výkonnosti a ziskovosti vozidel, porovnávání nákladů na nakoupené pohonné hmoty a jejich reálnou spotřebu,
- hodnocení rentability zakázek
- vyhledávání vhodných jednorázových zakázek
- sledování návratnosti a spokojenosti zákazníků
- sledování spokojenosti zaměstnanců

Finanční analýzu by zpracovával jednou za čtvrtletí pomocí výkazů zasílaných od externí účetní. Zaměřená by byla především na analýzu nákladovosti, likviditu, dobu obratu pohledávek a závazků a rentabilitu. Jednou ročně by sestavoval kompletní finanční analýzu včetně ukazatelů zadluženosti. Finanční analýzu za celý rok by pak porovnával s vybranými konkurenty v oboru.

Plán tržeb, nákladů, výnosů a cash flow by sestavoval vždy na rok dopředu a každý měsíc by ho upravoval o případné změny.

Pohledávky po splatnosti by byly monitorovány a vymáhány každý týden. Vymáhání by představovalo především e-mailovou a telefonickou komunikaci s dlužníky.

Každý týden by nový zaměstnanec také sledoval výkonnost a ziskovost vozidel a porovnával náklady na nakoupené pohonné hmoty a jejich reálnou spotřebu. Toto je nutné pro zamezení neoprávněného čerpání pohonných hmot řidiči do vlastních automobilů. Potřebu toto provádět projevil také jednatel společnosti, avšak je to nad jeho časové možnosti.

Hodnocení rentability zakázek by mělo probíhat průběžně každý týden. Zaměstnanec by rentabilitu sledoval pomocí modulu obsaženého v počítačovém programu Doprava 3K, který podnik využívá.

Nový zaměstnanec by také vyhledával jednorázové zakázky, pokud by jich bylo potřeba. Dále bude také sledovat, zda se zákazníci obracejí na společnost opakovaně. Sledování bude provádět jednou měsíčně.

Sledování spokojenosti zaměstnanců by mělo probíhat každého půl roku. Pro toto sledování by měl být vytvořen dotazník pro zaměstnance. Dotazník by měl obsahovat zejména dotaz, zda je zaměstnanec spokojený s: přístupem ostatních zaměstnanců vůči němu, mzdou, benefity, pracovním prostředím, pracovním vytížením, a také by měl obsahovat možnost pro sdělení dalších názorů zaměstnance. Dotazník bude poté vyhodnocován nově přijatým zaměstnancem a výsledky předány majiteli společnosti. Sledování spokojenosti zaměstnanců může pomoci ke snížení fluktuace zaměstnanců, která byla zjištěna v analytické části práce.

3.4 Finanční plánování

Z analýzy vyplynulo, že společnost netvoří žádné finanční plány. Pouze zpětně sleduje náklady, výnosy a tržby pomocí výkazu zisku a ztrát zaslaného od externí účetní každý měsíc. Zpětná kontrola těchto položek je užitečná, ale není dostatečná. Pro společnost by bylo lepší, kdyby si plánovala výnosy, náklady, tržby a cash flow i do budoucna prostřednictvím krátkodobých klouzavých plánů vždy na rok dopředu a průběžně každý měsíc by se upravoval o případné změny. Plán by se měl rozšiřovat v průběhu celého roku tak, aby byl vždy zachován 12měsíční horizont. Společnost by tak měla lepší přehled o budoucích příjmech a výdajích a mohla by včas předcházet případným problémům s likviditou. V následujících tabulkách je uveden příklad plánu na rok 2022.

Plán tržeb

Pro plán tržeb byly použity měsíční tržby z roku 2021, které byly mírně navýšeny.

Tabulka 23: Plán tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z roku 2021 společnosti H)

Tržby	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4 765	5 466	8 352	7 477	7 982	7 512
Tržby	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5 496	5 526	6 813	6 364	6 515	4 081
Celkem za období	76 349					

Plán příjmů

Plán příjmů byl sestaven na základě plánovaných tržeb, které byly rozděleny podle zjištěné doby splatnosti. Průměrná doba splatnosti pohledávek je v případě podniku dva měsíce. Přibližně 86 % odběratelů hradí své závazky do 2 měsíců, přibližně 13 % odběratelů hradí své závazky do 90 dnů, 0,65 % hradí své závazky do 120 dnů a 0,35 % do 180 dnů. Dlouhá doba splatnosti byla ponechána, protože podnikatel uvedl, že i přes snahu vymáhat pohledávky je odběratelé neplatí dříve. Do tabulky jsou také zahrnuty příjmy z roku 2021, které jsou splatné v roce 2022.

Tabulka 24: Plán příjmů

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z roku 2021 společnosti H)

Příjmy	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Z minulého roku	6 474	5 568	777	42	10	87
do 60 dnů	x	x	4 098	4 701	7 182	6 430
do 90 dnů	x	x	x	619	711	1 086
do 120 dnů	x	x	x	x	31	36
do 180 dnů	x	x	x	x	x	17
Celkem	6 474	5 568	4 875	5 362	7 934	7 656
Příjmy	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Z minulého roku	x	x	x	x	x	x
do 60 dnů	6 865	6 460	4 726	4 752	5 859	5 473
do 90 dnů	972	1 038	977	714	718	886
do 120 dnů	54	49	52	49	36	36
do 180 dnů	20	30	27	29	27	20
Celkem	7 910	7 577	5 782	5 544	6 640	6 415
Celkem za období	77 738					

Plán výdajů

Plán výdajů na zboží a materiál a na služby byl stanoven jako procentní podíl z tržeb ve stejném měsíci. Tyto položky mají ve většině případů splatnost ve stejném měsíci. Mzdové náklady byly stanoveny jako procentní podíl na tržbách z předchozího měsíce, protože jsou splatné do 30 dnů. Splátky úvěrů byly vypočítány jako průměrné splátky z předchozího roku.

Tabulka 25: Plán výdajů

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z roku 2021 společnosti H)

Výdaje	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Zboží a materiál	1 625	1 864	2 848	2 549	2 722	2 561
Služby	909	1 043	1 593	1 426	1 523	1 433
Mzdy	1 153	1 187	1 362	2 081	1 863	1 989
Ostatní provozní náklady	619	711	1 086	972	1 038	977
Splátky úvěrů	587	587	587	587	587	587
Výdaje celkem	4 894	5 392	7 476	7 616	7 732	7 547
Výdaje	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Zboží a materiál	1 874	1 884	2 323	2 170	2 221	1 391
Služby a energie	1 048	1 054	1 300	1 214	1 243	778
Mzdy	1 872	1 369	1 377	1 698	1 586	1 623
Ostatní provozní náklady	714	718	886	827	847	531
Splátky úvěrů	587	587	587	587	587	587
Výdaje celkem	6 096	5 613	6 473	6 496	6 484	4 911
Celkem za období	76 730					

Plán peněžních toků

Plán peněžních toků byl sestaven jako rozdíl mezi plánovanými příjmy a výdaji. Lednový počáteční zůstatek je konečný zůstatek finančních prostředků z roku 2021.

Z Tabulka 26: Plán peněžních toků původní je patrné, že pokud by společnost dosáhla plánovaných příjmů a výdajů, měla by v měsíci květnu, červnu a červenci záporný peněžní zůstatek. Na tuto situaci by se musel podnik připravit, protože by hrozilo, že nebude mít dostatek peněžních prostředků na úhradu například mezd zaměstnanců. Situaci by musela společnost řešit například krátkodobým úvěrem nebo dohodou o pozdějších úhradách svých závazků.

Tabulka 26: Plán peněžních toků původní

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z roku 2021 společnosti H)

Peněžní toky	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Počáteční zůstatek	2 775	4 356	4 532	1 931	-323	-121
Příjmy	6 474	5 568	4 875	5 362	7 934	7 656
Výdaje	4 894	5 392	7 476	7 616	7 732	7 547
Zůstatek v hotovosti	4 356	4 532	1 931	-323	-121	-12
Peněžní toky	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční zůstatek	-12	1 803	3 767	3 076	2 123	2 279
Příjmy	7 910	7 577	5 782	5 544	6 640	6 415
Výdaje	6 096	5 613	6 473	6 496	6 484	4 911
Zůstatek v hotovosti	1 803	3 767	3 076	2 123	2 279	3 783

V tabulce 27 je uveden plán peněžních toků, pokud by společnost přistoupila k zavedení zálohových plateb předem. Zavedení zálohových plateb jsem doporučovala v kapitole 3.1.1. Zavedení zálohové platby podniku doporučuji, protože jak je vidět z následující tabulky, v žádném z měsíců nemá společnost záporný peněžní tok. Tento plán byl sestaven na základě stejného plánu výdajů, jako v předchozím případě. Plán příjmů byl pozměněn o zálohové platby, které by byly placeny ve stejném měsíci jako vznik tržeb.

Tabulka 27: Plán peněžních toků při zavedení zálohové platby

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z roku 2021 společnosti H)

Peněžní toky	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Počáteční zůstatek	2 775	6 738	9 648	9 174	7 998	8 229
Příjmy	8 857	8 301	7 002	6 441	7 963	7 628
Výdaje	4 894	5 392	7 476	7 616	7 732	7 547
Zůstatek v hotovosti	6 738	9 648	9 174	7 998	8 229	8 310
Peněžní toky	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční zůstatek	8 310	8 917	9 855	7 317	6 404	5 924
Příjmy	6 703	6 551	3 934	5 584	6 004	5 357
Výdaje	6 096	5 613	6 473	6 496	6 484	4 911
Zůstatek v hotovosti	8 917	9 855	7 317	6 404	5 924	6 370

V tabulce 28 je zobrazen plán peněžních toků v případě, že by společnost zefektivnila vymáhání svých pohledávek. Plánované náklady zůstaly opět zachovány. Plán příjmů byl pozměněn o snížení průměrné doby inkasa od odběratelů o jeden měsíc. Možnosti zefektivnění vymáhání pohledávek byly představeny v kapitole 3.1.

Tabulka 28: Plán peněžních toků při snížení průměrné doby inkasa

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z roku 2021 společnosti H)

Peněžní toky	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Počáteční zůstatek	2 775	4 356	8 630	7 251	7 601	7 448
Příjmy	6 474	9 666	6 097	7 966	7 579	7 998
Výdaje	4 894	5 392	7 476	7 616	7 732	7 547
Zůstatek	4 356	8 630	7 251	7 601	7 448	7 899
Peněžní toky	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční zůstatek	7 899	9 380	9 548	8 620	8 764	8 694
Příjmy	7 577	5 782	5 544	6 640	6 415	6 494
Výdaje	6 096	5 613	6 473	6 496	6 484	4 911
Zůstatek	9 380	9 548	8 620	8 764	8 694	10 277

V tabulce 29 je uveden plán peněžních toků za předpokladu, že se podnikateli podaří sjednat dlouhodobou smlouvu s jedním odběratelem, jehož podíl bude 50 % na celkových tržbách. Náklady zůstaly opět nezměněny. Plán příjmů je sestaven na základě poloviny příjmů od jednoho odběratele splatných do 30 dnů. Zbytek příjmů zachovává stejnou dobu splatnosti, jako je v původním plánu. Návrh sjednání dlouhodobé smlouvy s jedním odběratelem byl popsán v kapitole 3.2.

Tabulka 29: Plán peněžních toků při sjednání dlouhodobé smlouvy s jedním odběratelem

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z roku 2021 společnosti H)

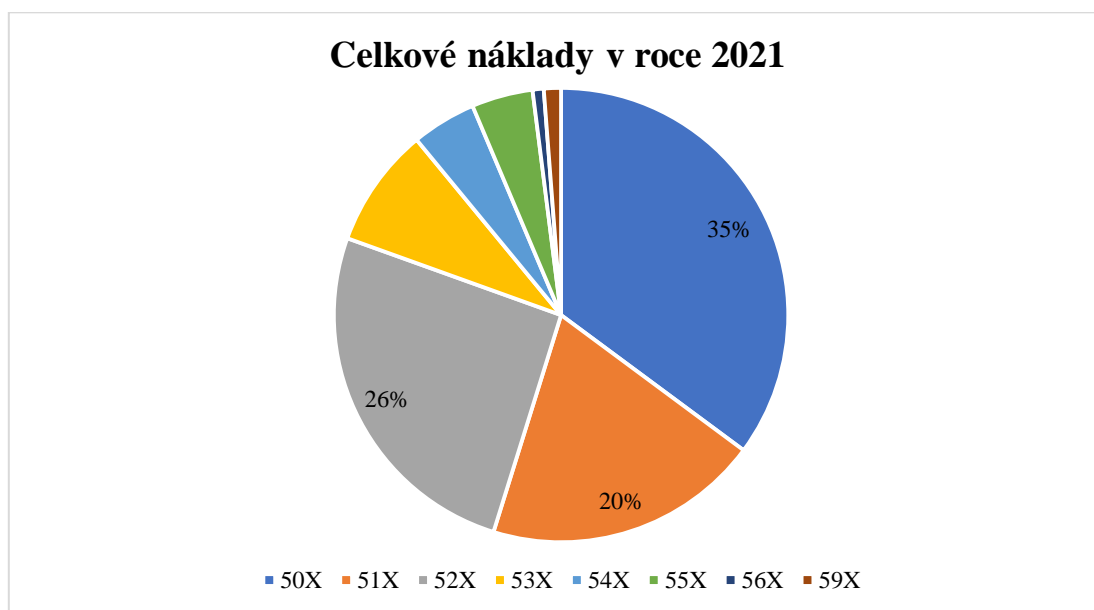
Peněžní toky	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Počáteční zůstatek	2 775	4 356	6 915	4 998	4 260	4 238
Příjmy	6 474	7 950	5 559	6 878	7 711	7 863
Výdaje	4 894	5 392	7 476	7 616	7 732	7 547
Zůstatek	4 356	6 915	4 998	4 260	4 238	4 554
Peněžní toky	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Počáteční zůstatek	4 554	6 169	7 092	6 273	5 956	5 974
Příjmy	7 711	6 536	5 654	6 179	6 502	6 465
Výdaje	6 096	5 613	6 473	6 496	6 484	4 911
Zůstatek	6 169	7 092	6 273	5 956	5 974	7 527

Z uvedených plánů vyplývá, že pokud bude podnikatel postupovat stejně, jako v předchozích letech, bude mít v některých měsících problém s peněžními prostředky. Doporučuji mu tedy využít alespoň některého z výše uvedených návrhů. Z plánů peněžních toků jednotlivých návrhů vyplývá, že jejich zavedením bude mít společnost vždy dostatek peněžních prostředků na pokrytí svých nákladů.

3.4.1 Sledování nákladů

Z analýzy nákladovosti vyplynulo, že společnost má velmi vysoké náklady vzhledem k tržbám. Struktura nákladů je zobrazena na následujícím grafu. Náklady jsou rozčleněny dle účetních skupin:

- 50X – Spotřebované nákupy
- 51X - Služby
- 52X – Osobní náklady
- 53X – Daně a poplatky
- 54X – Jiné provozní náklady
- 55X - Odpisy
- 56X – Finanční náklady
- 59X – Daně z příjmů



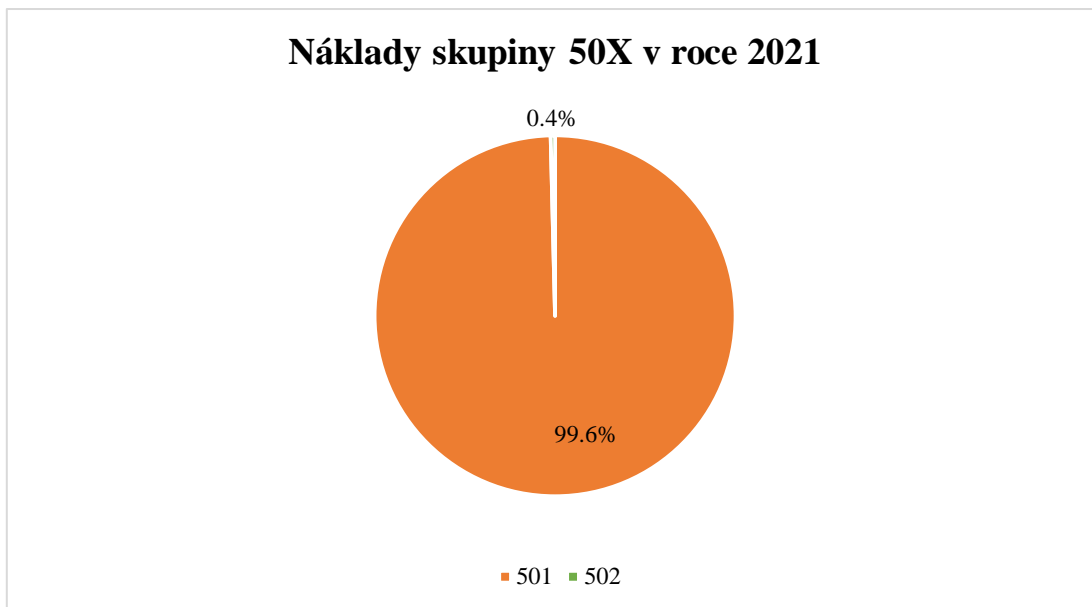
Graf 12: Celkové náklady v roce 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetních podkladů)

Z grafu je patrné, že největší podíl na nákladech má účetní skupina 50X, tedy náklady na materiál a energie. Tyto náklady budou dále rozebrány. Druhou nejvyšší položkou jsou náklady účetní skupiny 51X, které tvoří především náklady na služby. V nákladech na služby jsou nejvíce zastoupeny náklady na leasing. Podnikatel uvedl, že v dalších letech už neplánuje využívání leasingů ve velké míře, proto nebude tato položka dále řešena. Třetím nejvyšším nákladem jsou mzdové náklady, spadající do účtové skupiny 52X. Náklady ostatních účtových skupin jsou poměrně nízké, proto nebudou dále rozebírány.

Náklady skupiny 50X

Z níže uvedeného grafu je patrné, že účtovou skupinu 50X tvoří z 99 % náklady na materiál, tedy účet 501. Náklady na spotřebované energie jsou zanedbatelné. Dále budou tedy rozebrány náklady účtu 501.

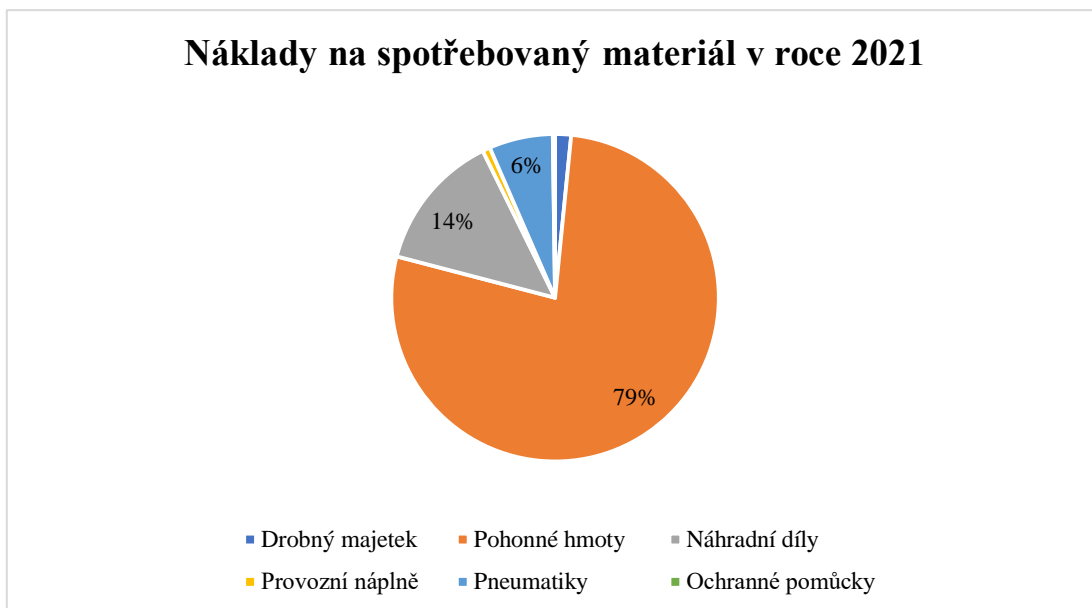


Graf 13: Náklady skupiny 50X v roce 2021
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetních podkladů)

Náklady na spotřebovaný materiál

Největší zastoupení mají náklady na pohonné hmoty, tvoří téměř 80 %. Druhou nejvyšší položkou jsou náklady na náhradní díly, které zaujímají 14 % z nákladů. Třetí nejvyšší položkou jsou náklady na pneumatiky, které tvoří 6 % z nákladů. Další náklady tohoto účtu jsou zanedbatelné.

Náklady na spotřebovaný materiál v roce 2021



Graf 14: Náklady na spotřebovaný materiál v roce 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetních podkladů)

Výše nákladů na pohonné hmoty je těžko ovlivnitelná, je závislá na tržních cenách pohonných hmot a také na cenách čerpacích stanic. Jediným způsobem, jak lze ovlivňovat spotřebu pohonných hmot je dbát na co nejvíce ekonomickou jízdu řidičů. Styl jízdy řidičů podnikatel může sledovat prostřednictvím programu Dispečink. Doporučuji tedy podnikateli nadále sledovat styl jízdy řidičů a snažit se je motivovat k co nejnížší spotřebě pohonných hmot. Další možností, jak náklady lehce je snížit, je monitorování cen pohonných hmot a plánování jejich doplňování. Ceny pohonných hmot se liší v rámci krajů v České republice a odlišné jsou i v rámci jednotlivých zemí. Tyto informace jsou dostupné volně na internetu.

Náklady na náhradní díly a pneumatiky jsou také do jisté míry závislé na jízdním stylu řidičů. Jak již bylo zmíněno, je důležité ho monitorovat. Výši nákladů na náhradní díly ovlivňuje také stáří vozidla a počet ujetých kilometrů, se kterými souvisí i náklady na pneumatiky. Doporučuji tedy podnikateli sledovat poruchovost jednotlivých vozidel. Další možností, jak regulovat tyto náklady je vyjednávat s dodavateli o výhodnějších cenách náhradních dílů a pneumatik.

3.4.2 Sledování ziskovosti jednotlivých vozidel

Pro udržení a zlepšení finanční výkonnosti podniku společnosti doporučuji sledovat, zda všechna vozidla generují zisk. Podkladem pro sledování je výstup z programu

Doprava 3K, který podnik vlastní. V tomto programu lze vygenerovat report, ve kterém jsem uvedeny a rozčleněny náklady a tržby na jednotlivá vozidla za zvolené období. Podnikatel tak může jednoduše sledovat, zda všechna jeho vozidla generují zisk.

Z analýzy tohoto reportu vyplynulo, že společnost vlastní nejméně tři vozidla, která jsou ztrátová. U některých vozidel nebylo možné jednoznačně určit, zda generují zisk nebo ztrátu, protože nebyla dostupná všechna data. U jednoho ze ztrátových vozidel, byla v reportu uvedena ztráta téměř 800 tis. Kč. Podnikateli doporučuji zvážit, zda ztrátová vozidla neprodat. Pokud by je podnikatel prodal, ušetřil by značné náklady na tato vozidla a také případně mzdové náklady na zaměstnance, kterým jsou tato vozidla přidělena, pokud by je propustil. V roce 2021 byly celkové náklady na tato tři ztrátová vozidla 3 015 tis. Kč. Uspořené náklady prodejem těchto vozidel by mohl podnikatel využít na další rozvoj podnikání a také na mzdu nově přijatého zaměstnance.

3.4.3 Sledování doby obratu pohledávek a závazků

Z provedené analýzy vyplynulo, že společnost splácí své závazky mnohem dříve, než inkasuje peněžní prostředky od svých odběratelů. Pokud by se podnikateli podařilo motivovat své odběratele k dřívějšímu placení, měl by k dispozici více peněžních prostředků a také by se zlepšila jeho likvidita. Ke zlepšení likvidity by také společnosti pomohlo, kdyby své závazky splácela o několik dnů později a snížila tak počet dnů, o které doba obratu pohledávek převyšuje dobu obratu závazků. Podnikatel uvedl, že má mezi věřiteli pověst spolehlivé plátce, proto by nemusel být problém sjednat si s nimi o několik dnů delší dobu splatnosti.

3.5 Mezipodnikové srovnání

Z analýzy vyplynulo, že společnost netvoří finanční analýzu a nemá žádné srovnání s konkurenčními podniky. Doporučuji tedy podnikateli, aby si každoročně tvořil finanční analýzu a také, aby ji srovnával s konkurenčními podniky. To mu pomůže zjistit, jak si stojí oproti ostatním konkurenčním společnostem. Díky srovnání s ostatními společnostmi v oboru bude také schopen odhalit případné nedostatky, ve kterých je třeba se zlepšit.

Ke srovnání si podnikatel může vytvořit tabulku, do které zapíše konkurenty, vybrané ukazatele finanční analýzy a jejich hodnoty. K porovnávání doporučuji zvolit ukazatele, které jsou uvedeny v následující tabulce. Ke srovnání byly využity hodnoty finančních ukazatelů z roku 2021. Uvedené hodnoty byly komentovány v předchozí části práce.

Tabulka 30: Mezipodnikové srovnání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Účetní výkazy společnosti))

Ukazatel	Společnost		
	H	K1	K2
Likvidita 1	0,18	9,39	0,27
Likvidita 2	0,96	11,77	1,33
Likvidita 3	0,98	11,83	1,33
Doba obratu pohledávek	55	72	147
Doba obratu závazků	11	19	129
Obrat aktiv	2,19	0,86	1,93
ROS	1,82	16,39	0,82
ROE	14,90	21,50	2,89
ROA	5,06	16,47	1,42

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout doporučení pro udržení a zlepšení výkonnosti podniku zabývajícího se kamionovou dopravou. Návrhy a doporučení byly zpracovány na základě analýzy podniku. Výsledky finanční analýzy byly porovnány se dvěma konkurenty podnikajícími ve stejném oboru a majícími sídlo ve stejném kraji.

První část práce zahrnovala představení pojmů týkajících se výkonnosti podniku. Popsán byl systém měření výkonnosti Balanced Scorecard, EFQM model Excellence a Benchmarking. Dále byly uvedeny pojmy týkající se finanční výkonnosti podniku, jako je likvidita, rentabilita, zadluženost a aktivita. Následovalo vysvětlení strategické analýzy zahrnující PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýzu 7S a SWOT analýzu.

Druhá část obsahovala představení analyzované společnosti a jejích dvou konkurentů. Následovalo provedení PESTE analýzy, Porterova analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy 7S. Poté bylo popsáno, jak analyzovaná společnost hodnotí svou výkonnost. Následovala finanční analýza, jejíž výsledky byly porovnávány se dvěma vybranými konkurenty. Finanční analýza zahrnovala horizontální a vertikální analýzu, analýzu nákladovosti, tržeb, likvidity, rentability, vývoje zadluženosti a doby obratu pohledávek a závazků. Nakonec byla provedena SWOT analýza, která obsahovala shrnutí silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb.

Poslední část obsahovala návrhy na udržení a zlepšení výkonnosti podniku, které se týkaly nedostatků zjištěných v analytické části práce. Bylo zjištěno, že společnost netvoří žádné finanční plány. Podniku bylo doporučeno zavedení finančního plánování a uveden příklad finančního plánu na další rok. Z tohoto plánu vyplynulo, že společnost se v některých měsících může potýkat se záporným cash flow. Proto byl představen i příklad finančního plánu, pokud by podnik zavedl zálohové platby pro své odběratele, zefektivnil vymáhání pohledávek nebo uzavřel dlouhodobou smlouvu s odběratelem, která bude tvořit 50 % podnikatelských tržeb. V rámci finančního plánu bylo také doporučeno sledování nákladů především na pohonné hmoty, náhradní díly a pneumatiky a také sledování ziskovosti jednotlivých vozidel.

Z finanční analýzy vyplynulo, že podnik má dlouhé doby obratu pohledávek a také, že někteří jeho odběratelé platí své závazky po splatnosti. Návrh tedy zahrnoval doporučení

využívání možností zajištění a utvrzení pohledávek jako je zálohová platba a uznání dluhu. Navržen byl také zlepšený postup pro vymáhání pohledávek.

V oblasti odběratelů a zakázek bylo podniku doporučeno sjednání dlouhodobé smlouvy s jedním odběratelem. Objem těchto zakázek by měl tvořit 50 % z celkových tržeb. Návrh také zahrnoval představení možností efektivnějšího vyhledávání a nabízení jednorázových zakázek.

Z analýzy také vyplynulo, že majitel podniku vykonává mnoho funkcí. Bylo tedy doporučeno přijetí dalšího zaměstnance, který by převzal část jeho práce.

Poslední návrh obsahoval zavedení srovnávání podniku s konkurenčními společnostmi.

Věřím, že práce bude analyzovanému podniku přínosná a inspiruje se mými návrhy.

Bibliografie

93/1963 Sb. Občanský soudní řád, 2023. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1963-99?>

Barometr nákladní dopravy, 2023. In: *ČESMAD BOHEMIA* [online]. Praha: Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA [cit. 2023-01-14]. Dostupné z: <https://info.odoprave.cz/barometr-nakladni-dopravy>

Ceny pohonných hmot v ČR: Vývoj průměrných spotřebitelských cen pohonných hmot v Kč/litr v České republice v letech 2018–2022, podle měsíců. [online], 2022. In: . Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2022-11-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/energetika/statistika/ropa-ropne-produkty/ceny-pohonných-hmot-v-cr--266863/>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.

ČESKÁ REPUBLIKA, 2009. *NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 1071/2009: kterým se zavádějí společná pravidla týkající se závazných podmínek pro výkon povolání podnikatele v silniční dopravě a zrušuje směrnice Rady 96/26/ES.* In: . Lucembursko: Úřad pro publikace Evropské unie, 15/003L. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R1071&from=SK>

Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy - 4. čtvrtletí 2022: Příloha 1b Průměrná hrubá měsíční mzda - časová řada čtvrtletních údajů (přepočtené počty), 2023. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku.* Praha: ASPI. ISBN 80-735-7084-X.

FOTR, Jiří, 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje.* Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2915-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

Inflace, spotřebitelské ceny: Míra inflace, 2023. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-01-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace : jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1155-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 stran : ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

LKW Walter: Partnerství, 2023. In: *LKW Walter* [online]. WALTER GROUP [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://www.lkw-walter.com/cz/cs/dopravce/partnerstvi/moznosti-pouziti>

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. prosinci 2022, 2023. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-01-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-prosinci-2022>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

Rozhovor s auditorem podniku, 2023. Pardubice.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* [online]. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2023-02-13]. ISBN 978-80-271-

4432-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/financni-analyza-7-aktualizovane-vydani-1124654/#>

Sazebník soudních poplatků, 2017. In: *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://justice.cz/web/okresni-soud-v-nymburce/zakladni-informace?clanek=soudni-poplatky>

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2003. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod.* Vyd. 2. přeprac. Brno: Zdeněk Novotný. ISBN 80-214-2515-6.

Trans Factoring [online], 2022. Praha: Trans Factoring [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://transfactoring.cz/>

Účetní výkazy společnosti.

VLASÁKOVÁ, Adriana, 2021. *Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele* [online]. Brno [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135401>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Helena Musilová.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Webové stránky společnosti, 2023.

Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník, 2023. In: *Zákony pro lidi* [online]. Zlín: AION CS [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=ob%C4%8Dansk%C3%BD+z%C3%A1kon%C3%ADk>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průměrná měsíční mzda	33
Tabulka 2: Průměrný počet zaměstnanců H	34
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv	41
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv	42
Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	43
Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv	44
Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv	45
Tabulka 8: Analýza nákladovosti.....	47
Tabulka 9: Porovnání nákladovosti.....	48
Tabulka 10: Likvidita	50
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti.....	54
Tabulka 12: Altmanův model	57
Tabulka 13: Doby obratu aktiv	58
Tabulka 14: Doby obratu pohledávek, závazků, zásob a obratový cyklus peněz.....	59
Tabulka 15: Pohledávky po lhůtě splatnosti	61
Tabulka 16: Pohledávky dle doby splatnosti v roce 2021	61
Tabulka 17: Závazky po lhůtě splatnosti.....	62
Tabulka 18: Rentabilita tržeb, vlastního kapitálu a aktiv	63
Tabulka 19: Sazebník poplatku za vydání elektronického platebního rozkazu.....	68
Tabulka 20: Náklady a ušlý zisk na nenaložené vozidlo	70
Tabulka 21: Mzdový náklad na dalšího zaměstnance	72
Tabulka 22: Cena inzerování pracovní pozice	72
Tabulka 23: Plán tržeb.....	75
Tabulka 24: Plán příjmů	75
Tabulka 25: Plán výdajů	76
Tabulka 26: Plán peněžních toků původní.....	77
Tabulka 27: Plán peněžních toků při zavedení zálohové platby.....	77
Tabulka 28: Plán peněžních toků při snížení průměrné doby inkasa	78
Tabulka 29: Plán peněžních toků při sjednání dlouhodobé smlouvy s jedním odběratelem	78
Tabulka 30: Mezipodnikové srovnání.....	83

Seznam grafů

Graf 1: Průměrná míra inflace v letech 2017 až 2022.....	30
Graf 2: Průměrná cena pohonných hmot v letech 2017 až 2022	31
Graf 3: Ziskové společnosti v kamionové dopravě.....	33
Graf 4: Vývoj tržeb v letech 2019 až 2021	49
Graf 5: Okamžitá likvidita	51
Graf 6: Pohotová likvidita	52
Graf 7: Běžná likvidita	53
Graf 8: Ukazatele zadluženosti v letech 2019 až 2021	55
Graf 9: Ukazatel úrokového krytí v letech 2019 až 2021.....	56
Graf 10: Obrat celkových aktiv.....	58
Graf 11: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků v letech 2019 až 2021	60
Graf 13: Celkové náklady v roce 2021.....	79
Graf 14: Náklady skupiny 50X v roce 2021	80
Graf 15: Náklady na spotřebovaný materiál v roce 2021	81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Perspektiva interních procesů	15
Obrázek 2: Balanced Scorecard	16
Obrázek 3: EFQM Model Excellence	18
Obrázek 4: Model 7S.....	27
Obrázek 5: Barometr nákladní dopravy	32
Obrázek 6: Organizační struktura H1.....	37

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha společnosti H v tis. Kč	91
Příloha 2: Pasiva společnosti H v tis. Kč.....	92
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti H v tis. Kč	93
Příloha 4: Uznání dluhu.....	95
Příloha 5: Vzor předžalobní výzvy.....	96

Příloha 1: Rozvaha společnosti H v tis. Kč

Rok	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	30 352	39 161	34 222
Dlouhodobý majetek	8 642	19 150	19 125
Dlouhodobý hmotný majetek	8 642	19 150	19 125
Hmotné movité věci a jejich soubory	8 642	19 150	19 125
Oběžná aktiva	20 675	19 529	14 748
Zásoby	144	116	183
Materiál	144	116	183
Pohledávky	16 697	15 086	11 790
Krátkodobé pohledávky	16 697	15 086	11 790
Pohledávky z obchodních vztahů	15 950	15 036	11 226
Pohledávky - ostatní	747	50	564
Stát - daňové pohledávky	478	0	114
Krátkodobé poskytnuté zálohy	22	34	43
Dohadné účty aktivní	231	0	254
Jiné pohledávky	16	16	153
Peněžní prostředky	3 834	4 327	2 775
Peněžní prostředky v pokladně	907	956	659
Peněžní prostředky na účtech	2 927	3 371	2 116
Časové rozlišení aktiv	1 035	482	349
Náklady příštích období	966	322	286
Příjmy příštích období	69	160	63

Příloha 2: Pasiva společnosti H v tis. Kč

Rok	2019	2020	2021
PASIVA CELKEM	30 352	39 161	34 222
Vlastní kapitál	7 192	10 947	13 258
Základní kapitál	200	200	200
Základní kapitál	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	5 921	6 992	10 747
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	6 195	7 266	11 021
Jiný výsledek hospodaření minulých let	-274	-274	-274
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 071	3 755	2 311
Cizí zdroje	23 005	28 056	20 950
Rezervy	153	193	134
Ostatní rezervy	153	193	134
Závazky	22 852	27 863	20 816
Dlouhodobé závazky	3 499	9 494	5 713
Závazky k úvěrovým institucím	3 238	8 742	4 046
Odložený daňový závazek	261	752	1 667
Krátkodobé závazky	19 353	18 369	15 103
Závazky k úvěrovým institucím	10 684	11 208	10 256
Závazky z obchodních vztahů	4 131	2 984	2 193
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	1 540	980	0
Závazky - ostatní	2 998	3 197	2 654
Závazky ke společníkům	0	0	862
Závazky k zaměstnancům	1 365	1 375	990
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	484	462	307
Stát - daňové závazky a dotace	1 009	1 309	415
Dohadné účty pasivní	56	5	55
Jiné závazky	84	46	25
Časové rozlišení pasiv	155	158	14
Výdaje příštích období	155	158	14

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti H v tis. Kč

Rok	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	84 450	74 243	74 852
Tržby za prodej zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	48 221	39 177	41 123
Spotřeba materiálu a energie	28 914	22 910	26 370
Služby	19 307	16 267	14 753
Osobní náklady	22 394	20 253	19 271
Mzdové náklady	17 198	16 345	14 877
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 196	3 908	4 394
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 034	3 795	4 226
Ostatní náklady	162	113	168
Úpravy hodnot v provozní oblasti	637	2 490	3 331
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	797	2 496	3 228
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	797	2 496	3 228
Úpravy hodnot pohledávek	-160	-6	103
Ostatní provozní výnosy	2 566	3 260	1 537
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	920	2 047	694
Tržby z prodaného materiálu	19	23	40
Jiné provozní výnosy	1 627	1 190	803
Ostatní provozní náklady	14 177	10 492	9 796
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	193	143	31
Daně a poplatky	10 315	6 795	6 406
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-121	40	-59
Jiné provozní náklady	3 790	3 514	3 418
Provozní výsledek hospodaření	1 587	5 091	2 868
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	2
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	2

Nákladové úroky a podobné náklady	179	394	307
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	394	307
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	179	0	0
Ostatní finanční výnosy	375	784	949
Ostatní finanční náklady	426	1 007	286
Finanční výsledek hospodaření	-230	-617	358
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 357	4 474	3 226
Daň z příjmů	286	719	915
Daň z příjmů - splatná	24	228	0
Daň z příjmů - odložená	262	491	915
Výsledek hospodaření po zdanění	1 071	3 755	2 311
Výsledek hospodaření za účetní období	1 071	3 755	2 311
Čistý obrat za účetní období	87 391	78 287	77 340

Příloha 4: Uznání dluhu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Vlasáková, 2021, s. 82))

Uznání dluhu a dohoda o splátkách

Věřitel:

ABC, s. r. o.

(adresa podnikatele)

IČO:

Bankovní spojení:

Dlužník:

Název dlužníka

Adresa dlužníka

(IČO:)

Bankovní spojení:

uznává co do důvodu i výše závazek vzniklý na základě, v celkové výšiKč.

Tento závazek se zavazuje uhradit: *(nehodící škrtněte)*

- a) v měsíčních splátkách ve výši.....Kč, počínaje a každý další měsíc nejpozději dov měsíci, až do úplného uhrazení závazku na bankovní účet věřitele č. Pod variabilním symbolem.....
- b) jednorázovou splátkou ve výšiKč na bankovní účet věřitele č. pod variabilním symbolem.....

V případě prodlení s úhradou, byť jen jediné měsíční splátky, ztrácí dlužník výhodu splátek, zbývající částka dluhu se stává splatnou ihned a dlužník je povinen neprodleně uhradit tuto celou zbývající část dluhu na účet věřitele, a to i bez předchozí výzvy.

V.....dne.....

Podpis věřitele

Podpis dlužníka

Příloha 5: Vzor předžalobní výzvy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Vlasáková, 2021, s. 83))

Věřitel:

ABC, s. r. o.

(adresa podnikatele)

IČO:

Bankovní spojení:

Dlužník:

Název dlužníka

Adresa dlužníka

(IČO:)

Poslední upomínka neuhrazené faktury

Vážení,

upozorňujeme Vás tímto, že máte nyní poslední příležitost k zaplacení dlužné částky dle faktury č. ze dne v celkové výši Kč, se splatností dne za na náš bankovní účet číslo pod variabilním symbolem, a to bezodkladně, nejpozději však do 7 dnů od obdržení upomínky.

V případě marného uplynutí lhůty k úhradě dlužné částky jsme ihned připraveni podniknout veškeré nezbytné právní kroky.

V..... dne.....

Podpis