



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PŮSOBÍCÍHO V OBLASTI KAMIONOVÉ DOPRAVY

PERFORMANCE EVALUATION OF A TRUCKING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Novotný

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	Bc. Lukáš Novotný
Vedoucí práce:	prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
Akademický rok:	2023/24
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 působícího v oblasti kamionové dopravy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce a metody použité při vypracování diplomové práce

Teoretická východiska práce: Měření a hodnocení výkonnosti podniku

Charakteristika podniku a analýza stávajícího systému řízení výkonnosti podniku

Analýza výkonnosti podniku s využitím vhodných ukazatelů a komparace s konkurencí

Návrh k udržení výkonnosti podniku a postup jeho implementace

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je provést analýzu výkonnosti podniku působících v nákladné dopravě, včetně komparace výsledků se srovnatelnými podniky. 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. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2915-9.

HORVÁTH & Partners. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením výkonnosti společnosti v odvětví kamionové dopravy. V teoretické části jsou popsány pojmy z oblasti hodnocení výkonnosti podniku. V praktické části je představena zkoumaná společnost a jejích pět vybraných konkurentů. Dále je provedena strategická a finanční analýza zvolených subjektů. Návrhová část obsahuje doporučení ke zvýšení a udržení výkonnosti podniku.

Klíčová slova:

Výkonnost podniku, strategická analýza, finanční analýza, controlling

Abstract

The aim of this thesis is to evaluate the performance of a company in the trucking industry. In the theoretical part, the concepts of company performance evaluation are described. In the practical part, the studied company and its five selected competitors are presented. Furthermore, a strategic and financial analysis of the selected entities is performed. The suggestion part contains recommendations to increase and maintain the performance of the company.

Keywords:

Company performance, strategic analysis, financial analysis, controlling

Bibliografická citace

NOVOTNÝ, Lukáš. Hodnocení výkonnosti podniku působícího v oblasti kamionové dopravy [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-19]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160263>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. 5. 2024

Bc. Lukáš Novotný

autor

Poděkování

Chtěl bych poděkovat své vedoucí prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za ochotu, trpělivost, odborné rady a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat kolektivu zaměstnanců společnosti ČSAD Brno – Černovice, a.s. za věnovaný čas a ochotu při konzultacích. Také bych chtěl poděkovat svojí rodině za podporu při mém studiu.

Obsah

Úvod	10
1 Cíle a metodika práce.....	12
2 Měření a hodnocení výkonnosti podniku	14
2.1 Výkonnost podniku.....	14
2.1.1 Systémy pro měření výkonnosti podniku.....	15
2.2 Finanční analýza v měření podnikové výkonnosti.....	20
2.3 Strategická analýza.....	22
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	22
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	23
2.3.3 SWOT analýza.....	25
2.4 Controlling	26
2.4.1 Controller a jeho organizační začlenění.....	26
2.4.2 Operativní controlling	27
2.4.3 Strategický controlling.....	27
2.4.4 Plánování.....	28
3 Zhodnocení současné situace v analyzované společnosti.....	32
3.1 Představení zkoumané společnosti.....	32
3.2 Představení konkurence.....	33
3.3 Analýza vnějšího prostředí.....	36
3.3.1 PESTE analýza	36
3.4 Analýza vnitřního prostředí.....	41
3.4.1 Princip klíčových faktorů	41
3.5 Hodnocení výkonnosti v podniku	48
3.6 Finanční analýza za účetní období 2018–2022	48
3.6.1 Vývoj majetku a zdrojů financování.....	49
3.6.2 Analýza vývoje tržeb	51
3.6.3 Analýza vývoje nákladovosti	52
3.6.4 Ukazatele rentability.....	57
3.6.5 Ukazatele aktivity.....	59
3.6.6 Ukazatele likvidity	62
3.6.7 Ukazatele zadluženosti	65

3.7	SWOT analýza	68
4	Doporučení a návrhy pro udržení výkonnosti podniku	71
4.1	Zavedení systému controllingu.....	71
4.1.1	Organizační začlenění controllingu v organizaci.....	71
4.1.2	Zřízení pozice finančního controllera	72
4.1.3	Plánování.....	74
4.1.4	Kontrola klíčových nákladových položek.....	82
4.1.5	Přínosy zavedení controllingu	83
	Závěr	85
	Použité zdroje.....	87
	Seznam literárních zdrojů.....	87
	Internetové zdroje.....	89
	Přílohy.....	96

Úvod

Zaměřením této diplomové práce je hodnocení výkonnosti podniku působícího v oblasti kamionové dopravy a následné srovnání s pěti konkurenčními dopravci. Pro zhodnocení byla zvolena společnost ČSAD Brno – Černovice a.s. Srovnávané konkurenční společnosti patřily, stejně jako výchozí společnost, pod státní podnik ČSAD Brno. Později došlo k jejich oddělení do samostatných závodů, takže srovnávané podniky mají velmi podobnou historii. Jedná se o společnosti BÍTEŠSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST, spol. s r.o., BODOS Czechia a.s., BORS LOGISTICS s.r.o., ČSAD Kyjov Logistics a.s. a ČSAD Uherské Hradiště a.s.

Hodnotit celkovou výkonnost podniku je velmi důležité v každé době, aby vedení podniku vědělo, za pomoci, jakých metod dosáhne stanovených cílů. Měřením výkonnosti může podnik zjistit některé své slabiny nebo najít nevyužitý potenciál, ze kterého může do budoucna těžit. Komparaci s konkurencí ze stejného oboru může zjistit, co může dělat lépe nebo jinak, aby z vylepšení těchto procesů měli užitek všichni z okolí podniku, ať už se jedná o vlastníky, zákazníky nebo zaměstnance.

Práce je rozdělena na teoretickou část, kde jsou vysvětleny vybrané pojmy z hodnocení výkonnosti podniku, finanční a strategické analýzy a controllingu. V praktické části pak dochází k aplikaci poznatků z teoretické části na praktická data zkoumané společnosti ČSAD Brno – Černovice a jejích vybraných konkurentů, včetně porovnání s odvětvovými hodnotami. Z modelů hodnocení výkonnosti jsou zastoupeny modely Balanced Scorecard a EFQM a poté metoda benchmarkingu. Dále dochází k popisu využití metod finanční analýzy k řízení podnikové výkonnosti, včetně vybraných ukazatelů. Strategická analýza je zastoupena analýzou vnitřního a vnějšího prostředí konkrétně pomocí PESTE analýzy a principem klíčových faktorů. Zjištění z obou zmíněných analýz jsou poté využita ve SWOT analýze. Poslední část teoretické části je věnována vybraným oblastem controllingu. Nejprve je definován pojem controlling, následně začlenění do organizace a poté operativní a strategický controlling, včetně metod plánování.

Praktická část práce obsahuje srovnání výchozí společnosti ČSAD Brno – Černovice s pěti konkurenty z řad bývalého státního podniku ČSAD Brno a odvětvovými hodnotami. Do výpočtu odvětvových hodnot byly použity vybrané finanční ukazatele vzorku dvaceti společností z oboru nákladní kamionové dopravy z ČR. Z důvodu výskytu extrémních hodnot u několika ukazatelů byly některé údaje u odvětvových hodnot záměrně vynechány. Sekundární data zkoumaných podniků byla získána z výročních zpráv z let 2018–2022 uveřejněných na serveru justice.cz. Část informací byla získána díky konzultacím s vedením zkoumané společnosti a dalšími zaměstnanci.

Poslední část práce obsahuje návrhovou část a doporučení vedoucí ke zvýšení a následnému udržení výkonnosti zkoumané společnosti.

1 Cíle a metodika práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku působícího v odvětví nákladní dopravy, komparace výsledků s podobnými podniky a navržení opatření vedoucí k udržení výkonnosti podniku.

Tohoto cíle bude dosaženo za pomoci splnění následujících dílčích cílů:

- Provedením strategické analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku sestávajícího z PESTE analýzy, analýzy Principu klíčových faktorů a SWOT analýzy
- Zhodnocení výkonnosti podniku metodou finanční analýzy a komparací s pěti vybranými konkurenty z řad bývalého státního podniku ČSAD Brno působícími v oblasti kamionové dopravy
- Identifikace problematických míst v podnikové výkonnosti
- Doporučení a návrhy pro udržení výkonnosti společnosti

Použité metody

- Analýza – slouží k rozložení zkoumaných jevů na dílčí části pro jejich další podrobnější výzkum
- Syntéza – složení dílčích částí do jednoho celku, což slouží ke shrnutí zjištěných faktů
- Komparace – představuje porovnání rozdílů nebo podobností v chování zkoumaných subjektů
- Interview – diskuze s vedoucími pracovníky a dalšími zaměstnanci zkoumané společnosti
- Strategická analýza – byla využita metoda PESTE analýzy, Princip klíčových faktorů a SWOT analýza
- Finanční analýza – byly využity ukazatele vývoje nákladovosti, produktivity práce, rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti

Podklady pro zpracování analytické části práce byly získány prostřednictvím webových stránek, z Obchodního rejstříku justice.cz a ostatních odkazů uvedených v seznamu

internetových zdrojů. Další dodatečné informace byly poskytnuty na osobních schůzkách a při další komunikaci s vedením a zaměstnanci ČSAD Brno – Černovice, a.s.

2 Měření a hodnocení výkonnosti podniku

V této části práce budou popsána teoretická východiska týkající se oblasti hodnocení výkonnosti podniku, finanční ukazatele používané k měření výkonnosti, bude představena strategická analýza a její metody a rovněž budou rozebrány některé vybrané aspekty controllingu. Z teoretické části budou následně vycházet postupy v praktické a návrhové části práce.

2.1 Výkonnost podniku

Před samotným měřením je třeba si nejdříve definovat pojem výkonnost. Výkonnost lze kupříkladu popsat, jako způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě referenčního způsobu vykonávané činnosti. Tato interpretace předpokládá možnost komparace zkoumané výkonnosti s určitým referenčním jevem na základě určité měřitelné stupnice (Wagner, 2009, str. 17).

Samotnou výkonnost hodnotí různí uživatelé z různých úhlů pohledu. Zákazníci hodnotí podnik v oblasti kvality služeb, zaměstnanci posuzují výši svojí mzdy, banky a dodavatelé rychlost, spolehlivost a včasnost úhrady závazků ze strany společnosti. Samotný podnik může výkonnost hodnotit na základě svého postavení na konkurenčním trhu a jeho vlastníci mohou výkonnost hodnotit, jako míru návratnosti vložených prostředků (Knápková, Pavelková, 2009, str. 13).

Měření podnikové výkonnosti znamená činnost, u které dochází k přiřazení hodnoty nějaké charakteristice zkoumaného objektu. Výstupem tohoto měření je tedy hodnota, která má nějaký vztah k určité charakteristice, která je použita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe interpretaci takto získané hodnoty (Wagner, 2009, str. 35).

Pro účely této práce jsou klíčové finanční ukazatele výkonnosti podniku. Mezi tradiční ukazatele ekonomické výkonnosti patří ukazatele založené na některé úrovni

hospodářského výsledku, peněžních toků nebo rentability (Knápková, Pavelková, 2009, str. 20).

2.1.1 Systémy pro měření výkonnosti podniku

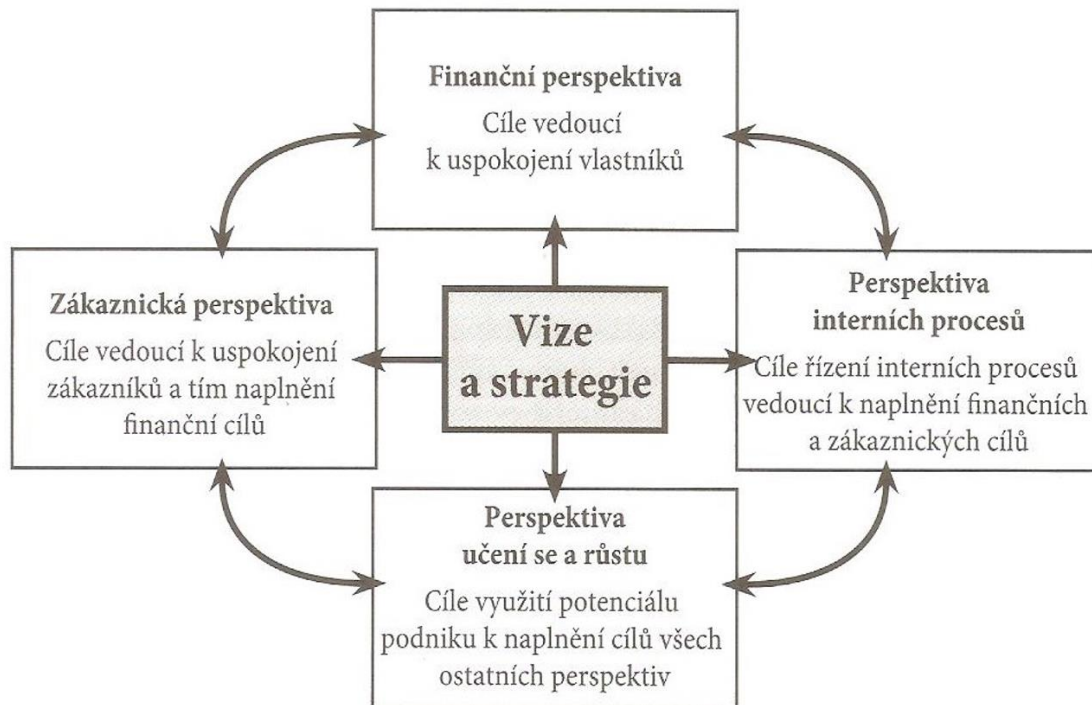
Vedle nezbytných finančních ukazatelů je pro účely systému pro měření výkonnosti podniku nutné začlenit i nefinanční ukazatele, které ji mohou z pohledu finančního manažera taktéž zásadním způsobem ovlivnit. Na základě zvážení podniku by mělo dojít ke zvolení vhodné skladby takových ukazatelů, které by dobře zobrazovaly podnikové aktivity vzhledem k oboru podnikání dané společnosti a nemělo by jich být více než je nezbytně nutné (doporučuje se méně než 20 celkem). Hlavní je pro tento účel správná koordinace se základní vizí příslušné společnosti (Knápková, Pavelková, 2009, str. 194).

Balanced Scorecard

Balanced scorecard (BSC) kromě finančních měřítek zahrnuje i měřítka nefinančního charakteru, která slouží k určení budoucí výkonnosti podniku. Cíle a měřítka jsou založeny na vizi a strategii společnosti a zkoumají výkonnost ze čtyř tzv. perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Finanční a nefinanční ukazatele jsou pak k dispozici manažerům z informačního systému na všech řídicích úrovních. BSC je možné dále využít jako strategický manažerský systém a jeho měřítka mohou sloužit k vyjasnění budoucí strategie a vize podniku, jejich následnému uvedení do praxe a případné zpětné vazbě a také k celkovému zlepšování vnitropodnikových procesů. Pro finanční řízení podniku jsou finanční měřítka nedílnou součástí, ovšem sama o sobě již nepostačují, protože se zaměřují hlavně na minulá data a schází jim dlouhodobý pohled. Další nezbytnou součástí jsou pro společnost nehmotná aktiva, která jsou důležitá pro hodnotu podniku, ale v účetnictví nejsou zobrazena. Řadí se sem například kvalita výrobků a služeb, pružné interní procesy, spokojení a loajální zákazníci, zkušenosti a motivovaní zaměstnanci. Neexistuje všeobecný návod pro volbu konkrétních měřítek. Volba závisí primárně na konkrétním podnikatelském subjektu, na jeho cíli, kultuře, stylu vedení, komunikaci atd. BSC se tedy zavádí na míru pro každý podnik (Knápková, Pavelková, 2009, str. 194, 195 a 200).

Pro úspěch konceptu BSC je užitečné do systému řízení podniku zavést vytváření strategických map, které definují pro každou z perspektiv zvolená měřítka, plánované

hodnoty měřítek a hybatele schopné hodnoty měřítek ovlivnit. Z mapy musí být jasné, kdo je za dosažení plánovaných hodnot zodpovědný a nezanedbatelnou roli hraje i již zmíněný výběr měřítek, protože se z něj odvíjí i systém odměňování (Knápková, Pavelková, 2009, str. 197).



Obrázek 1: Model Balanced Scorecard

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, Pavelková, 2009, str. 195

• Finanční perspektiva

Finanční perspektiva sleduje spokojenost vlastníků a uspokojování jejich zájmů díky zhodnocení jejich vložených prostředků. V souvislosti s tím je třeba měřit základní kritérium pro hodnocení podnikání, a to růst čisté současné hodnoty. Důležitým cílem finanční perspektivy může být například určitá výše zisku, rentabilita vlastního kapitálu, tržeb nebo aktiv, ekonomická přidaná hodnota a další.

• Perspektiva zákazníků a trhů

V této perspektivě dochází k zaměření pozornosti zákazníka. Důležitou roli zde hrají spokojenost a loajalita zákazníka, ziskovost jednotlivých zákazníků a další. Perspektiva předpokládá, že spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě, udržení a přilákání nových

a s tím souvisí růst tržního podílu a následně předpokládaný vyšší zisk. Náleží sem i práce s trhem. K provázání této perspektivy s finanční perspektivou dochází prostřednictvím dosažených tržeb a ziskovosti. Samotná výše tržeb ale není finálním signálem o výkonnosti podniku a tvorbě hodnoty. Důležitou roli zde hrají i vnitropodnikové procesy a jejich neustálé zlepšování za účelem uspokojování potřeb svých zákazníků.

• **Perspektiva učení se a růstu**

Schopnost dosažení finančních, zákaznických cílů a interních procesů je závislá na podnikové schopnosti učení se a růstu. To je umožněno pomocí tří skupin zdrojů, a to zaměstnanců, informačních systémů a podnikových procesů. Schopnosti zaměstnanců související s jejich produktivitou měřenou pomocí tržeb, zisku nebo přidanou hodnotou na zaměstnance, ovlivňuje zásadním způsobem hodnotu společnosti. Pro efektivní výkon svojí práce potřebují zaměstnanci informace, což souvisí s ostatními třemi perspektivami, tj. finanční, zákaznickou a interními procesy. Kvalifikovaní zaměstnanci se správným přístupem k informacím musí být rovněž náležitě motivováni.

• **Perspektiva interních procesů**

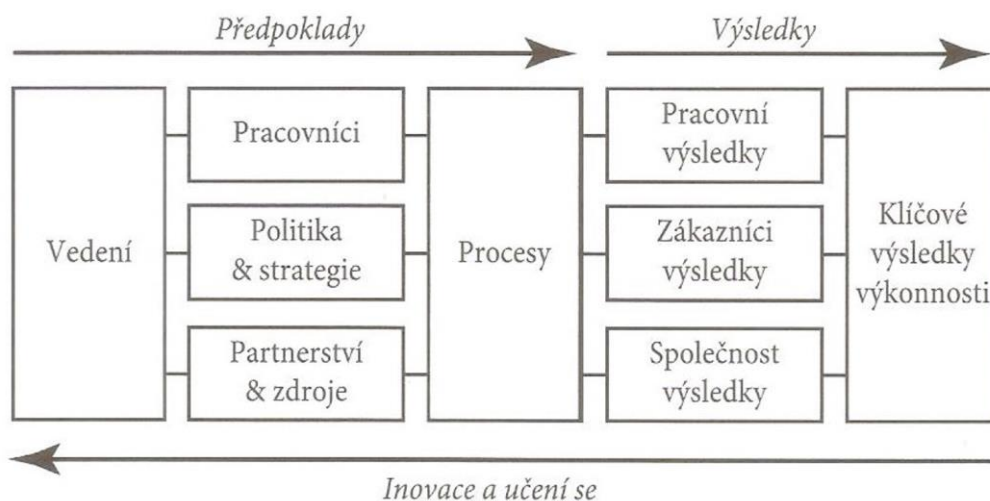
Vnitropodnikové procesy je třeba řídit, aby měl výstup z jejich činnosti parametry, které požadují zákazníci a byly uskutečněny co nejehospodárnějším způsobem. Interní hodnotový řetězec se skládá z inovačních procesů, provozních procesů a poprodejšího procesu. V rámci inovačních procesů dochází k hledání možnosti zlepšování užítku z výrobků nebo služeb z hlediska potřeb zákazníků. Na základě tohoto procesu dochází k inovaci a zlepšování výrobků a služeb. Provozní proces zahrnuje cyklus od objednání zboží nebo služeb až po jeho dodávku zákazníkovi. Je sledována a hodnocena délka trvání a spolehlivost tohoto procesu a taktéž náklady na jeho realizaci. Poprodejší proces zahrnuje zaplacení zákazníků za dodané výrobky nebo služby a zajištění rychlého, dostupného a spolehlivého servisu. Ve zkvalitňování těchto procesů lze najít hlavní zdroj konkurenční výhody. U interních procesů se vytváří předpoklady pro úspěchy měřené zákaznickou perspektivou a finanční perspektivou pro vlastníka. V rámci řízení interních procesů se ukazuje jako výhodnější opustit tradiční měření výkonnosti středisek a center odpovědnosti a přejít na měření podle výkonnosti procesů napříč odděleními. Tímto způsobem lze podpořit zaměření na jednotlivé procesy a efektivnost jejich provedení. Pro

měření procesů jsou důležité parametry kvality procesů, doba trvání procesů a náklady vynaložené na procesy (Knápková, Pavelková, 2009, str. 195–197).

EFQM Model Excellence

Model EFQM se skládá z 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby společnost dosahovala dobrých výsledků, zbylé čtyři hodnotí již dosažené výsledky a cíle. Prvním kritériem je vůdčí role managementu organizace, kdy manažeři nesou zodpovědnost za stanovení firemní strategie a plánu, které zajišťují za pomoci materiálních, finančních, informačních, a hlavně lidských zdrojů. Tyto faktory následně vytváří předpoklad pro dobré řízení procesů v každé organizaci. Výsledky organizace jsou hodnoceny s ohledem na zákazníka, který má v rámci hodnocení nejvyšší váhu. Hodnocením prochází i spokojenost zaměstnanců a vztahy podniku s okolím, ve kterém působí. Poslední z kritérií je zaměřeno na již dosažené výsledky v klíčových procesech a činnostech finančního i nefinančního charakteru. EFQM umožňuje odhalit prostor pro zlepšování uvnitř organizace a lépe využít její silné stránky (Knápková, Pavelková, 2009, str. 202 a 203).

Model BSC se doporučuje zavést na úrovni top managementu a EFQM na výkonné úrovni integrovaného řízení podniku díky sdílení některých společných znaků u obou zmíněných modelů.

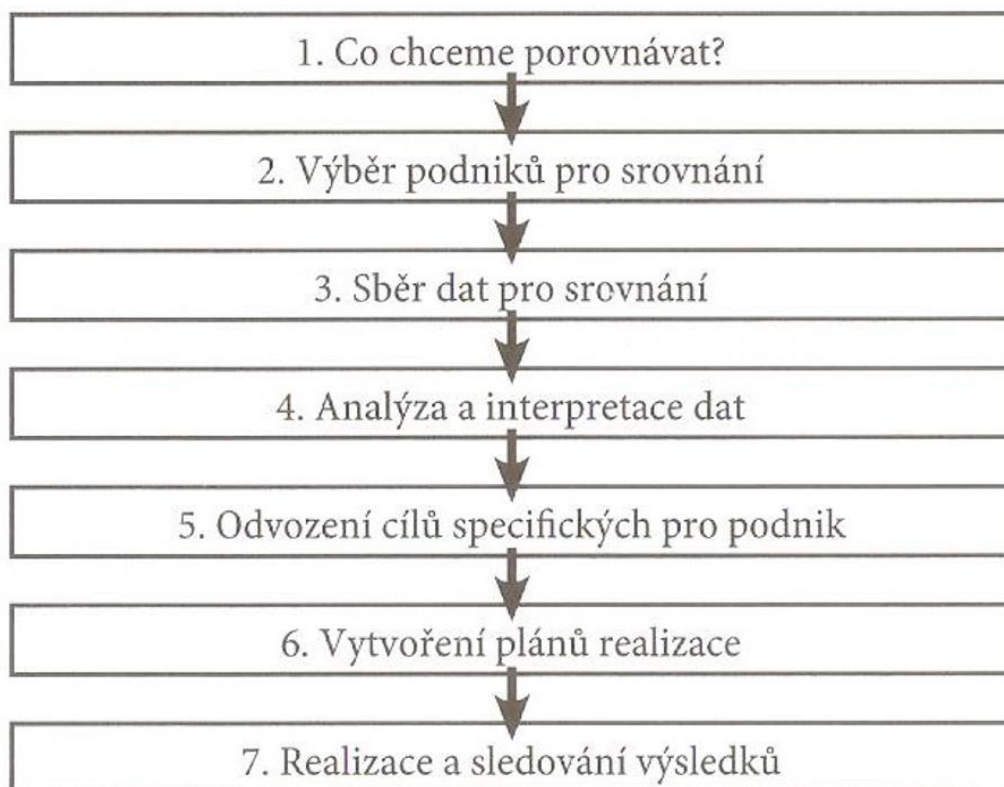


Obrázek 2: Model EFQM

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, Pavelková, 2009, str. 203

Benchmarking

Za účelem identifikace, v čem je srovnávaný subjekt lepší nebo horší, než jeho konkurence se využívá metody benchmarkingu. Základem benchmarkingu je myšlenka učení se od ostatních. Hlavní výhoda spočívá v jednoduchosti a široké využitelnosti napříč podnikovými činnostmi. Dále pomáhá benchmarking ve stanovení si konkrétních cílů a dílčích úkolů. Samotný benchmarking nespočívá jenom v porovnání výchozí společnosti s konkurencí s cílem vyrovnat se jí, ale konečným cílem je, být nejlepší. Benchmarking má rovněž odpovědět na otázky, jak konkurence dosáhla hodnot v určitých ukazatelích, o kolik jsou lepší než výchozí srovnávaný subjekt, proč jsou lepší a případně proč jsou nejlepší. Na základě předmětu srovnání rozlišujeme tři typy benchmarkingu. Jedná se o výkonový, procesní a strategický benchmarking. Z hlediska partnerů pro srovnání se benchmarking dělí na interní, konkurenční a funkční (procedurální) (Knápková, Pavelková, 2009, str. 206–208).



Obrázek 3: Proces benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, Pavelková, 2009, str. 206

2.2 Finanční analýza v měření podnikové výkonnosti

Finanční analýza patří k nedílné součásti finančního managementu. Slouží ke zhodnocení minulého a současného stavu hospodaření z různých úhlů pohledu. Finanční analýzu je možné využít pro identifikaci důležitých faktorů ovlivňujících výkonnost podniku. Působí jako zpětná kontrola účinnosti již přijatých rozhodnutí. Není pravdou domnívat se, že minulá rozhodnutí již nelze nijak ovlivnit a je zbytečné, zabývat se výpočty ukazatelů z minulosti, protože informace z minulosti mohou posloužit i jiným subjektům z vnějšího okolí podniku. Jedná se například o obchodní partnery, banky, státní instituce, auditory nebo konkurenci (Knápková, Pavelková, 2009, str. 27).

Hlavním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy zkoumané společnosti. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a další doplňující údaje z výroční zprávy.

Analýza absolutních a tokových ukazatelů

V případě absolutních ukazatelů se jedná o údaje z rozvahy k určitému datu. Absolutní ukazatele slouží zejména k rozboru vývoje příslušných položek rozvahy a jejich vývojových trendů (Knápková, Pavelková, 2009, str. 27).

Tokové ukazatele jsou obsaženy ve výkazu zisku a ztráty nebo přehledu o peněžních tocích a zobrazují stav nákladů a výnosů za určitý časový úsek (Knápková, Pavelková, 2009, str. 27).

Rozdílové ukazatele

Slouží k řízení finanční situace společnosti s orientací na likviditu. K významným rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál, což je rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Řízení struktury čistého pracovního kapitálu se soustředí na krátkodobé provozní potřeby finančních zdrojů společnosti (Brooks, 2013, str. 36). Aby byl podnik dostatečně likvidní, je třeba mít určitou výši čistého pracovního kapitálu jako finanční polštář (Knápková, Pavelková, 2009, str. 27).

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů umožňuje získat rychlou představu o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrové ukazatele se dělí podle jednotlivých oblastí finanční analýzy (Knápková, Pavelková, 2009, str. 27).

• Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ziskovost se zaměřuje na schopnost podniku vygenerovat výsledek hospodaření za použití vloženého kapitálu. Mezi základní ukazatele rentability se řadí například: rentabilita tržeb (ROS), rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a nákladovost.

• Ukazatele aktivity

Podniková aktivita měří schopnost využít zdroje vložené do jednotlivých položek aktiv, respektive pasiv ke generování tržeb. Ukazatele aktivity se dělí na dva typy. Buď počet obrátek za zvolený časový úsek nebo dobu obratu, což je obrácený počet obrátek. Mezi typické ukazatele patří: doba obratu pohledávek, doba obratu závazků a obratový cyklus peněz.

• Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity zobrazují schopnost některé složky majetku přeměnit se na peníze. Tato schopnost je důležitá při řízení krátkodobé solventnosti podniku. Patří sem: běžná, pohotová a hotovostní likvidita.

• Ukazatele zadluženosti

Zaměřením ukazatelů zadluženosti je zkoumání míry zapojení cizích zdrojů a jejich vliv na financování podnikového majetku. Využití určité výše cizích zdrojů je pro společnost prospěšné, protože může vést k růstu rentability vlastního kapitálu (ROE). Mezi některé vybrané ukazatele zadluženosti patří: celková zadluženost a úrokové krytí (Čižinská, 2018, str. 205–209).

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza je nezbytnou součástí tvorby budoucí strategie pro podnik, protože umožňuje managementu zjistit současný stav, kde se podnik nachází a navrhnout, kam by měla společnost do budoucna směřovat a jakým způsobem tohoto cíle dosáhnout (strateg.cz, 2024). Strategická analýza se dále dělí na analýzu vnějšího prostředí (makrookolí) a vnitřního prostředí (mikrookolí).

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Pojmem vnější prostředí se v případě podniku rozumí prostředí, která jsou tvořena faktory vznikajícími v lokálním, národním nebo mezinárodním prostředí. Tyto faktory působí na většinu organizací přímo (Pošvář, Chládková, 2014, str. 39). Jednou z analýz zkoumajících vnější prostředí podniku je PESTE analýza, jejímž cílem je zjištění příležitostí a hrozeb pro podnikatelský subjekt.

PESTE analýza

PESTE analýza zahrnuje soubor vlivů, které působí na strategické záměry podniku. Dělí se na následující složky:

- **Politické a právní faktory**

Zahrnují především směr vývoje společnosti a podnikatelského prostředí v daném státě a zkoumají vliv legislativy na jednotlivá průmyslová odvětví, působení pravidel hospodářské soutěže, daňovou politiku nebo mezinárodní obchodní spolupráci. Na jednotlivé společnosti jsou kladeny nároky na znalost a dodržování vyhlášek, dohod a nařízení týkajících se jejich odvětví.

- **Ekonomické faktory**

Zkoumají vliv vývoje a struktury národního hospodářství na ekonomickou situaci podniku, což zahrnuje mimo jiné i ceny základních komodit na světových trzích, změny v HDP, pohyby úrokových sazeb, kupní sílu měn a inflaci.

- **Společenské a sociální faktory**

Zohledňuje změny v demografické struktuře obyvatelstva, kulturní faktory a životní úroveň. Na podniky v určitém odvětví působí především v oblastech dostupnosti pracovní síly, společenském vnímání a prestiži některých pracovních pozic a ochotou se za prací přestěhovat.

- **Technické a technologické faktory**

Zahrnuje vědecko-technický pokrok a jeho vliv na fungování lidí a organizací. Od managementu podniků se očekává znalost svého oborového prostředí a sledování nových nebo budoucích trendů vývoje. Technické a technologické faktory souvisí s růstem produktivity práce, digitalizací vnitropodnikových procesů, snižujícími se výrobními náklady a snižující se časovou náročností výroby. Čas zde hraje roli jako jeden ze zásadních faktorů udržení konkurenceschopnosti.

- **Ekologické faktory**

Souvisí s činností člověka a jeho vlivu na životní prostředí. Zde dochází velmi často k prolínání s politicko-právními faktory a jejich vlivem na chování organizací. Péče a ochrana životního prostředí bývá stále přísněji kontrolována státními orgány. Dochází k utváření mezinárodních dohod o ochraně ovzduší a snahy o snížení emisí skleníkových plynů (Pošvář, Chládková, 2014, str. 39 a 40, Fotr a kol., 2020, str. 57–60).

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku posuzuje prvky a jejich vzájemné vazby uvnitř organizace samotné. Společnost je zde definována jako sociálně-technický systém s lidmi jako prvky věcně provázanými za pomoci komunikačních a řídicích vazeb. Cílem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek podnikatelského subjektu v odvětví. Od hodnotitele se očekává silná znalost podnikového portfolia výrobků nebo služeb a zdrojů, se kterými společnost pracuje. Jednou z analýz užívaných pro hodnocení vnitřního prostředí podniku je princip klíčových faktorů (Pošvář, Chládková, 2014, str. 53, Fotr a kol., 2020, str. 63).

Princip klíčových faktorů

Princip klíčových faktorů rozlišuje pět skupin klíčových faktorů, které popisují situaci uvnitř zkoumané společnosti. Tato metoda strategického řízení byla vyvinuta v USA.

• Lidské zdroje

Faktor zohledňuje úroveň personálního managementu v organizaci, na jaké úrovni jsou mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, rozvoj a dovednosti pracovníků, včetně jejich specializace, fluktuaci a motivaci.

• Výroba, výzkum a vývoj

V tomto faktoru je zobrazeno rozmístění podnikových zdrojů, technologií, využívání výrobních kapacit, řízení zásob, schopnost inovace svých produktů a nabízených služeb, existence průmyslových patentů nebo ochranných známek a vnitropodniková kooperace a integrace.

• Finance a účetnictví

Oblast financí a účetnictví zahrnuje kromě již zmíněného i podnikovou finanční strategii, úroveň finančního plánování a controllingu, nákladovost a vynakládání nákladů, výši finančních prostředků včetně zdrojů financování a v neposlední řadě i výsledek hospodaření a nakládání s ním, což zahrnuje i případnou dividendovou politiku společnosti.

• Marketing

Marketingové hledisko přináší v principu klíčových faktorů náhled do podnikové znalosti jejich zákazníků a zákaznických pozic, tvorbu reklamy a podporu prodeje, distribuční kanály, podíl jednotlivých výrobků na trhu a případné poprodejní služby.

• Organizační úroveň a image organizace

Tento faktor souvisí s vnitropodnikovou organizační strukturou a pravomocemi jednotlivých zaměstnanců. Zabývá se rovněž komunikací a komunikačními kanály napříč celou organizací a celkovou organizační kulturou a jejím nastavením a dodržováním. Mezi další oblasti zájmu se řadí vnitřní kontrolní systémy uvnitř společnosti a

v neposlední řadě i schopnosti a kvalifikace manažerů a vedení (Pošvář, Chládková, 2014, str. 53 a 54).

2.3.3 SWOT analýza

Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí poskytují důležité informace pro zpracování SWOT analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou východiskem ke stanovení budoucí strategie podniku (Pošvář, Chládková, 2014, str.60).

Společnost by měla tuto analýzu provádět za účelem zjištění svojí pozice v prostředí, ve kterém působí, aby zvládla náležitě reagovat na změny, uměla odhadnout další směr svého rozvoje, uměla předvídat chování zákazníků a konkurenčních subjektů a identifikovala rizikové faktory relevantní pro své další strategické záměry (Fotr a kol., 2020, str. 55).

• Silné stránky (S)

Vyjadřují činnost, kterou zkoumaná společnost dělá lépe než její konkurenti a kde dosahuje lepších výsledků.

• Slabé stránky (W)

Vnitřní podmínky negativního charakteru, které mohou vést ke snížené podnikové výkonnosti. Tyto slabé stránky můžou zahrnovat všeobecný nedostatek zdrojů, problémy finančního charakteru, užívání zastaralých technologií atd. Určení slabých stránek bývá obtížné, protože je nutné definovat je na základě srovnání s podniky s podobným portfoliem výrobků nebo služeb.

• Příležitosti (O)

Faktory z vnějšího okolí podniku, které může použít ke svému dalšímu rozvoji a mohou mu tak do budoucna přinést výhodu oproti konkurenci.

• Hrozby (T)

Možnost negativních událostí, které mohou do budoucna podnik ovlivnit (Fotr a kol., 2020, str. 56 a 57, Pošvář, Chládková, 2014, str. 58).

2.4 Controlling

Slovo controlling bývá někdy zcela mylně ztotožňováno s kontrolou. Je odvozeno z anglického slovesa “to controll“, což přeloženo do češtiny může mít významy jako řídit, vést, ovládat nebo regulovat. Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledky, která koordinuje mimo jiné plánování, kontrolu a informační toky v podniku. Nositel funkce controllingu je pozice controllera. Controlling jako činnost dále představuje průnik činností manažera a controllera. V malých a středních společnostech často vykonává roli controllera vedení podniku nebo vedoucí účetního oddělení, v případě, že mají na tuto pozici řádnou kvalifikaci. Rozdíl mezi účetnictvím a controllingem je v odlišné filozofii, kdy se controlling orientuje na budoucnost, cíle a odhalení slabých míst, zatímco účetnictví zapisuje minulé události. Minulost je pro účely controllingu zajímavá jen do té míry, v jaké ovlivňuje budoucnost (HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 5, 249 a 250, Žižlavský, 2014, str. 7 a 10).

2.4.1 Controller a jeho organizační začlenění

Při zavádění systému controllingu není vždy nutné vytvářet novou pracovní pozici. Pro potřeby středních podniků se již zřízení samostatné pozice jeví jako vhodnější řešení. Pro efektivní zavedení controllingu je nutná kooperace manažerů a controllerů. Rozsah činnosti controllera závisí zejména na velikosti podniku, stylu řízení, vedení, množství řešených problémů, ale hlavně na osobní ochotě managementu společnosti controlling, jako trvalý proces učení pro všechny zaměstnance, zavést (Žižlavský, 2014, str. 14 a 15).

Úloha controllera v organizaci spočívá ve zprostředkování informací ze všech částí podniku, je nápomocen jako nezbytná podpora vedení při nalézání řešení a přijetí strategických rozhodnutí, posuzuje vzniklé odchylky od stanoveného plánu a cílů a navrhuje jejich řešení. Controlleri bývají zodpovědní za koordinaci systému podnikového výkaznictví a toku informací potřebných k manažerskému rozhodování. Slouží manažerovi jako pomyslní navigátoři při jejich rozhodnutích. Rovněž controlleri zodpovídají za tvorbu a aktualizaci controllingových systémů (Žižlavský, 2014, str. 14).

Na otázku, kam přesně v organizaci zařadit controllera, respektive oddělení či útvar controllingu, neexistuje jednoznačná odpověď. Při začleňování controllingu do organizace je třeba zvážit, zdali má podnik dostatečně kvalifikované zaměstnance, kteří by úlohy controllingu zvládli převzít nebo jestli je nutné danou pozici v budoucnu nově vytvořit (HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 249 a 250).

2.4.2 Operativní controlling

Controlling lze z časového hlediska rozdělit na operativní a strategický. Operativní se snaží v horizontu jednoho roku využít co nejlepší potenciál úspěchu, který podnik v danou chvíli má k dispozici. Strategický controlling naopak řeší formulaci dlouhodobých strategických cílů a hledá nové příležitosti k rozvoji. Operativní a strategický controlling musí pracovat ve vzájemné shodě a nelze je od sebe oddělovat (Žižlavský, 2014, str. 25).

Operativní controlling je ze své podstaty orientován na krátkodobé podnikové cíle, což zahrnuje řízení likvidity, nákladovosti a rentability a v neposlední řadě taktéž dosažení požadované výše zisku. Tato část ekonomického řízení je zajišťována za pomoci ukazatelů z finanční analýzy. Pomocí revize těchto ukazatelů lze odhalit, na základě průběžné kontroly, odchylky od stanoveného podnikové plánu. Samotný controlling ale nemá za cíl zvyšování tržeb ve společnosti. Tato činnost náleží zpravidla obchodnímu nebo marketingovému útvaru (Žižlavský, 2014, str. 26).

2.4.3 Strategický controlling

Strategický controlling formuluje a prosazuje strategii za účelem zajištění existujících a tvorbě nových možností k úspěchu. Mezi jeho další úlohy patří podpora top managementu společnosti v pěti fázích strategického řízení:

1. Analýza okolí a podniku

Tato fáze strategického controllingu je nejobtížnější z hlediska nároků na vstupní informace a rozhodování o zvolené strategii. Zde může podnik využít celou řadu nástrojů od předchozích informací o svých konkurentech, stavu trhu a změnách v chování svých

odběratelů, přes svoje minulá účetní data až po některou z již zmíněných analýz vnějšího (PESTE analýza) nebo vnitřního prostředí (Princip klíčových faktorů) nebo například SWOT analýzu. Zpracování těchto informací je nutné provádět průběžně, ideálně ještě předtím, než nastane problém, aby došlo co nejdříve k jeho identifikaci a adekvátnímu vyřešení.

2. Vývoj strategie

Vývoj strategie by měl být v souladu s operativním controllingem na základě dat o vývoji podnikatelského prostředí. Zde by měl být controlling co nejvíce nápomocen vedení společnosti s vývojem budoucí strategie a následně zvolenou strategií předat příslušným nižším úrovním řízení k realizaci.

3. Strategické hodnocení a plánování

V této fázi je úkolem controllingu pomoci vedení společnosti se zavedením strategického plánování a vytvoření k tomu určeného systému a metodiky plánování a zvolení vhodných finančních i nefinančních ukazatelů výkonnosti.

4. Provedení strategie

Zde je role controllingu průběžně monitorovat zavedení zvolené strategie do praxe a průběžná kontrola stavu realizace, rozpoznání a včasné zamezení případným konfliktům a nejasnostem.

5. Kontrola strategie

Metody strategického controllingu v průběhu této fáze realizace strategie slouží jako organizační spojení mezi naplánováním strategie, kontrolou jejího uvádění do praxe, rozpoznáním, jestli nedochází k odchylkám nebo zpožděním a následným řešením situace (Žižlavský, 2014, str. 69 a 70, Fotr a kol., 2006, str. 19).

2.4.4 Plánování

Plánování zajišťuje splnění společností stanoveného cíle a přispívá ke zlepšení jeho finanční zdraví. V plánech dochází k zobrazení veškeré podnikové činnosti. Činností controllera by nemělo být současně plánování a následná kontrola svého vlastního

vytvořeného plánu, což se ne vždy povede dodržet. Controller tak ve výsledku naplňuje i kontroluje i oblast výnosů a nákladů, což by mělo mít za úkol vedení podniku (Žižlavský, 2014, str. 29). Plánování probíhá obvykle ve třech úrovních: Podnik → podnikatelské jednotky (SBU – Strategic Business Unit) též útvary, úseky či divize → funkční oblasti podniku. Plánování často zahrnuje ve velkých korporacích čtyři kontinuální cykly:

- a) strategické plánování, do kterého nejvíce zasahují ředitelé společnosti a ředitelé jednotlivých útvarů
- b) operační cyklus, v němž jsou strategické cíle převáděny na konkrétní plány, které zajišťují manažeři jednotlivých divizí či útvarů
- c) rozpočtový cyklus, jehož cílem je kvantifikace operačního plánu
- d) finanční prognóza a plán, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci každé fáze celého cyklu (Synek, 2011, str. 371)

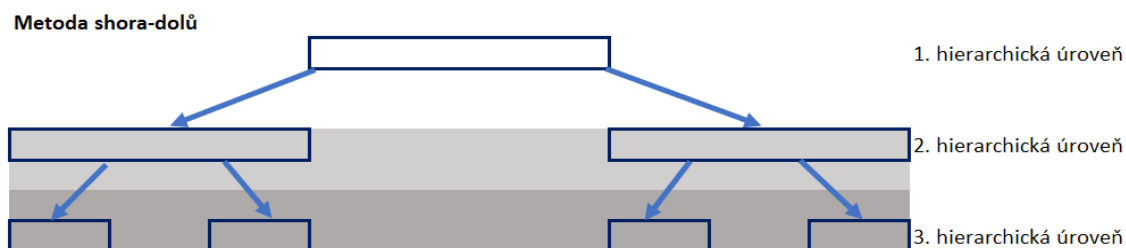
Do finančního plánování náleží:

- a) plánování výnosů, nákladů a výsledku hospodaření
- b) plánování majetku a jeho financování
- c) plán peněžních toků (Synek, 2011, str. 372)

Sestavení plánu souvisí s úrovní, od které se jednotlivé části plánu odvozují. V této podobě dělíme plánování na tyto formy:

Plánování shora-dolů (top-down)

V této formě probíhá plánování dle organizační struktury směrem od vedení společnosti k jednotlivým útvarům, kdy vedení určí hlavní cíle jako rámec plánu a jednotlivé nižší úrovně řízení je následně doplňují a konkretizují v detailních plánech. Plánování shora dolů je centralistický způsob plánování (HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 61 a 62).

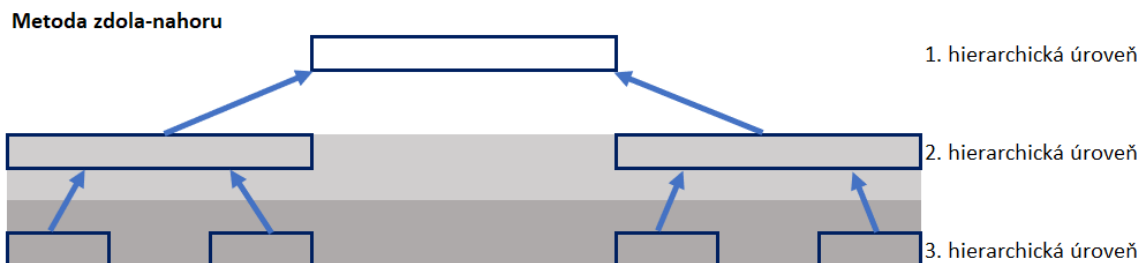


Obrázek 4: Ukázka metody plánování shora-dolů

Zdroj: Vlastní zpracování dle HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 61

Plánování zdola-nahoru (Bottom-up)

Plánování začíná na nižších úrovních ve společnosti a je v dalších navazujících krocích vedeno zdola nahoru tak, že dílčí plány jsou na vyšších stupních konkretizovány, doplňovány a předány na další hierarchicky nadřazenou úroveň. V případě plánování zdola nahoru se může stát, že dílčí plány a cíle se neshodnou na společném cíli (HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 61 a 62).

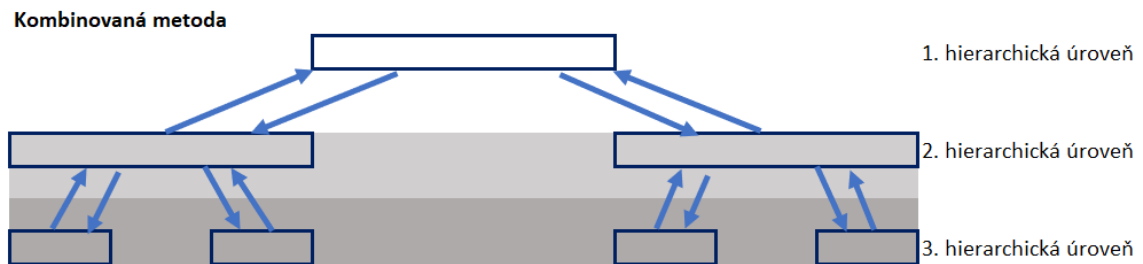


Obrázek 5: Ukázka metody plánování zdola-nahoru

Zdroj: Vlastní zpracování dle HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 61

Kombinovaná metoda

V této metodě probíhá plánování synchronizovaně oběma směry. Nejdříve jsou vedením stanoveny hlavní cíle, například dosažení určité úrovně výkonnosti a předpoklady plánu a z nich následně odvozují decentralizovaně nižší hierarchické úrovně dílčí cíle a plány a jak jich dosáhnout. Následuje opačný postup, který jde zdola nahoru, kdy jsou koordinovány a shrnuty dílčí plány nižších úrovní a tento proces je zakončen u top managementu konečným stanovením cílů a plánů (HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 61 a 62).



Obrázek 6: Ukázka metody plánování zdola-nahoru

Zdroj: Vlastní zpracování dle HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 61

3 Zhodnocení současné situace v analyzované společnosti

Tato část práce se bude zabývat představením jednotlivých společností z řad bývalého státního podniku ČSAD Brno, které se zabývají nákladní kamionovou dopravou, skladováním, logistikou a ostatními doplňkovými službami. Nejdříve bude představena výchozí zkoumaná společnost a následně její vybraní konkurenti. Poté dojde ke zhodnocení situace v odvětví pomocí PESTE analýzy a pomocí Principu klíčových faktorů bude rozebrána výchozí společnost ČSAD Brno – Černovice. Dále budou zkoumané podniky srovnány na základě vybraných ukazatelů finanční analýzy a porovnány s oborovými hodnotami.

3.1 Představení zkoumané společnosti

ČSAD Brno – Černovice, a.s.

ČSAD Brno – Černovice (dále také ČSAD BČ) bylo v minulosti stejně jako ostatní zkoumané společnosti součástí státního podniku ČSAD Brno s.p. a jako ostatní porovnávané společnosti vzniklo transformací z některého bývalého dopravního závodu (DZ). Černovické ČSAD vzniklo konkrétně vyčleněním DZ 621 a zabývalo se hlavně tuzemskou (dále jen TKD) a mezinárodní nákladní dopravou (dále jen MKD). Společnost přepravuje náklad hlavně v rámci EU. Hlavní destinací jsou primárně Rakousko a Německo. Česká republika v objemech dopravy zaujímá menší část. Flotilu tvoří v současnosti 48 kamionů značek Renault a Scania pořízených formou operativního leasingu emisní normy EURO 6, které disponují skříňovými nástavbami, plachtovými návěsy nebo ČSAD Brno – Černovice provozuje i vozidla s výměnnými kontejnerovými soupravami na přepravu nábytku, případně nabízí pronájem skladovacích kontejnerů. Svůj vozový park společnost pravidelně obměňuje. Historicky se podnik zabýval i nadměrnou a nadrozměrnou dopravou. Podobně jako ostatní nástupnické společnosti bývalého státního podniku ČSAD nabízí společnost i další služby související s dopravou. Jedná se o mycí linku pro automobily a kamiony, STK a parkovací služby pro nákladní vozidla nebo autobusy a v neposlední řadě nabízí i pronájmy volných nebytových prostor ve svém rozsáhlém areálu v Brně – Černovicích. Tyto služby tvoří přibližně 20 % tržeb

společnosti. Zbytek připadá na dopravu a navazující služby. Podnik zaměstnával v roce 2022 celkem 62 zaměstnanců (výroční zpráva, 2022, csad-brno.cz, 2023).

3.2 Představení konkurence

Pro srovnání bylo vybráno pět konkurenčních společností, které se zabývají silniční nákladní dopravou, logistikou, skladováním a případně dalšími službami souvisejícími s dopravou, které byly před kuponovou privatizací součástí státního podniku ČSAD Brno s.p. Součástí ČSAD Brno s.p. byly před privatizací i další dopravní společnosti jako například dnešní FTL First Transport Lines (bývalé ČSAD Prostějov), ČSAD Tišnov, Adosa (bývalé ČSAD Rosice), ČAD Blansko, ČSAD Brno Holding, ČSAD Hodonín, některé podniky patřící pod koncern ICOM Transport (bývalé ČSAD Jihlava a ČSAD Humpolec), ZDAR a Krodos Servis (rozštěpení z ČSAD Kroměříž). Některé uvedené společnosti se zabývají nejen provozováním kamionové dopravy, ale i autobusové dopravy, která z velké části závisí na dotovaných linkách. Přínos pouze kamionové dopravy, pronájmu nemovitostí a doplňkových služeb pro motoristy by bylo obtížné přesně určit, a proto tyto společnosti nebyly do výběru pro diplomovou práci zahrnuty. Další subjekty z bývalého státního podniku ČSAD Brno upustily od provozování kamionové dopravy a nabízejí například jenom servisní činnost a pronájem nemovitostí jako hlavní zdroj tržeb a nebyly by tak s činností ČSAD Brno – Černovice porovnatelné.

ČSAD Kyjov Logistics, a.s.

ČSAD Kyjov Logistics vzniklo v roce 2011 rozdělením akciové společnosti ČSAD Kyjov, a.s. Rozdělení taktéž vedlo ke vzniku sesterských společností ČSAD Kyjov Bus a ČSAD Kyjov Servisní. Hlavní činností ČSAD Kyjov Logistics je provozování mezinárodní a vnitrostátní kamionové dopravy, od roku 2014 spedičního oddělení a od roku 2017 i skladování v areálu sesterské ČSAD Kyjov Servisní. Dopravu provozuje pomocí plachtových návěsů do zemí EU hlavně do Itálie, Španělska, Německa, Rakouska a mimo EU do Švýcarska. Společnost disponuje i otevřenými vozidly pro přepravu zemědělských komodit a některé kamiony umožňují i přepravu nebezpečných látek v režimu ADR. Všechna vozidla plní emisní normy EURO 5 a 6. K roku 2022 pro společnost pracovalo 40 zaměstnanců (výroční zpráva 2022, csadkyjov.cz, 2023).

BORS LOGISTICS, s.r.o.

Společnost BORS je nástupcem státního podniku ČSAD Břeclav. Název BORS užívá společnost od roku 2001. V roce 2018 se předchůdce BORS LOGISTICS společnost BORS Břeclav přeměnila na holdingové uspořádání, a to Skupinu BORS tvořenou: BORS HOLDING, BORS BUS, BORS LOGISTICS, BORS SERVIS a BORS Břeclav. Společnost BORS LOGISTICS je 100 % vlastněna BORS Holdingem. Součástí skupiny jsou i podniky Arkadie Nový Dvůr a BORS SK. Centrálu má Skupina BORS v Břeclavi a další provozovny má ve Staré Břeclavi, Hustopečích, Mikulově a Lanžhotě. Hlavní předmět podnikání BORS LOGISTICS tvoří provozování nákladní dopravy a celních služeb. V rámci nákladní dopravy společnost disponuje tahači návěsů a velkoobjemovými soupravami (výměnné, pevné a lehkotonážní). Vozidla splňují nejnáročnější ekologické limity EURO 5 a 6. Součástí útvaru je i středisko spedice. Celní služby jsou provozovány na provozovnách ve Staré Břeclavi a na hraničním přechodě u Lanžhota. V BORS LOGISTICS pracuje podle posledních zveřejněných údajů 54 zaměstnanců. Skupina BORS dále zastřešuje, stejně jako další společnosti z bývalého ČSAD, aktivity v oblasti autobusové dopravy, opravárenství, pronájmu nebytových prostor, čerpací stanicí pohonných hmot a další služby pro motoristy nebo provozuje třeba autoškolu (výroční zpráva 2022, bors.cz, 2023).

BODOS Czechia, a.s.

Historie podniku BODOS sahá do roku 1945, kdy byla založena Autospráva při ČSD Boskovice. Název BODOS je využíván od roku 1998 a je tak nástupcem státního podniku ČSAD Boskovice. V roce 2005 došlo k založení 100 % dceřiné společnosti BODOS Czechia vyčleněním ze společnosti BODOS, která se specializuje na nákladní dopravu. Klíčovou aktivitou společnosti je provoz cisternové dopravy se specializací na svoz mléka, doprava a distribuce potravin (pekařské, mlékárenské a jiné výrobky) a průmyslového zboží, nadměrná, nadrozměrná a plachtová doprava, přeprava kusových zásilek po ČR a SR i vybraných státech Evropy, outsourcingem závodní dopravy a v neposlední řadě i skladováním ve svém areálu v Boskovicích. Podnik provozuje cca 200 nákladních vozidel emisních norem EURO 5 a 6. V roce 2022 BODOS Czechia zaměstnával 256 zaměstnanců. Společnost BODOS Czechia je ze 100 % vlastněna společností KRODOS Servis (odštěpeno z bývalého ČSAD Kroměříž), která se sama

nebo prostřednictvím dalších dceřiných společností zaměřuje na provoz čerpacích stanic, pronájem nemovitostí a provoz autobusových nádraží na území Jihomoravského a Zlínského kraje. Sesterskou společností BODOS Czechia je i BODOS Slovakia. K 31.12. 2023 došlo k fúzi sloučením mateřské společnosti BODOS s dceřinou společností BODOS Czechia do nástupnické BODOS Czechia a v budoucnu tak dojde k rozšíření záběru podniku o provozování čerpací stanice a mycí linky v areálu v Boskovicích (výroční zpráva 2022, bodos.cz, 2023).

ČSAD Uherské Hradiště, a.s.

ČSAD Uherské Hradiště (dále také ČSAD UH) vzniklo v roce 1993 privatizací bývalého stejnojmenného státního podniku. V roce 2007 došlo k vyčlenění provozu autobusové dopravy do samostatného podniku ČSAD BUS Uherské Hradiště. Hlavní aktivitou společnosti je mezinárodní a tuzemská nákladní doprava, sběrná služba pro kusové zásilky, skladování a distribuce zboží, celní služby a široká nabídka logistických služeb. Společnost realizuje dopravu zejména do Francie, Beneluxu, Itálie a dalších států EU a mimo jiné i na Balkánský poloostrov. Vozový park se skládá z tahačů značky MAN a dodávek. Dále se jedná o valníky, návěsy a přívěsy. Mezi další stěžejní činnosti se řadí servis nákladních vozidel a autobusů a provozování čerpacích stanic. Centrálu mají v Uherském Hradišti a další provozovny jsou v Uherském Brodě a Pohořelicích. Ve společnosti pracuje k poslednímu účetnímu období 244 zaměstnanců. Nově ČSAD Uherské Hradiště vlastní spolu se svou mateřskou společností UHATRUCK podíl ve společnosti Špílov, která se bude zabývat rozvojem stejnojmenného business parku na okraji Starého Města u Uherského Hradiště u právě stavěné dálnice D55 a lze tak předpokládat rozšíření činnosti ČSAD Uherské Hradiště v oblasti skladování a doplnění stávajících kapacit v Pohořelicích a Jirnech (výroční zpráva 2022, csaduh.cz, 2023).

BÍTEŠSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST, spol. s r.o.

BÍTEŠSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST (dále jen BDS) vznikla v roce 1992 privatizací závodu DZ 1009 Velká Bíteš formou přímého prodeje současnému vlastníkovi. V roce 2008 došlo k založení společnosti BDS Bus, do které bylo vloženo středisko provozování autobusové dopravy. Podnik se v současnosti orientuje na tuzemskou i mezinárodní kamionovou dopravu, kterou zabezpečuje cca 200 vozidel, spedici a servisní činnost.

Podnik vlastní 100 % v BDS-Truck (metrologie a ověřování tachografů pro kamiony) a 20 % podíl v NTC (prodejce vozidel MAN, prodej návěsů KRONE a servis vozidel ve Znojmě). V kamionové dopravě se jedná primárně o cisterny zajišťující svoz mléka a mléčných produktů z farem a dopravu pomocí valníků. U vozového parku společnosti převažuje značka MAN u kamionů i dodávek. Vozidla plní emisní normy EURO 5 a 6. Mezinárodní kamionová doprava se zabývá dopravou po celé EU. Společnost provozuje také servis kamionů, autobusů, návěsů a umožňuje i skladovací služby pro své zákazníky. Ze služeb motoristům poskytuje podnik provoz čerpací stanice a myčky, STK, prodej náhradních dílů, pneu a dalšího příslušenství. Provozovny jsou rozmístěny mimo centrálu ve Velké Bíteši ve Velkém Meziříčí, Jaroměřicích n. Rokytinou, Znojmě, Uherském Hradišti, Brně a Praze. Pro BDS pracovalo v roce 2022 celkem 217 zaměstnanců (výroční zpráva, 2022, bds-vb.cz, 2023).

3.3 Analýza vnějšího prostředí

V této kapitole bude analyzováno vnější prostředí ČSAD Brno – Černovice a jeho působení na podnik za pomoci PESTE analýzy.

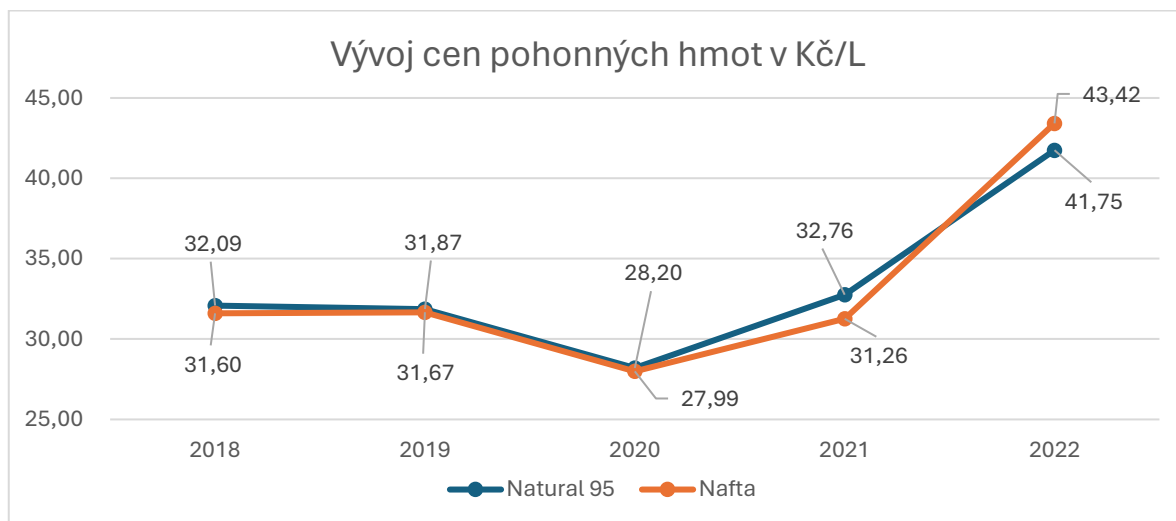
3.3.1 PESTE analýza

Politické a právní faktory

Odvětví, ve kterém se ČSAD Brno – Černovice pohybuje tzn. primárně doprava a skladování, je právně ovlivněno jak na úrovni ČR, tak se do něj promítá i legislativa EU. Jedním z nejdůležitějších nařízení na evropské úrovni je AETR, což je Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní kamionové dopravě. V této dohodě jsou obsaženy například profesní a věkové požadavky na osádky, ale hlavně jsou zde vymezeny maximální doba řízení, délka a četnost přestávek u řidičů a doby povinného odpočinku. Dále je důležitá součást dohody věnována tachografům a jejich používání. Společnosti tak musí dbát na pečlivé naplánování tras a na nutné časové rezervy pro pravidelný odpočinek, aby nedocházelo k pozdnímu doručení nákladu v důsledku nevhodného naplánování trasy a následným sankcím ze strany klienta.

Ekonomické faktory

V současné době se odvětví dopravy z ekonomického hlediska potýká s celou řadou problémů. Jedná se především o skokový nárůst cen pohonných hmot, který je vidět na obrázku Vývoj cen pohonných hmot v ČR za roky 2018-2022, AD Blue a pneumatik, který se dopravcům nemusí vždy podařit adekvátně promítnout do cen za dopravu. S cenou dopravy rovněž úzce souvisí další náklady jako pojištění nákladu, povinné ručení, výkyvy kurzů měn a hlavně mýto (Lichtenegerová, 2022). Tyto náklady nemůže z větší části žádný podnik nijak ovlivnit a jejich výkyvy tak mají velký dopad na výsledek hospodaření. Společnosti z oboru a ČSAD nevyjímaje, se snaží takto vzniklý problém řešit pomocí tzv. naftových, respektive palivových doložek ve svých kontraktech.



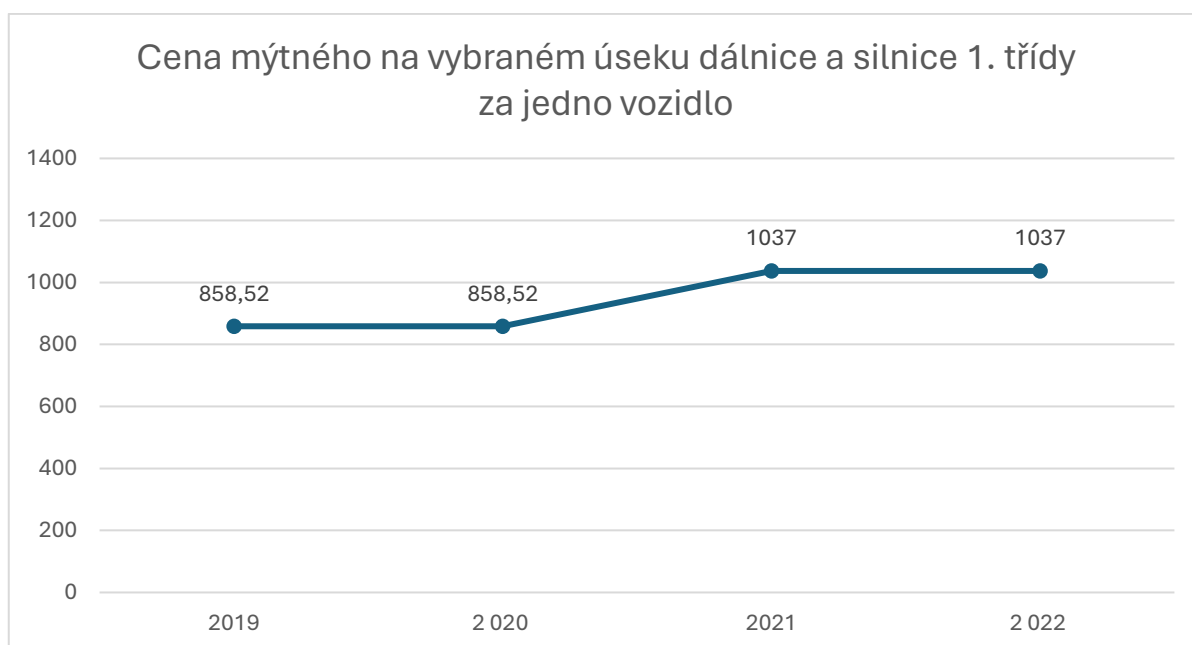
Obrázek 7: Vývoj cen pohonných hmot v ČR za roky 2018–2022

Zdroj: Vlastní zpracování dle mpo.cz, 2023

Samostatnou kapitolou je zvyšování mzdových nákladů na řidiče, kterých je dlouhodobě velký nedostatek a dopravci ho řeší například náborem řidičů z Ukrajiny nebo oblasti Balkánu.

Další ze zásadních faktorů v hospodaření dopravců je zachování zdravého cashflow. Společnosti dostávají zaplacení až po uskutečnění přepravy, ale sami musí vstupní náklady, a to nemalé, hradit předem – např. mýto nebo tankování. Běžná je v tomto oboru poměrně dlouhá splatnost faktur a nižší marže (Lichtenegerová, 2022). Z grafu vývoje cen mýtného je patrný po pandemický nárůst mýtných poplatků. Tyto faktory mají vliv

především na menší dopravce, kdy u některých menších podniků z odvětví nákladní dopravy již došlo k ukončení činnosti. Dopravní společnosti, včetně některých zkoumaných, se tak snaží nezáviset pouze na oblasti kamionové dopravy a snaží se do nabídky svých služeb zahrnout i další služby jako spedici, distribuci nebo například skladování, kde lze dosáhnout o něco lepší marže. I získání nových pracovníků do těchto oblastí činnosti není tolik finančně nákladné, protože například získání oprávnění na řízení vysokořizného vozíku stojí cca 2 000 Kč.



Obrázek 8: Cena mýtného na vybraném úseku dálnice a silnice 1. třídy za jedno vozidlo

Zdroj: Vlastní zpracování dle mytocz.eu, 2024

Zásadním problémem je pro dopravce i podstatně delší dodací lhůta u nových kamionů. V důsledku pandemie došlo k rozpadu dodavatelsko-odběratelských řetězců a dopravci tak mohou mít problémy s obnovou svojí flotily. To může vést ke zvýšení poruchovosti strojů v důsledku nájezdu velkého množství kilometrů, zvýšení následných prostojů, kdy kamion není v pohybu a tudíž nevydělává. V některých případech i největší dopravci čekali na dodávky nových kamionů, bez ohledu na značku a specifikaci, až rok.

Navzdory těmto nepříjemným dopadům na dopravní služby lze naopak říct, že po nelehkých covidových letech, se situace i v tomto segmentu pomalu vrací k normálu.

Došlo k obnovení nebo postupné stabilizaci dodavatelsko-odběratelských vztahů, ustálení trhu, a to jak v rámci ČR, tak v Evropě.

Společenské a sociální faktory

Obor dopravy se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovníků, takže práce v tomto oboru je pro potenciální budoucí zaměstnance perspektivní, stabilní a poskytuje určitou jistotu. Úplné nahrazení řidiče automatizací je totiž v dohledné době poměrně nereálné. Nicméně u mladších věkových skupin toto povolání z různých důvodů příliš populární není, takže se průměrný věk profesionálních řidičů neustále zvyšuje. Největší podíl tvoří věková kategorie 50 let a více. ČSAD Brno – Černovice i další dopravci se snaží spolupracovat s vybranými středními školami v regionu za účelem výchovy budoucích zaměstnanců, ať už se jedná o dispečerské pozice nebo mechaniky. U mladých řidičů je jednou z překážek věková hranice, kdy řidičský průkaz pro řízení kamionu lze získat až od 21 let. Mezi další překážky se řadí celková finanční náročnost na získání řidičského oprávnění na nákladní automobily. Výuka a výcvik žadatelů o řidičský průkaz probíhá podle zákona 247/2000 Sb. a dle zákona č. 361/2000 Sb. Cena zahrnuje celý výcvik a závěrečnou zkoušku, u řidičského průkaz skupin C+E cca 38.990, - Kč, průkaz profesní způsobilosti řidiče cca 24.990 Kč, případně základní školení pro získání osvědčení ADR cca 5.900, - Kč. Každá autoškola si ale určuje finální cenu sama. Následně je ještě nutné absolvování psychologických testů (vtcentrum.cz,2024, skoleni.prodopravce.cz, 2024). Dříve se nejednalo o tak rozšířený problém, jelikož velké množství dnešních profesionálních řidičů si řidičský průkaz udělalo v průběhu povinné základní vojenské služby. Spolu s tím si často udělali i řidičské oprávnění na autobus. Získání požadovaného řidičského oprávnění u nových zaměstnanců lze řešit, dle § 108 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, formou rekvalifikace financované přes úřad práce (uradprace.cz, 2024).

Dopravní společnosti se snaží svým budoucím zaměstnancům nabízet různé bonusy, výhody a napomáhají svým budoucím řidičům s financováním získání řidičských a profesních průkazů. Ne vždy jsou, ale tyto náklady efektivně zhodnoceny, protože fluktuace v tomto oboru je opravdu velká.

Kromě nedostatku řidičů nákladní dopravy je v okolí evropských silnic a dálnic akutní nedostatek volných parkovacích stání pro kamiony. Tato stání bývají často přeplněná a řidiči jsou poté nuceni s kamionem parkovat, kde se dá, nezřídka kdy i v místech, kde to není z důvodu bezpečnosti povoleno. Problémem je rovněž nevalná kvalita služeb na odpočívkách pro kamiony například, sprch nebo toalet. Dále taky bezpečnost, kdy na takových parkovištích hrozí riziko vykradení ať už kamionu nebo návěsu.

Technické, technologické a ekologické faktory

Technické a technologické faktory v odvětví dopravy a skladování v Evropě jsou z velké části ovlivněny snahou o co největší snížení emisí skleníkových plynů ze strany EU. Tady se dostává do popředí vize Zelené dohody pro Evropu – Green Deal. Ideálně do roku 2050 by měla být Evropa klimaticky neutrální. Tedy Evropa, kde nebudou produkovány žádné čisté emise skleníkových plynů (Přinesdomová, 2021). Do budoucna tak není u žádné ze zkoumaných společností vyloučeno, díky tlaku zákazníků na uhlíkovou stopu přepravy jejich zboží, že dojde k mnohem vyššímu zapojení těchto nákladních aut s alternativním pohonem do flotily jednotlivých dopravců.

I Svaz průmyslu a obchodu ČR upozorňuje na nízkou podporu v oblasti financování tohoto záměru. Již v této chvíli je schválený Národní akční plán Čisté mobility, který se, ale v důsledku nízké finanční podpory ze strany státu, nedaří plnit (Přinesdomová, 2021). Podpora ze strany státu směrem k nákladním dopravcům bude nezbytná, protože ne jedna společnost je již dnes zatížena úvěry nebo leasingy na pořízení nových aut, a nebude si tak třeba moci dovolit další investice jen z vlastních zdrojů.

Dopady znečištění ovzduší dieselvými kamiony na zdraví člověka, přírodu a životní prostředí jsou dostatečně známy. Částečným pilotním řešením je snaha o zavedení alternativních pohonů pro kamiony, co jezdí nepřetržitě, efektivně a bezpečně s použitím těchto paliv. Někteří čeští dopravci již začali s testováním provozu svých kamionů na LNG (Dvořák, 2020). Většímu rozšíření ale brání nedostatečná infrastruktura v podobě malého množství čerpacích stanic. V současnosti jich je na LNG v provozu v ČR pouze sedm, ale do roku 2030 se počítá s vybudováním 30 dalších (logistika.ekonom.cz, 2023).

3.4 Analýza vnitřního prostředí

V následující podkapitole bude metodou principu klíčových faktorů provedeno zhodnocení vnitřního prostředí ČSAD Brno – Černovice.

3.4.1 Princip klíčových faktorů

Lidské zdroje

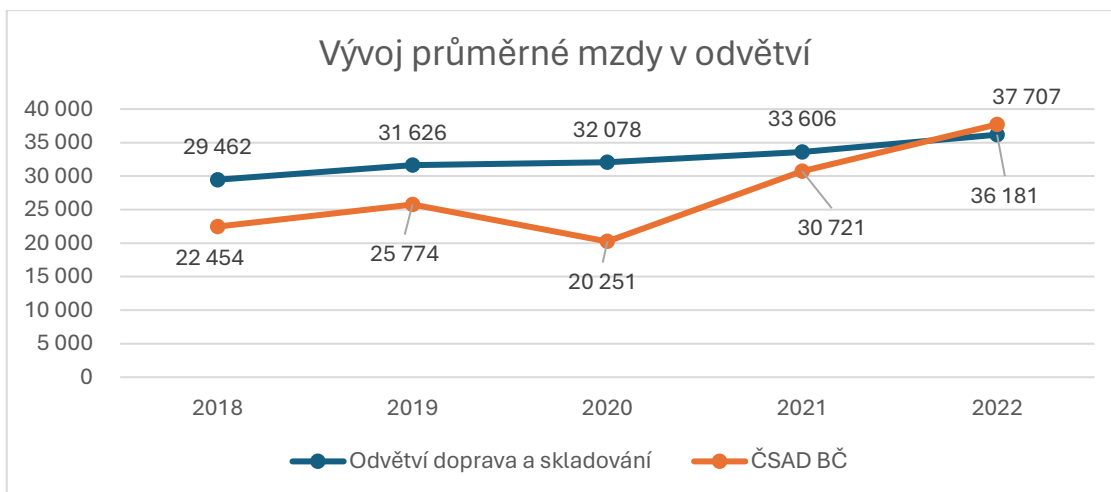
Podle poslední zveřejněné výroční zprávy pracuje u ČSAD Brno – Černovice 62 zaměstnanců. Na základě průzkumu webových stránek podniku bylo zjištěno, že hledají hlavně řidiče pro mezinárodní kamionovou dopravu a řidiče pro rozvoz nábytku. Rozvozy nábytku i provoz klasické mezinárodní kamionové dopravy probíhají ve všedních dnech. Víkendy se podnik snaží garantovat volné. Pro zájemce o pozici je nabízena možnost získat řidičské oprávnění skupiny C + E včetně profesního průkazu a digitální karty řidiče. Dále je nabízeno velké množství dalších benefitů jako příspěvky na penzijní pojištění, cestovní pojištění, pojistka na škodu způsobenou zaměstnavateli a závodní stravování. Prémie jsou následně vypláceny za úspornou jízdu, bezškodní provoz vozidla a plnění zadaných úkolů. Podnik taktéž umožňuje užití PHM karty pro soukromé účely a podnikovou SIM kartu s daty. Dále společnost hledá do svých řad i disponenta logistiky nebo elektrikáře za účelem údržby a oprav areálu (csad-brno.cz, 2024).

Počet zaměstnanců	89	78	97	66	62
Meziroční změna		-11	19	-31	-4
Meziroční změna v %		-12,36%	24,36%	-31,96%	-6,06%

Tabulka 1: Počet zaměstnanců společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSAD Brno – Černovice a.s. z let 2018–2022

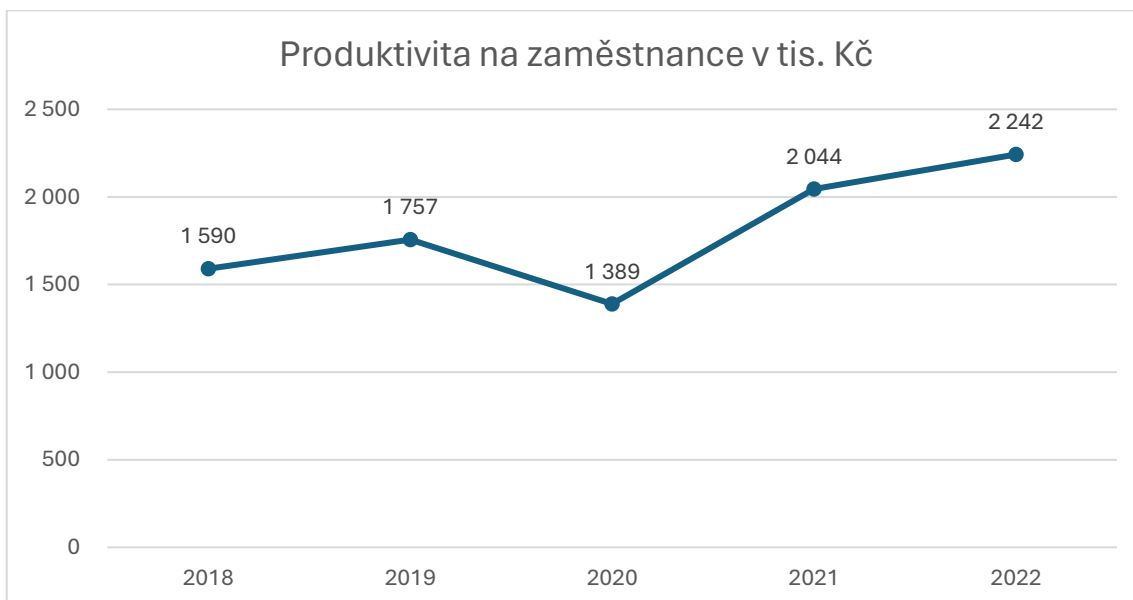
Pro společnost pracovalo v posledním účetním období 62 zaměstnanců. Z toho řidičů ve věkové skupině 21-40 let je cca 30 %, ve věkové skupině 41-55 let je cca 55 % a ve věkové kategorii 56 a více let jich je 15 %.



Obrázek 9: Vývoj průměrné mzdy v odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování dle vdb.czso.cz, 2023, výroční zprávy ČSAD Brno – Černovice z let 2018-2022

Z grafu je patrné, že průměrná mzda v ČSAD Brno – Černovice nedosahuje v prvních dvou letech průměrné mzdy v odvětví dopravy a skladování. Zásadní propad nastal u společnosti v roce 2020 způsobený pandemií COVID-19. Odvětvovým hodnotám se začínají postupně blížit od roku 2021, bohužel díky propouštění, což se opakovalo i v následujícím roce.



Obrázek 10: Produktivita na zaměstnance v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSAD Brno – Černovice z let 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Přidaná hodnota	44 645	44 947	58 210	47 341	45 824

Obrázek 11: Vývoj přidané hodnoty v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSAD Brno – Černovice z let 2018-2022

Produktivita na zaměstnance byla vypočítána jako podíl tržeb a zaměstnanců. Nižším počtem zaměstnanců v letech 2021 a 2022 a postupným mírným nárůstem tržeb bylo dosaženo rostoucí produktivity. U podniku je patrný pokles přidané hodnoty vlivem zvýšených nákladů na pohonné hmoty a služby.

Výroba, výzkum a vývoj

ČSAD Brno – Černovice se zaměřuje na činnosti v oblasti kamionové dopravy a souvisejícími službami jako je opravárenství, STK nebo pronájmem nebytových prostor. Aktivitám v oblasti výzkumu a vývoje se tedy nevěnuje.

Obor dopravy a skladování je z podstaty velmi homogenní obor, což znamená, že dopravci používají ke své činnosti vesměs podobné postupy, kdy prostor pro zásadnější inovace ani nijak zvlášť není. Společnost se z charakteru svojí činnosti musí soustředit na optimalizaci vnitřních procesů vzhledem k nízkým maržím v celém odvětví a maximálnímu možnému využití svých vozidel, aby se minimalizovala jízda bez nákladu, kdy kamion nic nevydělává.

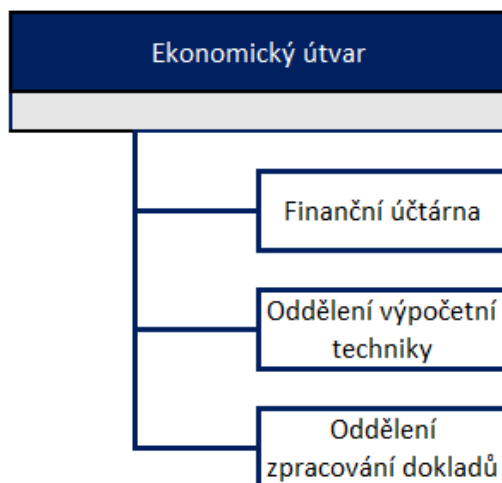
Ke své hlavní činnosti ČSAD Brno – Černovice využívá 48 nákladních aut značek Scania a Renault emisní normy EURO 6 financované převážně na operativní leasing od Scania Finance nebo místní pobočky Renault Trucks. Kromě výhodnosti nabídek financování svých vozidel společnost dbá při sjednávání nových leasingových smluv i na další technické parametry jako jsou poruchovost, jízdní komfort pro posádku a v neposlední řadě i na spotřebu pohonných hmot, která se pohybuje zpravidla okolo 40 l/100 km v závislosti na váze nákladu a zvolené trase. Životnost nákladních vozidel se standardně pohybuje okolo 800 tis. až 900 tis. km v závislosti na jeho servisování a provozu. Společnost obnovuje vozový park při dosažení stáří maximálně 4 let, což odpovídá nájezdu cca 400 až 500 tis. km. Tahače značky Scania jsou využívány k přepravě nábytku a mají kapacitu 38 EURO palet. Značka Renault je poté využívána k dopravě pomocí

plachtových návěsů s kapacitou 34 EURO palet. Souprava stejné značky uveze 38 EURO palet. Skříňová souprava má kapacitu 38 palet. Skříňové návěsy a skříňové termo návěsy jsou dimenzovány shodně na 34 EURO palet.

Finanční situace, úroveň účetnictví a plánování

Za poslední dvě známé účetní období se finanční situace ČSAD Brno – Černovice zhoršila vlivem nárůstu cen pohonných hmot a tlaku na růst mezd hlavně ze strany řidičů, způsobeným rostoucí inflací. Společnost si s sebou už od finanční krize v roce 2008 nese naakumulovanou ztrátu z minulých let, v současné výši přes 30 milionů Kč a za poslední účetní období ji ještě prohloubila navzdory mírně ziskovému roku 2019 a dobrému roku 2020. Za posledních 5 let byla tedy společnost ztrátová ve třech obdobích, viz tabulka Vývoj pasiv ČSAD Brno – Černovice.

Podnik využívá informační systém PRYTANIS od stejnojmenného výrobce, který obsahuje všechny potřebné moduly pro řízení podniků působících v oboru dopravy a skladování. Informační systém PRYTANIS obsahuje modul Ekonomika, který slouží ke kompletnímu pokrytí ekonomické agendy dopravních společností od účetních operací a fakturace přes pohledávky až po controlling. Controlling je součástí modulu Finanční analýzy (prytanis.cz, 2024). Společnost zaměstnává 5 účetních a fakturantek, které řeší účetní agendu nejen v ČSAD Brno – Černovice, ale i v mateřské společnosti BEST Transport a sesterské Truck-Servis Brno. Zmíněné společnosti mají s ČSAD Brno – Černovice uzavřeny smlouvy o vedení této agendy. Část agendy řeší podnik přes externí spolupráci, ale v podniku není v současnosti ekonomický ředitel, případně finanční controller nebo jiný člověk na podobné pozici, který by tuto funkci zastával nebo mohl zastávat. Zdá se tak, že modul není ke své činnosti účinně využíván a ČSAD Brno – Černovice tak má ve svém finančním řízení značné mezery.



Obrázek 12: Současná organizační struktura ekonomického útvaru v ČSAD Brno – Černovice
 Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSAD Brno – Černovice a.s. z let 2018–2022

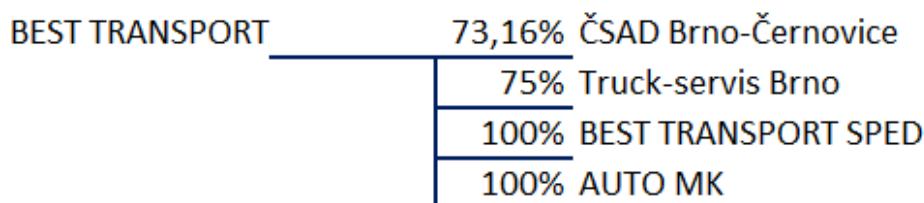
Marketing

Společnost v současné době nedisponuje samostatným obchodním nebo marketingovým útvarem. Získávání nových zákazníků je tak v režii mateřské společnosti. V odvětví dopravy a skladování převažují B2B zákazníci a není proto zapotřebí rozsáhlejší marketingové kampaně. Zákazníci se obrátí přímo na ČSAD přes kontaktní formulář na webových stránkách s požadavkem dopravy. K náboru nových zaměstnanců podnik využívá nabídky na svých webových stránkách a má i vlastní stránku na Facebooku. K inzerci pronájmu nebytových prostor využívá nabídku realitní kanceláře nebo kontaktu na vlastních webových stránkách. Jiný způsob získávání nových zákazníků společnost nevyužívá.

Organizační úroveň a image organizace

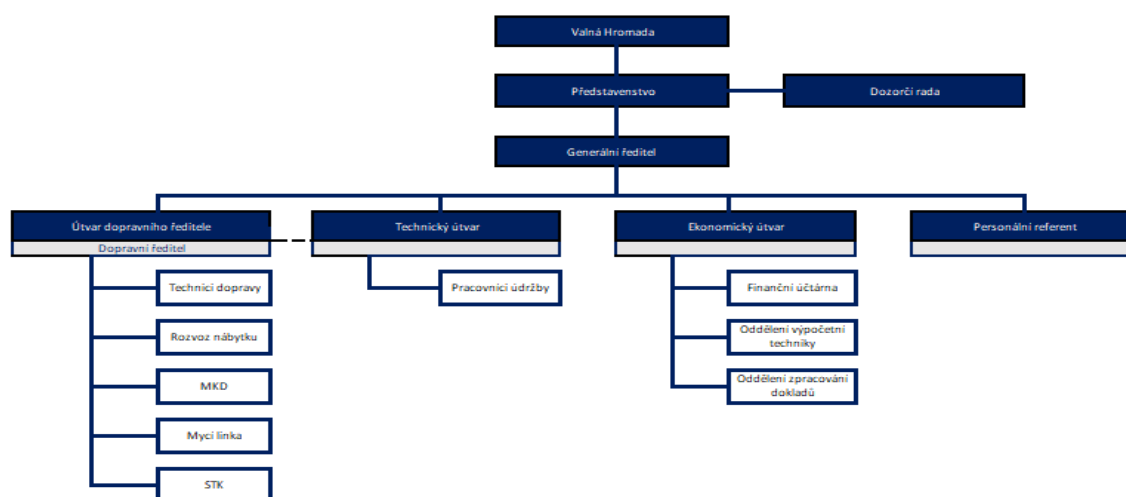
Podnik je řízen generálním ředitelem, kterému podléhají dopravní ředitel, který má na starosti kromě svého útvaru i technický útvar, dále ekonomický útvar, který ale ředitel v současnosti nemá a dále personální referent. Podrobněji je organizační struktura rozvedena v následujícím obrázku. Útvar dopravního ředitele zajišťuje hlavně činnosti v oblasti nákladní kamionové dopravy. Mimo samotnou dopravu pod něj spadají i doplňkové služby jako mycí linka nebo služby STK. Pod Útvar dopravního ředitele, na rozdíl od ostatních srovnatelných subjektů, nespadá žádné oddělení spedice. Ta je v režii mateřské společnosti BEST Transport, která v ČSAD Brno – Černovice drží 73,16 %

akcií. ČSAD tedy provádí přepravy na základě objednávek od mateřské společnosti BEST Transport, kdy na každou přepravu je sepsána samostatná objednávka na jejímž základě dochází k faktické dopravě a následné fakturaci. Technický útvar se zabývá údržbou a opravami areálu. Opravy vozidel ČSAD nerealizuje vlastní činností, ale pomocí sesterské společnosti Truck-servis Brno. Ostatní dvě sesterské společnosti nevyvíjejí žádnou podnikatelskou aktivitu. Ekonomický útvar má na starosti zpracování účetní agendy společnosti. Patří sem finanční účtárna, oddělení výpočetní techniky, které se stará o funkčnost podnikových informačních a podpůrných systémů a dále oddělení zpracování dokladů. Pod generálního ředitele ještě kompetenčně spadá personální referentka, která má na starosti náborů a další související personální agendu. Pro některé podpůrné účetní činnosti má ČSAD zajištěnu externí účetní.



Obrázek 13: Vlastnická struktura skupiny

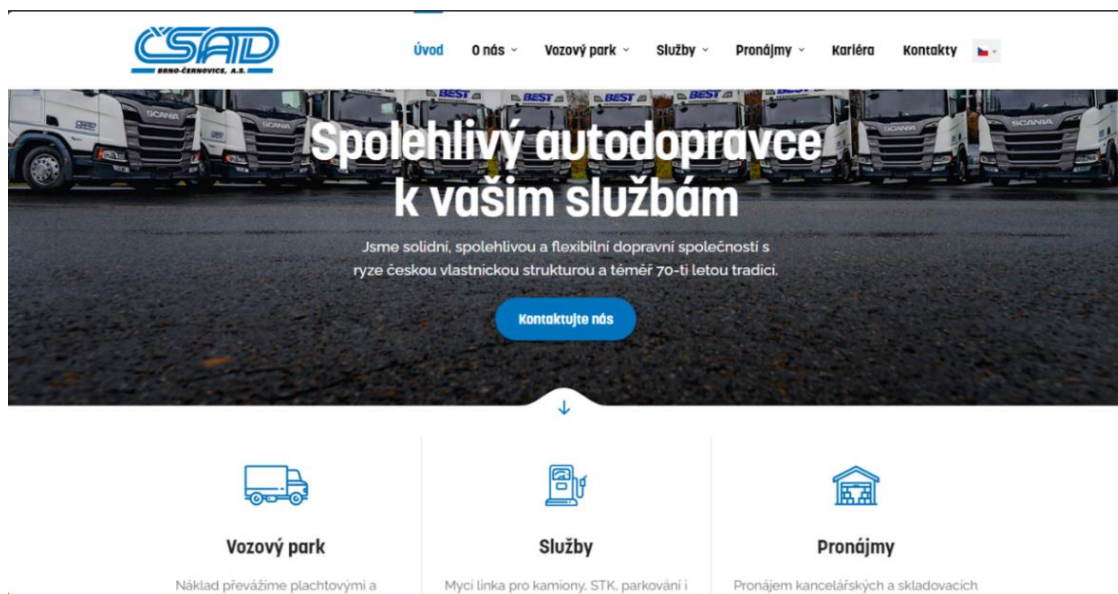
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv BEST Transport a.s. z let 2015–2022



Obrázek 14: Organizační struktura ČSAD Brno – Černovice a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSAD Brno – Černovice a.s. z let 2018–2022

Svoji image si společnost udržuje pomocí moderně vypadajících webových stránek, kde jde na pár kliknutí najít vše potřebné. Využíváním nejmodernějšího vozového parku značek Renault a Scania splňující nejpřísnější ekologické normy EURO 6. Zákazníci si společnost najdou, protože na trhu působí již mnoho let.



Obrázek 15: Webové stránky ČSAD Brno – Černovice a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle csad-brno.cz

Svou hlavní činnost ČSAD realizuje ve svém rozsáhlém areálu v Brně – Černovicích. Areál je dobře dopravně dostupný ovšem do budoucna se počítá s vedením jedné z částí Velkého městského okruhu Brno (VMO) tzv. Bratislavské radiály (rsd.cz, 2024) okolo areálu a jedné části modernizovaného Železničního uzlu Brno (ŽUB) skrze část areálu. Předpokládaná stavba VMO zabere některé pozemky ve vlastnictví ČSAD a dojde tak k omezení rozsahu parkovacích ploch pro autobusy nebo kamiony. Další nevýhodou areálu je jeho stáří. Byl postaven v 50. letech minulého století a nemusí tak již technicky zcela vyhovovat požadavkům 21. století, ačkoliv se ho ČSAD snaží pozvolna opravovat a modernizovat.

3.5 Hodnocení výkonnosti v podniku

V předchozí kapitole bylo uvedeno, že podnik pro zpracování svojí účetní a ekonomické agendy využívá speciálně pro dopravní, spediční a logistické společnosti vyvinutý ERP software PRYTANIS. Součástí tohoto programu je modul Ekonomika, který umožňuje tvorbu finančních analýz a dalších nástrojů z oblasti controllingu. Dále je možné modul Ekonomika napojit i na systém ARES, Registr plátců DPH, Registr účtů a Registry plátců a úpadců. Podnik by tak při důkladném prověření neměl mít problémy s ověřením solventnosti svých klientů a případným obdržetím pohledávek za realizované služby. PRYTANIS dále obsahuje moduly PRYTANIS BI, což je komplexní reportingový nástroj umožňující tvorbu datových výstupů.

ČSAD Brno – Černovice tedy má k dispozici potřebné nástroje pro měření výkonnosti, ale nezaměstnává žádného člověka, který by výstupům finanční analýzy nebo controllingu rozuměl. Nemá podobnou spolupráci vyřešenou ani externí cestou a měření v tomto směru zřejmě jiným způsobem neprobíhá.

Společnost dříve disponovala certifikátem ISO 9001, ale v současnosti nedošlo k jeho znovuoobnovení s finančních důvodů. Vzhledem k velikosti se jedná o účetní jednotku s povinností auditu účetní závěrky. V roce 2022 bylo ČSAD Brno – Černovice auditováno společností BETA Brno a od roku 2023 je podnik nově auditován společností H Z Brno spol. s r.o.

3.6 Finanční analýza za účetní období 2018–2022

Tato část práce se bude zabývat zhodnocením ekonomické situace metodou finanční analýzy u vybraných společností z odvětví kamionové dopravy za účetní období od roku 2018 do roku 2022. Nejdříve bude provedeno zhodnocení vývoje majetku a financování, analýza tržeb a nákladovosti, následně zhodnocení rentability tržeb, aktiv a vlastního kapitálu. V oblasti aktivity bude zhodnocena doba obratu pohledávek, obratový cyklus peněz. Dále dojde ke zhodnocení ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity.

3.6.1 Vývoj majetku a zdrojů financování

	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
AKTIVA CELKEM	191 875	191 274	197 828	194 497	195 582
Dlouhodobý majetek	73 707	74 986	75 329	73 800	78 334
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	187
Dlouhodobý hmotný majetek	73 707	74 986	75 329	73 800	78 147
Oběžná aktiva	114 214	112 301	121 167	114 717	104 122
Zásoby	506	491	359	327	270
Pohledávky	111 690	109 791	118 788	112 369	101 830
Peněžní prostředky	1 591	2 610	1 875	2 381	3 812
Časové rozlišení aktiv	4 381	3 396	1 477	5 620	11 336

Tabulka 2: Vývoj aktiv ČSAD Brno – Černovice

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSAD Brno – Černovice a.s. z let 2018–2022

Z tabulky je patrné, že většinu majetku ČSAD Brno – Černovice tvoří oběžná aktiva. Ta jsou tvořena hlavně krátkodobými pohledávkami z obchodního styku za mateřskou společností BEST Transport. Zásoby jsou pouze zanedbatelnou částí oběžných aktiv a celkově v čase klesají, protože podnik neprovozuje čerpací stanici ani jinou činnost, která by nějaké zásoby vyžadovala. Peněžní prostředky podniku v čase rostou, s výjimkou roku 2020. Největším objemem oběžných aktiv podnik disponoval v roce 2020. Důvodem je nárůst právě pohledávek z obchodního styku. Nejmenším naopak v roce 2022, kdy došlo ke snížení objemu pohledávek a zásob. Dlouhodobý majetek vykazuje od roku 2018 růst, s výjimkou roku 2021. U podniku nedochází k nákupu pozemků ani k zásadnějším investicím do staveb. Růst byl zaznamenán u hmotných movitých věcí a jich souborů, což je způsobeno především ukončením leasingu a přechodu některých aut do majetku ČSAD. Meziročně v období 2019/2020 o 611 tis. Kč a v posledním sledovaném období 2021/2022 o 4 828 tis. Kč. Dlouhodobým finančním majetkem společnost nedisponuje v žádném z pěti sledovaných období. Časové rozlišení aktiv zde v prvních třech letech klesá a od roku 2021 dochází k nárůstu, který byl způsoben hlavně růstem nákladů příštích období související s pořízením a dodáním nových kamionů.

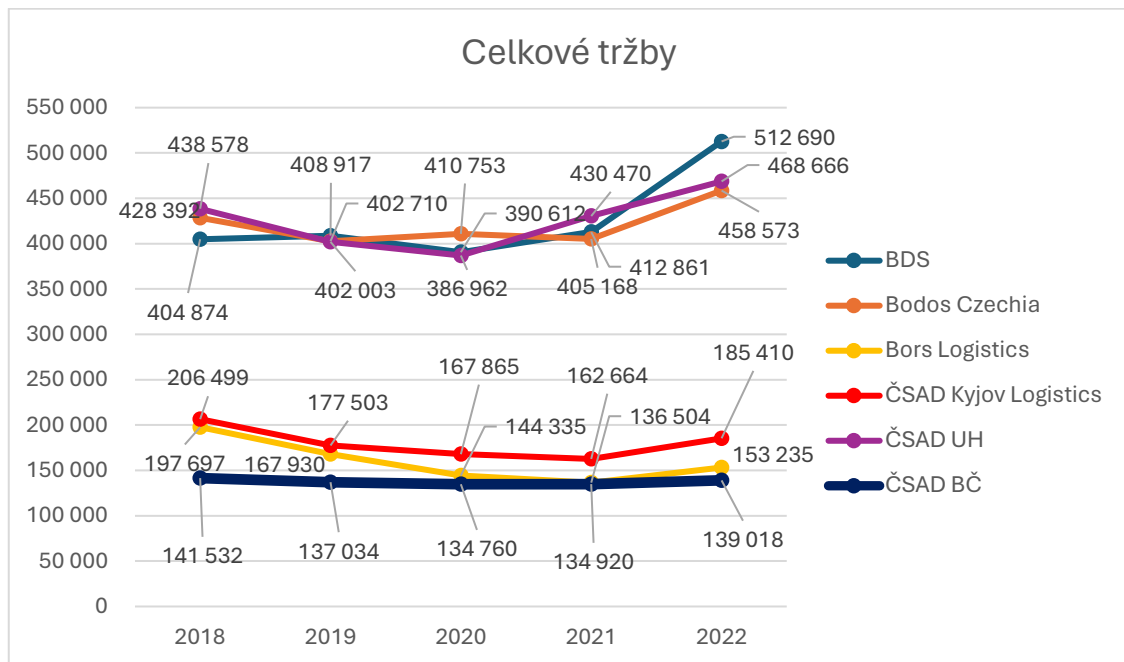
	2 018	2 019	2 020	2 021	2 022
PASIVA CELKEM	191 875	191 274	197 828	194 497	195 582
Vlastní kapitál	174 640	175 362	182 562	174 408	167 363
Základní kapitál	194 514	194 514	194 514	194 514	194 514
Fondy ze zisku	10 069	10 069	10 069	10 069	10 069
VH minulých let	-26 461	-29 943	-29 221	-22 022	-30 174
VH běžného účetního období	-3 482	722	7 200	-8 153	-7 046
Cizí zdroje	16 221	14 982	14 449	19 382	27 644
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	2 183	2 303	2 438	4 627	10 002
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	2 021	1 622
Krátkodobé závazky	14 038	12 679	12 011	14 755	17 642
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	537
Závazky z obchodních vztahů	10 773	8 672	6 480	11 367	10 182
Časové rozlišení pasiv	1 014	930	817	707	575

Tabulka 3: Vývoj pasiv ČSAD Brno – Černovice

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSAD Brno – Černovice a.s. z let 2018–2022

Hlavním zdrojem financování je pro ČSAD Brno – Černovice vlastní kapitál. Jeho výše je, ale z důvodu nahromaděných ztrát a opakované účetní ztráty, nižší než základní kapitál. Nejhoršího výsledku hospodaření podnik dosáhl v roce 2021 z důvodu růstu cen pohonných hmot, služeb a pojištění. Tento trend pokračoval i následující rok, kdy se ale povedlo ztrátu snížit. Největší část cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, konkrétně závazky z obchodního styku. Od roku 2018 je taktéž patrný vytrvalý nárůst dlouhodobých závazků. Je to zapříčiněno hlavně zvýšením ostatních dlouhodobých závazků. Až do roku 2021 nemělo ČSAD žádný druh bankovního úvěru. V tomto roce si vzalo úvěr na rekonstrukci mycí linky, který od té doby splácí. U časového rozlišení pasiv je patrný pokles ve všech sledovaných letech z důvodu snížení výnosů příštích období.

3.6.2 Analýza vývoje tržeb



Obrázek 16: Celkové tržby

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Převážnou většinu tržeb dopravních společností tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Pokud společnost poskytuje i další doprovodné služby jako například provoz čerpací stanice nebo prodej náhradních dílů pro automobily, tak tržby zahrnují i tržby z prodeje zboží.

Z grafu je patrné, že výchozí srovnávaná společnost ČSAD Brno – Černovice je z hlediska tržeb nejmenší společností ze všech šesti porovnávaných. U tří nejmenších společností je vidět v posledních obdobích zřejmá celková stagnace tržeb. Naopak u tří největších je za poslední tři roky patrné výrazné oživení po pandemických letech. Zaváděním a zlepšením stávajících služeb v oblastech skladování a logistiky se dá dosáhnout lepších marží než jen provozováním samostatné kamionové dopravy. Zde jsou marže znatelně menší a dopravci tak mohou v oblasti provozování skladovacích kapacit již dnes, v případě nutnosti, nasadit automatizaci namísto nedostatkových pracovníků v tomto oboru.

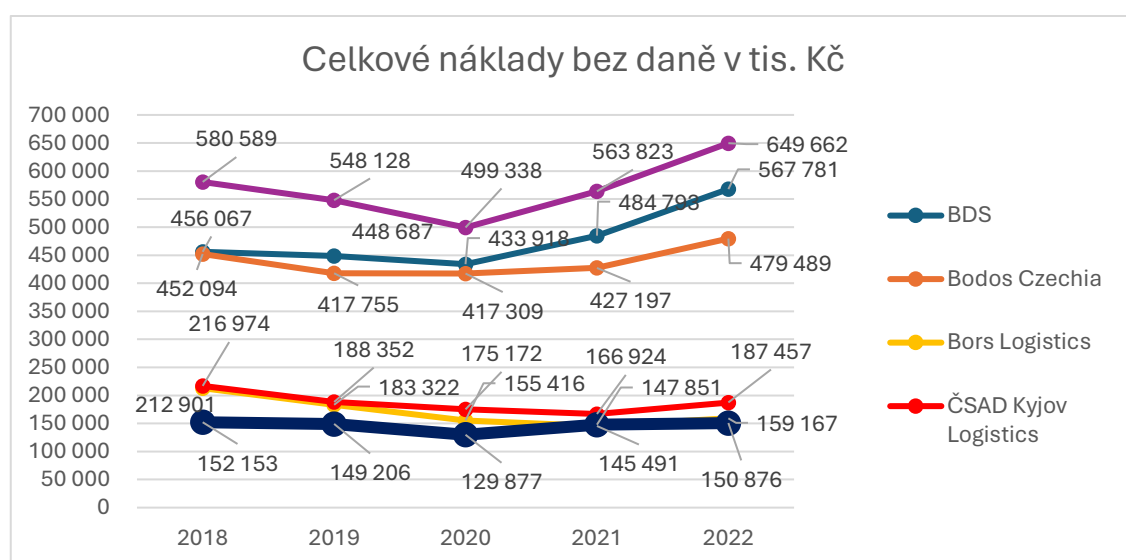
3.6.3 Analýza vývoje nákladovosti

Ukazatel vývoje nákladovosti byl počítán jako podíl celkových nákladů na obrátu.

Nákladovost	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	94,33%	98,56%	95,56%	97,17%	97,68%
Bodos Czechia	101,27%	99,26%	98,24%	100,48%	99,48%
Bors Logistics	102,56%	103,36%	101,63%	100,75%	99,04%
ČSAD Kyjov Logistics	104,20%	105,59%	99,26%	99,54%	98,76%
ČSAD UH	99,29%	100,51%	100,37%	98,68%	100,24%
ČSAD BČ	102,26%	99,44%	93,76%	105,76%	104,82%
Oborový průměr	99,32%	98,87%	96,47%	97,16%	95,99%

Tabulka 4: Analýza nákladovosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022



Obrázek 17: Celkové náklady bez daně v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Dlouhodobě nejlepších výsledků v oblasti nákladovosti dosahuje společnost BDS, a i přes zvyšující se nákladovost od roku 2020 se jí stabilně daří dosahovat zisku. ČSAD Uherské Hradiště, i přes to že je největší z hlediska celkového obrátu se ve třech z pěti sledovaných období pohybuje ve ztrátě. Ztrátu v letech 2018, 2021 a 2022 vykazuje i výchozí ČSAD Brno – Černovice. ČSAD Kyjov Logistics se daří v posledních třech letech postupně zlepšovat svou ekonomickou situaci. U BODOS Czechia se dařilo v prvních třech letech nákladovost postupně snižovat díky snížení spotřeby materiálu a energie mezi roky 2018/2019 o 13,5 milionu a mezi lety 2019/2020 o 10,4 milionu. Celkového snížení se

povedlo dosáhnout i v oblasti služeb mezi roky 2018/2019 o 21,7 milionu a mezi roky 2019/2020 o 4,9 milionu. V předposledním roce společnost dosáhla mírné ztráty, ale v posledním období se již dostala do menšího zisku. Setrvale ve ztrátě je ale BORS LOGISTICS, kterému se jí daří postupně zmenšovat a v posledním roce se dostal konečně do zisku. ČSAD Brno – Černovice si v porovnání z konkurencí vedlo nejlépe v roce 2020, kdy dosáhlo nejlepší hodnoty nákladovosti. Nižší nákladovosti se za všech pět sledovaných let nepovedlo dosáhnout žádnému z konkurentů, ani vybranému vzorku společností z odvětví. V prvních dvou a posledních dvou obdobích se ale ČSAD Brno – Černovice vede již hůře, než je obvyklé v odvětví.

Rozbor nákladovosti zkoumaných společností

	2018	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	65,12%	61,37%	55,27%	62,65%	64,75%
Spotřeba materiálu a energie	27,64%	26,66%	23,93%	27,51%	33,71%
Služby	37,48%	34,71%	31,33%	35,14%	31,04%
Osobní náklady	16,12%	16,08%	17,02%	17,40%	19,49%
Úpravy hodnot v prov. oblasti	0,63%	0,55%	0,85%	1,21%	1,49%
Ostatní provozní náklady	20,19%	21,15%	20,22%	24,21%	18,68%
Daně a poplatky	14,09%	14,06%	14,64%	14,97%	12,38%
Jiné provozní náklady	6,10%	7,10%	5,52%	9,24%	6,30%
Nákladové úroky	0,00%	0,01%	0,02%	0,02%	0,07%
Ostatní fin. náklady	0,21%	0,28%	0,39%	0,27%	0,34%

Tabulka 5: Nákladovost ČSAD Brno – Černovice

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Největší nákladovou položkou jsou pro podnik položky z výkonové spotřeby z oblasti služeb a spotřeby materiálu a energie. Od roku 2018 je patrný trend snižování spotřeby materiálu a energie z důvodu nižšího objemu dopravních výkonů a tím i spotřeby pohonných hmot. Stejný pokles nastal i v oblasti služeb, kdy podnik nevytlačil tolik prostředků na opravy vozového parku, cestovního a nakoupených služeb, například leasingu. Od roku 2020 již, ale u obou položek, dochází k opětovnému nárůstu, a to až do roku 2022. Zvýšení cen pohonných hmot a větších nákladů na opravy a nakoupené služby souvisí s vyšší poptávkou po dopravě.

	2018	2019	2020	2021	2022
Spotřeba PHM/ Tržby	24,36%	24,03%	19,00%	22,49%	20,74%

Tabulka 6: Podíl spotřeby PHM na tržbách

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Oblast osobních nákladů vykazuje až do roku 2020 přibližně stejné hodnoty. V roce 2021 jsou náklady na podobné absolutní hodnotě jako v předchozím roce, ačkoliv došlo k propouštění zaměstnanců, což značí meziroční zvýšení tlaku na mzdy, který pokračoval i v roce 2022. Odpisy vykazují od roku 2019 rostoucí tendenci z důvodu přechodu některých osobních aut z leasingu do majetku společnosti a některých rekonstrukcí v areálu společnosti.

	2018	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	57,42%	59,69%	51,81%	51,84%	55,81%
Náklady vynal. na prod. zboží	8,69%	8,92%	7,10%	8,38%	9,88%
Spotřeba materiálu a energie	21,39%	22,62%	18,96%	21,15%	25,22%
Služby	27,34%	28,15%	25,76%	22,32%	20,72%
Osobní náklady	20,31%	22,86%	23,04%	22,08%	21,40%
Úpravy hodnot v prov. oblasti	1,48%	1,62%	2,49%	3,80%	4,77%
Ostatní provozní náklady	14,79%	13,90%	17,57%	18,42%	14,92%
Daně a poplatky	3,59%	3,69%	4,14%	4,25%	3,99%
Jiné provozní náklady	2,41%	2,45%	2,38%	1,56%	1,54%
Nákladové úroky	0,26%	0,31%	0,30%	0,35%	0,60%
Ostatní fin. náklady	0,09%	0,15%	0,43%	0,57%	0,22%

Tabulka 7: Nákladovost BDS

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	61,56%	59,85%	53,89%	52,83%	53,74%
Spotřeba materiálu a energie	25,04%	23,33%	20,65%	22,94%	28,64%
Služby	36,52%	33,58%	32,12%	28,92%	25,10%
Osobní náklady	28,70%	29,78%	34,12%	34,44%	31,80%
Úpravy hodnot v prov. oblasti	1,96%	0,79%	1,15%	3,37%	4,79%
Ostatní provozní náklady	8,51%	8,12%	8,14%	9,38%	7,60%
Daně a poplatky	6,97%	6,13%	6,06%	6,42%	5,37%
Jiné provozní náklady	1,47%	1,89%	1,94%	2,00%	1,77%
Nákladové úroky	0,27%	0,38%	0,34%	0,66%	1,21%
Ostatní fin. náklady	0,30%	0,33%	0,60%	0,40%	0,33%

Tabulka 8: Nákladovost BODOS Czechia

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	70,76%	67,80%	62,26%	61,79%	62,40%
Spotřeba materiálu a energie	18,46%	18,55%	16,51%	17,66%	22,68%
Služby	51,67%	48,53%	45,36%	44,12%	39,72%
Osobní náklady	14,42%	16,23%	17,34%	17,53%	17,21%
Úpravy hodnot v prov. oblasti	2,31%	3,61%	4,24%	5,53%	4,40%
Ostatní provozní náklady	12,70%	12,99%	13,48%	12,77%	11,90%
Daně a poplatky	9,77%	10,86%	11,30%	10,60%	9,52%
Jiné provozní náklady	2,94%	2,13%	2,18%	2,17%	2,38%
Nákladové úroky	0,09%	0,39%	0,24%	0,25%	0,47%
Ostatní fin. náklady	2,28%	2,35%	4,08%	2,88%	2,66%

Tabulka 9: Nákladovost BORS LOGISTICS

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	78,16%	74,97%	72,83%	76,14%	76,16%
Spotřeba materiálu a energie	20,67%	21,44%	13,22%	12,74%	15,82%
Služby	57,49%	53,53%	59,60%	63,35%	60,34%
Osobní náklady	11,15%	12,47%	10,19%	9,06%	9,17%
Úpravy hodnot v prov. oblasti	0,63%	0,70%	0,91%	0,24%	0,35%
Ostatní provozní náklady	11,20%	13,95%	10,99%	10,88%	10,26%
Daně a poplatky	10,89%	13,73%	10,67%	9,36%	7,49%
Jiné provozní náklady	0,31%	0,22%	0,22%	1,36%	2,77%
Nákladové úroky	0,19%	0,24%	0,13%	0,13%	0,29%
Ostatní fin. náklady	2,87%	3,27%	4,22%	3,08%	2,53%

Tabulka 10: Nákladovost ČSAD Kyjov Logistics

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	41,90%	40,76%	41,22%	43,04%	44,08%
Spotřeba materiálu a energie	16,92%	16,87%	16,60%	18,66%	21,97%
Služby	24,78%	23,66%	24,38%	24,13%	21,94%
Osobní náklady	21,22%	22,77%	25,06%	22,27%	20,39%
Úpravy hodnot v prov. oblasti	7,34%	6,85%	6,04%	4,97%	4,38%
Ostatní provozní náklady	26,85%	28,14%	24,42%	27,53%	30,30%
Daně a poplatky	5,98%	6,27%	7,03%	7,11%	6,03%
Jiné provozní náklady	0,31%	0,45%	0,41%	1,78%	1,70%
Nákladové úroky	0,09%	0,09%	0,26%	0,16%	0,34%
Ostatní fin. náklady	1,90%	1,89%	3,37%	0,71%	0,76%

Tabulka 11: Nákladovost ČSAD Uherské Hradiště

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Díky nízkým hodnotám spotřeby materiálu a energie a služeb dosahuje nejnižšího podílu výkonové spotřeby na tržbách společnost ČSAD Uherské Hradiště. Toho se povedlo docílit, protože společnost nakoupila nové tahače značky MAN emisní normy EURO 6, které podnik obdržel v roce 2022. Naopak nejhorších hodnot výkonové spotřeby dosahuje ČSAD Kyjov Logistics, kdy se spotřeba materiálu a energie pohybuje velmi nízko v porovnání s konkurenty. To je způsobeno tím, že podnik má nejméně aut a také nejméně zaměstnanců v porovnání s ostatními společnostmi. Výchozí podnik je v oblasti výkonové spotřeby 5. ze 6 zkoumaných. Nejvíce nákladů na mzdy mají společnosti BODOS Czechia a ČSAD Uherské Hradiště, protože mají nejvíce zaměstnanců. BODOS Czechia v roce 2022 zaměstnával 256 zaměstnanců a ČSAD Uherské Hradiště jich ve stejném roce zaměstnával 244. Odpisy nepředstavují u žádného ze zkoumaných podniků více než 6 % tržeb. V oblasti daní a poplatků si nejhůře vede ČSAD Brno – Černovice. Převažuje u nich totiž, mezinárodní kamionová doprava, se kterou souvisí odlišné mýtné sazby v zahraničí. Nejmenší jsou hodnoty v této oblasti u BDS, kdy u společnosti dominuje tuzemská kamionová doprava. V případě jiných provozních nákladů se nejhůře daří ČSAD Brno – Černovice, kdy oproti svým konkurentům, dosahuje výše ukazatele i dvojnásobných hodnot. ČSAD Brno – Černovice by tak vývoji tohoto ukazatele mělo věnovat zvýšenou pozornost. Naopak nejlépe si ČSAD Brno – Černovice vede u nákladových úroků, a to kvůli svému nepatrnému zadlužení. Nejhůře si pak v této oblasti vede v roce 2022 BODOS Czechia. Ostatní finanční náklady tvoří pak velmi malou část celkových podnikových nákladů v tomto odvětví.

3.6.4 Ukazatele rentability

Rentabilita zobrazuje výnosnost vloženého kapitálu. Rentabilita tržeb znázorňuje ziskovou marži podniku. Rentabilita aktiv produkční sílu podniku. Rentabilita vlastního kapitálu potom návratnost vloženého kapitálu akcionářům.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Prov. VH}}{\text{Celkové tržby}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{Prov. VH}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{VH po dani}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

(Knápková a kol., 2017, str. 100–103)

Rentability tržeb

Rentabilita tržeb	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	7,08%	1,95%	5,50%	3,84%	3,31%
Bodos Czechia	-1,05%	1,17%	2,17%	0,18%	1,82%
Bors Logistics	-2,59%	-3,14%	-1,47%	-0,53%	1,50%
ČSAD Kyjov Logistics	-4,04%	-5,38%	0,91%	0,61%	1,56%
ČSAD UH	1,06%	-0,57%	-0,14%	1,97%	0,14%
ČSAD BČ	-2,38%	0,62%	6,43%	-5,95%	-4,92%
Oborový průměr	1,04%	1,49%	3,97%	3,27%	4,59%

Tabulka 12: Rentabilita tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Nejlepší rentability tržeb dosáhla výchozí společnost ČSAD Brno – Černovice, i navzdory pandemii, v roce 2020. Důvodem bylo zásadní snížení spotřeby pohonných hmot o 7 324 tis. Kč, snížení cestovného a mzdových nákladů u řidičů i navzdory přijetí nových zaměstnanců o 1 814 tis. Kč a razantní snížení nakoupených služeb například pronájmů, leasingu, ostrahy, telefonů atd. o 7 692 tis. Kč (výroční zpráva ČSAD Brno – Černovice, 2018-2022). V dalších letech se společnosti ovšem na tento úspěch již nepodařilo navázat a vykázala dvakrát za sebou ztrátu. ČSAD Brno – Černovice si ve srovnání s odvětvovým průměrem vede výrazně hůře. Obzvláště v posledních dvou

zkoumaných letech, kdy se marže v odvětví po pandemii o něco zlepšily. Nejlepší dlouhodobé výsledky má BDS, které se podařilo udržet se v zisku ve všech pěti sledovaných obdobích. ČSAD Kyjov Logistics se postupně daří dostávat se po letech ztrát do zisku. ČSAD Uherské Hradiště se i navzdory poměrně vysokým tržbám daří dosahovat jen velmi nízké nebo dokonce záporné marže. Nízkých marží dosahuje rovněž BODOS Czechia, kdy se jen v roce 2020 podařilo překonat marži 2 %. BORS LOGISITCS se daří od roku 2019 postupně snižovat ztrátovost a za rok 2022 se již dostal do černých čísel.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	16,29%	4,92%	10,85%	6,56%	4,74%
Bodos Czechia	-2,90%	3,12%	4,72%	0,32%	2,63%
Bors Logistics	-7,21%	-8,38%	-3,39%	-1,40%	4,34%
ČSAD Kyjov Logistics	-10,12%	-13,94%	2,81%	1,70%	4,93%
ČSAD UH	1,56%	-0,74%	-0,18%	2,61%	0,17%
ČSAD BČ	-1,75%	0,45%	4,38%	-4,13%	-3,50%
Oborový průměr	1,78%	3,02%	6,94%	6,27%	9,57%

Tabulka 13: Rentabilita aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Největší produkční sílu má dlouhodobě, díky stabilní ziskové marži a účelnému využívání aktiv, společnost BDS. ČSAD Brno – Černovice se nepovedlo překročit v roce 2020 svou 6 % marži z předchozího ukazatele kvůli dlouhé době obratu pohledávek (bude detailněji popsáno v dalších kapitolách), což značně snížilo jeho produkční schopnost. Nejhorší výsledky byly u zkoumaných společností zaznamenány v roce 2018, kdy byly ve ztrátě BODOS Czechia, BORS LOGISTICS, ČSAD Kyjov Logistics a ČSAD Brno – Černovice. Nejvíce ziskových podniků bylo v roce 2022, kdy jediné ve ztrátě bylo ČSAD Brno – Černovice a v oblasti produkční síly ztrácí tak tempo se svou konkurencí i zaostává za odvětvovým průměrem.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	41,55%	8,73%	21,85%	13,27%	9,81%
Bodos Czechia	-6,56%	4,52%	6,94%	-5,81%	5,63%
Bors Logistics	-37,82%	-40,33%	-23,33%	-14,80%	13,27%
ČSAD Kyjov Logistics	157,07%	64,16%	-12,58%	-7,02%	-23,76%
ČSAD UH	2,43%	-2,15%	-1,55%	3,65%	-2,01%
ČSAD BČ	-1,99%	0,41%	3,94%	-4,67%	-4,21%
Oborový průměr	10,73%	9,37%	14,47%	14,24%	17,35%

Tabulka 14: Rentabilita vlastního kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

V porovnání s konkurencí ČSAD Brno – Černovice nepřináší svým akcionářům zásadnější zhodnocení vložených prostředků. Nejlepší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2020 hlavně díky rekordnímu výsledku hospodaření společnosti. Tento trend se ale podniku nepodařilo v následující dvou letech udržet. V posledním sledovaném období se ČSAD Brno – Černovice a ČSAD Uherské Hradiště pohybovalo, na rozdíl od ostatních konkurentů, ve ztrátě hlavně z důvodu zvýšených nákladů na pohonné hmoty. U ČSAD Kyjov Logistics není záporná hodnota ukazatele způsobena záporným výsledkem hospodaření, ale záporným vlastním kapitálem kvůli naakumulované ztrátě z minulých let. Odvětvovým hodnotám se ze zkoumaných společností nejvíce přibližuje nebo ho překonává pouze BDS s výjimkou posledního roku, kdy se oborovému průměru více přiblížil i BORS LOGISTICS.

3.6.5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zahrnují pro dopravní společnosti velmi důležitý ukazatel doby obratu pohledávek, který nám říká, za jak dlouho ve dnech obdrží podnik zaplacené za poskytnuté služby. Doba obratu závazků z obchodního styku je doba od vzniku závazku až do doby jeho zaplacení. Ideálně by se měl blížit době obratu pohledávek kvůli sladění doby úhrady pohledávek s dobou placení závazků (Knápková a kol., 2017, str. 108 a 109). V případě větší hodnoty ukazatele je ovšem nutné zjistit, jestli společnost nemá velké množství závazků po splatnosti a nehrozí tak spíše problémy se splácením, než aby se jednalo o výhodu z delší splatnosti závazků pro daný podnik. Dalším důležitým ukazatelem je obratový cyklus peněz, který souvisí s “výrobním“ cyklem podniku. Čím

je kratší, tím méně čistého pracovního kapitálu je potřeba a v případě moc nízké nebo záporné hodnoty obrátového cyklu může podniku hrozit, že nebude schopen závazky uhradit (Čížinská, 2018, str.184, Růčková, 2021, str. 76 a 77). Pro výpočet obrátového cyklu byly všechny hodnoty z rozvahy děleny tržbami kvůli jednotné srovnávací základně.

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obrátu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obch. vztahů}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Obrátový cyklus peněz} = \frac{\text{Pohledávky} + \text{zásoby} - \text{KZ z obch. styku}}{\text{Tržby}} * 360$$

(Růčková, 2021, str. 76 a 77, Knápková a kol., 2017, str. 108 a 109, Synek, 2011 str.336 a 337)

Doba obrátu pohledávek

Doba obrátu pohledávek	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	83,11	71,17	71,09	73,48	79,66
Bodos Czechia	78,31	71,97	71,87	73,16	72,45
Bors Logistics	64,10	70,18	69,04	64,80	76,39
ČSAD Kyjov Logistics	96,96	98,54	82,53	91,24	87,48
ČSAD UH	76,83	91,50	106,20	99,83	90,88
ČSAD BČ	284,92	288,78	317,33	299,83	263,70
Oborový průměr	73,63	70,66	78,09	75,59	73,38

Tabulka 15: Doba obrátu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Většina srovnávaných subjektů si udržuje poměrně stabilní dobu obrátu pohledávek přes 60 dní. Výjimkami jsou podniky ČSAD Kyjov Logistics, kdy se její doba obrátu pohybuje v intervalu od zhruba 82 dní do 99 dní a zdaleka nejhorší dobu obrátu pohledávek má výchozí podnik ČSAD Brno – Černovice, kdy mu trvá i přes tři čtvrtě roku, než vůbec zinkasuje peníze za služby, které poskytl. Tento stav je způsoben hlavně zadržováním plateb pohledávek ze strany mateřské společnosti BEST Transport. Nejedná se tedy o vyloženě nedobytné pohledávky, jelikož je ČSAD Brno – Černovice dostane zaplacené,

ale v porovnání s rychlostí inkasa pohledávek obvyklých v odvětví dopravy a skladování, až za velmi dlouhou dobu.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	54,48	37,47	36,26	38,19	40,89
Bodos Czechia	22,15	16,23	18,26	19,61	44,17
Bors Logistics	38,11	40,95	41,82	40,93	42,32
ČSAD Kyjov Logistics	112,54	126,74	103,41	117,14	99,74
ČSAD UH	29,91	26,40	30,13	31,68	30,12
ČSAD BČ	27,40	22,78	17,31	30,33	26,37
Oborový průměr	67,74	60,80	61,99	60,34	57,92

Tabulka 16: Doba obratu závazků

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

ČSAD Brno – Černovice má v porovnání s ČSAD Uherské Hradiště a BODOS Czechia podobné doby obratu krátkodobých závazků z obchodních vztahů, což naznačuje poměrně nevýhodnou pozici všech tří společností u svých dodavatelů, kdy se průměrná splatnost závazků z obchodního styku u všech tří společností pohybuje průměrně kolem 25 dní. O něco lepší vyjednávací pozici u dodavatelů mají podniky BDS a BORS LOGISTICS, kdy je průměrná doba splatnosti 41 respektive 40 dní. V případě ČSAD Kyjov Logistics není příčinou dlouhé doby splatnosti lepší vyjednávací síla u svých dodavatelů, ale větší množství krátkodobých závazků z obchodního styku po splatnosti. U dopravních společností často platí, že velkou část nákladů je třeba hradit předem, jako například pohonné hmoty, nákup vozidel nebo mýto, což vyjednávací pozici dopravce do značné míry snižuje. Ve srovnání s oborovým průměrem je patrná celkově nízká vyjednávací schopnost u všech zkoumaných podniků, kdy doba splatností závazků bývá v oboru delší.

Obratový cyklus peněz (OCP)

OCP ve dnech	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	46,16	50,30	54,69	55,40	56,70
Bodos Czechia	59,15	59,12	57,40	56,88	31,04
Bors Logistics	28,98	32,39	30,42	25,35	35,60
ČSAD Kyjov Logistics	-13,44	-25,80	-19,91	-24,74	-10,83
ČSAD UH	56,90	75,46	86,86	79,01	71,08
ČSAD BČ	257,98	266,94	300,98	270,37	238,03
Oborový průměr	42,74	43,18	50,02	45,67	43,94

Tabulka 17: Obratový cyklus peněz

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Obratový cyklus peněz je z velké části ovlivněn právě dobou obratu pohledávek. Do obratového cyklu vstupuje i doba obratu zásob, což v případě podniků vzniklých z bývalých státních ČSAD znamená především provozování čerpacích stanic nebo prodej náhradních dílů pro všechny typy automobilů. Z vybraných subjektů provozují čerpací stanici a navazující služby BDS, ČSAD Uherské Hradiště a od fúze s mateřskou společností BODOS v roce 2023 i BODOS Czechia. U ostatních dopravců je tento druh služeb v režii mateřských nebo sesterských společností, případně externích subjektů. Stejně jako v případě ukazatele doby obratu pohledávek si všechny podniky drží stabilní obratový cyklus peněz, s výjimkou ČSAD Kyjov Logistics a ČSAD Brno – Černovice. V prvním případě je nestandardní hodnota cyklu způsobena větším množstvím závazků z obchodních vztahů po splatnosti a v druhém případě jde o již zmíněné pohledávky z obchodních vztahů za mateřskou společností, kdy mateřská společnost tyto pohledávky zaplatí až za velmi dlouhou dobu, v průměru za 291 dní. Ve srovnání s oborem si ČSAD Brno – Černovice vede téměř šestkrát hůře. Lepší než oborové hodnoty, je ukazatel u BORS LOGISTICS, který má poměrně rychlou dobu inkasa pohledávek – v průměru za 69 dní a dobu obratu závazků průměrně 41 dní.

3.6.6 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují schopnost podniku hradit svoje krátkodobé závazky. Čítenel říká, čím se platí a jmenovatel kolik je potřeba zaplatit. Likvidita se dělí na běžnou, pohotovou a hotovostní. Běžná likvidita obsahuje v čitateli všechna oběžná aktiva mimo dlouhodobých pohledávek, které v případě dopravních společností dosahují nulových

nebo z hlediska ukazatele zanedbatelných hodnot. Pohotová likvidita je očištěná o vliv zásob, případně problematických pohledávek a okamžitá likvidita potom obsahuje v čitateli jen krátkodobý finanční majetek a peníze. V případě výrazně vyšších hodnot likvidity může docházet k nevhodnému užívání čistého pracovního kapitálu a drahému financování. V případě, kdy ukazatele běžné nebo pohotové likvidity vyjdou pod hodnotu 1, znamená to, že má podnik nepokryté závazky nebo využívá ke krytí dlouhodobého majetku i krátkodobé dluhy (Knápková a kol., 2017, str. 94 a 95).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krát.pohled.} + \text{KFM} + \text{pen. prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{KFM} + \text{pen. prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Čižinská, 2018, str. 205)

Běžná likvidita

Běžná likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	1,51	1,78	1,84	1,60	1,53
Bodos Czechia	1,28	1,34	1,26	0,93	0,65
Bors Logistics	1,02	1,11	1,10	1,05	1,09
ČSAD Kyjov Logistics	0,75	0,63	0,63	0,67	0,72
ČSAD UH	2,02	1,86	1,89	1,37	1,07
ČSAD BČ	8,11	8,90	10,08	7,80	6,00
Oborový průměr	1,34	1,42	1,54	1,49	1,55

Tabulka 18: Běžná likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

ČSAD Brno – Černovice dosahuje v porovnání se svými konkurenty znatelně vyšších hodnot běžné likvidity. Důvodem je velké množství krátkodobých pohledávek z obchodního styku, z drtivé většiny za mateřskou společností. Krátkodobé závazky jsou u společnosti udržovány trvale na nízké úrovni pod 15 milionů korun ve čtyřech z pěti let. V posledním roce došlo k růstu jiných krátkodobých závazků a podnik začal splácet

část úvěru na mycí linku. Konkurence, s výjimkou ČSAD Kyjov Logistics a dvou let u BODOS Czechia, drží svoje hodnoty běžné likvidity nad hranicí 1, což znamená, že mají určitý finanční polštář. Oborové hodnoty nejvíce kopíruje společnost BDS. Ostatní zkoumané podniky, s výjimkou ČSAD Brno – Černovice, mají ve srovnání s odvětvím hodnoty běžné likvidity nižší.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	1,28	1,47	1,50	1,30	1,26
Bodos Czechia	1,24	1,29	1,20	0,89	0,62
Bors Logistics	1,02	1,11	1,10	1,05	1,09
ČSAD Kyjov Logistics	0,74	0,62	0,63	0,67	0,70
ČSAD UH	1,85	1,69	1,75	1,26	0,97
ČSAD BČ	8,07	8,87	10,05	7,78	5,99
Oborový průměr	1,29	1,35	1,47	1,44	1,50

Tabulka 19: Pohotová likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Pohotová likvidita se od ukazatele běžné likvidity bude zásadněji lišit jen v případě, že by společnosti měly větší množství zásob. Tyto zásoby by představovaly převážně zásoby paliva na již zmíněných čerpacích stanicích nebo náhradní díly pro všechny typy automobilů. Zásadněji se od běžné likvidity liší jen hodnoty již jednou zmíněných BDS a ČSAD Uherské Hradiště, protože provozují čerpací stanice a další služby pro motoristy.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	0,20	0,16	0,31	0,22	0,10
Bodos Czechia	0,14	0,23	0,07	0,06	0,04
Bors Logistics	0,10	0,13	0,16	0,11	0,07
ČSAD Kyjov Logistics	0,09	0,03	0,05	0,08	0,04
ČSAD UH	0,54	0,21	0,34	0,22	0,12
ČSAD BČ	0,11	0,21	0,16	0,16	0,22
Oborový průměr	0,25	0,27	0,34	0,36	0,39

Tabulka 20: Okamžitá likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Nejlepších hodnot okamžité likvidity dosáhlo ČSAD Uherské Hradiště ze všech srovnávaných společností v roce 2018 a to díky nízkým krátkodobým závazkům a zvýšenému objemu oběžných aktiv. Od roku 2020 se ale hodnota ukazatele začíná postupně snižovat. Naopak nejhorších výsledků dosáhl ČSAD Kyjov Logistics. Od roku 2019 se taktéž zhoršuje peněžní likvidita u BODOS Czechia z důvodu výplaty dividend v letech 2021 a 2022. Nižších hodnot z důvodu nedostatku peněžních prostředků dosáhl rovněž BORS LOGISTICS. Výchozí ČSAD Brno – Černovice postupně od roku 2020 zlepšuje svoji okamžitou likviditu, což je dáno hlavně stabilní výší krátkodobých závazků a postupně zlepšujícího se cash-flow. Velmi podobný trend je patrný i z hodnot naměřených v odvětví. Nejvíce se jim blíží v posledním roce ČSAD Brno – Černovice. Ostatní konkurenti mají ukazatel okamžité likvidity znatelně horší, než je typické pro obor.

3.6.7 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zobrazují, jaká část celkových aktiv podniku je financována pomocí cizích, potažmo vlastních zdrojů a s jakou délkou případné splatnosti. Celková zadluženost udává, poměr cizích zdrojů a majetku (Synek, 2011, str. 357). Krytí dlouhodobého majetku pomocí dlouhodobých zdrojů znázorňuje dodržování zlatého pravidla financování tzn. že dlouhodobý majetek má být krytý za pomocí dlouhodobých zdrojů financování. Žádoucí je, aby ukazatel dosahoval hodnoty vyšší nebo rovno 1 (Knápková a kol., 2017, str. 91). Sledování ukazatele úrokového krytí je nezbytně nutné především, pokud má společnost již z minula nějaký druh úvěru. Zobrazuje kolikrát je

větší ukazatel provozního výsledku hospodaření než zaplacené nákladové úroky. Hraniční hodnota je 1, kdy by celý provozní výsledek hospodaření padl na zaplacení nákladových úroků. Při nižší hodnotě by nemuselo dojít k pokrytí placených úroků z úvěrů (Synek, 2011, str. 358).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Prov. VH}}{\text{Nákladové úroky}}$$

(Knápková a kol., 2017, str. 89-91)

Celková zadluženost

Celková zadluženost	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	68,61%	62,57%	60,89%	63,06%	72,35%
Bodos Czechia	56,54%	53,36%	59,79%	71,77%	77,98%
Bors Logistics	83,59%	78,65%	82,93%	80,77%	78,00%
ČSAD Kyjov Logistics	106,75%	122,70%	125,54%	122,19%	117,75%
ČSAD UH	44,77%	48,64%	51,26%	50,56%	59,82%
ČSAD BČ	8,98%	8,32%	7,72%	10,33%	14,43%
Oborový průměr	64,37%	62,54%	61,74%	59,83%	58,43%

Tabulka 21: Celková zadluženost

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Nejmenší hodnoty ukazatele zadluženosti dosahuje oproti svým konkurentům výchozí srovnávaná společnost ČSAD Brno – Černovice, kdy v prvních třech letech nepřesahuje poměr cizích zdrojů na aktivech devět procent. V posledních třech letech dochází k růstu cizích zdrojů jednak z důvodu nepříznivé hospodářské situace, kdy byl podnik ve ztrátě a také si ČSAD Brno – Černovice vzalo v roce 2021 dlouhodobý úvěr na rekonstrukci mycí linky, který začalo pravidelně splácet. S takto nízkou zadlužeností nemůže podnik více využít úrokového daňového štítu a musí se tak spokojit s nižší rentabilitou oproti konkurenci. Na rozdíl od společností BDS, BODOS Czechia a ČSAD Uherské Hradiště není u ČSAD Brno – Černovice v dlouhodobém horizontu patrnější žádná zásadní investice ani expanze, kde by bylo nutné používat cizí zdroje a je tak zřejmé, že podnik

ke svému rozvoji používá spíše dražší vlastní než levnější cizí kapitál. V odvětví jako celku je patrná výrazně vyšší zadluženost, než jaká je u ČSAD Brno – Černovice.

Úrokové krytí

Úrokové krytí	2018	2019	2020	2021	2022
BDS	22,56	5,60	15,91	9,03	4,85
Bodos Czechia	-3,77	2,96	6,23	0,27	1,43
Bors Logistics	-27,12	-7,58	-5,75	-2,04	3,06
ČSAD Kyjov Logistics	-21,04	-22,24	6,82	4,67	5,30
ČSAD UH	8,71	-4,51	-0,42	9,33	0,30
ČSAD BČ	0,00	71,17	270,91	-286,75	-64,51

Tabulka 22: Úrokové krytí

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv zkoumaných společností z let 2018–2022

Společnost BDS dosahuje v oblasti úrokového krytí bezpečného intervalu tzn. větší než 6 ve třech z pěti období. Nižší hodnoty jsou v roce 2019 způsobeny propadem provozního výsledku hospodaření (dále PVH). V roce 2022 se podnik vychýlil z doporučených hodnot kvůli kombinaci zvýšených nákladových úroků (v předchozích letech se nákladové úroky pohybovaly pod dvěma miliony) na více než 3,5 milionu a snížením hodnoty provozního výsledku hospodaření. BODOS Czechia se ve všech sledovaných účetních obdobích, kromě roku 2020, pohybuje pod doporučenou hodnotou úrokového krytí. Nejhorší situace nastala v roce 2018, kdy je ukazatel záporný vlivem ztráty a v roce 2021, kdy by společnost nepokryla z PVH svoje nákladové úroky. Ze všech porovnávaných subjektů má nejhorší situaci v oblasti úrokového krytí BORS LOGISTICS, kdy společnost není v žádném ze zveřejněných let schopna uhradit nákladové úroky, kromě posledního roku, kdy se podnik ani tak nepohybuje v intervalu dostatečném pro úrokové krytí. Na druhou stranu se jedná o celkově malé nákladové úroky – menší než 700 tisíc Kč a jde o půjčky v rámci Skupiny BORS, což mírně snižuje případné riziko insolvence. ČSAD Kyjov Logistics doporučené hodnoty dosáhl pouze v roce 2020. V dalších letech buď nebylo schopno zaplatit nákladové úroky kvůli zápornému PVH nebo mělo nízké úrokové krytí i přes poměrně nízké nákladové úroky, které dosáhly nejvýše 547 tisíc v roce 2022. Úrokové krytí se v doporučených hodnotách u ČSAD Uherské Hradiště pohybuje jen v roce 2018 a 2021. V letech 2019 a 2020 realizovala společnost hospodářskou ztrátu a nebyla by tak schopna zaplatit nákladové

úroky. Schopnost splácet byla ohrožena i v roce 2022, kdy podnik dosáhl menšího PVH než nákladových úroků. V roce 2022 došlo i k nejvyšší hodnotě u nákladových úroků a to 2,2 milionu Kč. Podnik ČSAD Brno – Černovice v prvním sledovaném roce nevyužívá žádných úročených cizích zdrojů, proto je ukazatel nulový i přes ztrátový výsledek hospodaření. V letech 2019 a 2020 došlo k zaplacení nákladových úroků, ačkoliv společnost nečerpala v rozvaze žádný druh bankovního financování. K tomu došlo až v roce 2021 a 2022, kdy byl čerpán úvěr na rekonstrukci dlouhodobého hmotného majetku, ovšem kvůli ztrátě je ukazatel záporný.

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k provedení analýzy interního prostředí zhodnocujícího silné a slabé stránky podniku (písmena S a W) a externího prostředí podniku (písmena O a T) hodnotící příležitosti a hrozby daného odvětví pro podnik (Fotr a kol., 2020, str. 56 a 57).

Silné stránky:

- Zavedená společnost
 - Moderní vozový park – značky Renault a Scania emisních norem EURO 6
- Společnost nepoužívá vozidla starší než 4 roky. Plachtová souprava má ložnou kapacitu 120 m³ na 38 EURO palet, plachtový návěs má ložnou kapacitu 90 m³ na 34 EURO palet, skříňová souprava s ložnou plochou 38 palet, skříňové návěsy s ložnou plochou 34 a skříňové termo návěsy s ložnou plochou 34 palet s teplotním komfortem +25 °C. Všechno značky Renault. Vozidla Scania pro přepravu nábytku mají kapacitu 38 palet.
- ČSAD Brno – Černovice nabízí i další služby pro motoristy (STK, parkování, myčku atd.)

STK nabízí v pracovní dny technické prohlídky nákladních automobilů, autobusů, traktorů, speciálních vozidel a jejich přípojných vozidel. Provádí i pravidelné roční prohlídky cisteren v režimu ADR. Technické prohlídky na žádost zákazníka např. soudních znalců. Myčka obsluhuje stejnou skladbu zákazníků jako STK, a to za použití výrobků šetrných k vozidlům i životnímu prostředí. Provoz je každý pracovní den a zkrácený provoz v sobotu. Služby parkování zahrnují možnost zaparkovat v areálu společnosti v Brně-Černovicích.

- Nízká zadluženost pro budoucí rozšíření nebo vylepšení stávajících služeb

Slabé stránky:

- Ve třech z pěti sledovaných let záporný výsledek hospodaření a naakumulovaná ztráta z minulých let
- Nedostatečné finanční řízení – společnost nezaměstnává nikoho, kdo by se zabýval finančním řízením, například finanční ředitel nebo finanční controller
- Nadměrné vázání prostředků v pohledávkách a tím se nedostává prostředků k rozvoji podniku – fakturace dopravních služeb přes dvě společnosti
- Do budoucna nevhodná poloha areálu podniku, kdy společnost může být v dohledné době zásadně ovlivněna stavbou a vedením tras některých plánovaných dopravních staveb, jako například Velkého městského okruhu Brno a modernizací Železničního uzlu Brno, které dle územního plánu, povedou přes pozemky ve vlastnictví ČSAD

Příležitosti:

- Rozvoj užívání alternativních paliv (LNG)

Společnost do budoucna nevyklučuje pořízení vozidla na LNG. Předpokládá, že stát bude nákup těchto vozidel podporovat formou dotace.

- Budoucí možnost státní podpory na financování nákupu kamionů na alternativní pohony

Hrozby:

- Doprava je odvětví s nízkými maržemi a dlouhými splatnostmi faktur

Dle oborového průměru ukazatele v tabulce Rentability tržeb se marže v tomto odvětví pohybují okolo 3 %. U faktur se ukazuje, že se doba jejich splatnosti pohybuje zpravidla kolem 74 dní – viz tabulka Doby obratu pohledávek.

- Růst nákladů (ceny PHM, mzdy atd.) a související administrativy v odvětví

Výkyvy na trhu cen pohonných hmot zásadně ovlivňují výši nákladů, což je patrné z obrázku Vývoje cen pohonných hmot v letech 2018-2022. Rovněž i tlak na zvyšování mezd tak, aby se co nejvíce blížil průměru v odvětví, zásadně zasahuje do rozpočtu dopravních společností viz graf Vývoje průměrné mzdy v odvětví.

- Dlouhé dodací lhůty na nové kamiony

V důsledku pandemie se podstatně prodloužily čekací doby na nové vozy, někdy až na rok.

- Kritický nedostatek řidičů, stárnutí a odchod do důchodu těch stávajících

Z důvodu náročnosti výkonu povolání řidiče není tato profese u mladší generaci příliš atraktivní, zanedbatelná není ani finanční náročnost získání řidičských oprávnění. Ukazuje se, že nejpočetnější věková skupina řidičů v ČSAD Brno – Černovice se pohybuje v rozmezí 41 až 50 let.

4 Doporučení a návrhy pro udržení výkonnosti podniku

Tato část diplomové práce představí návrhy pro zlepšení výkonnosti firmy. Návrhy vyplývají ze zjištění v analytické části práce a z některých doporučení již dříve uvedených v autorově bakalářské práci. Některá z doporučení zde budou podrobněji rozpracována.

4.1 Zavedení systému controllingu

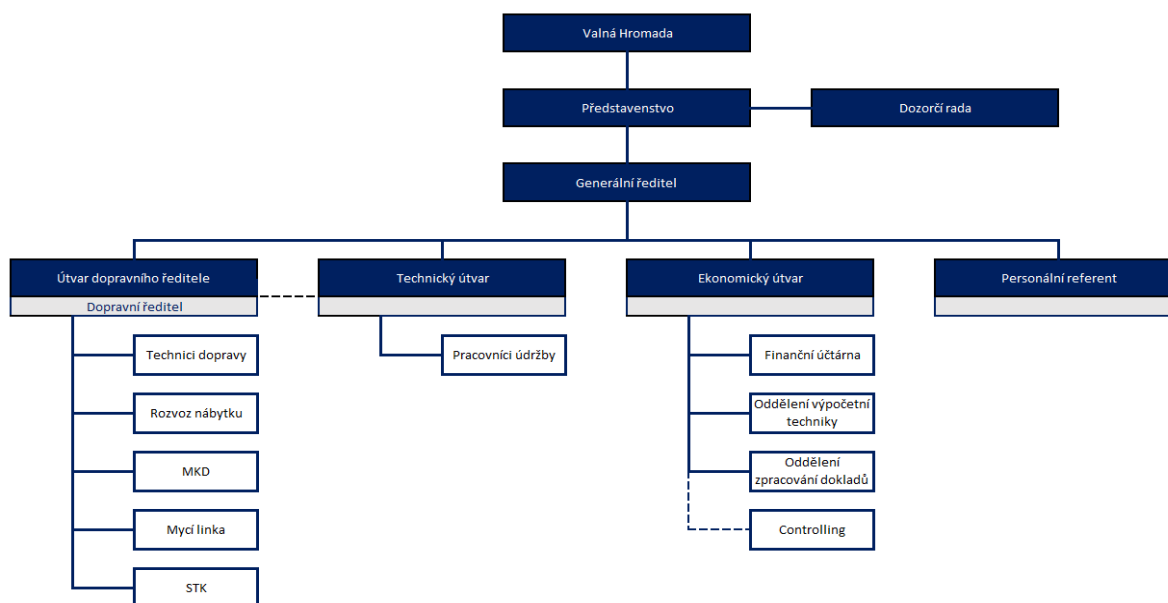
ČSAD Brno – Černovice disponuje ve své organizační struktuře ekonomickým útvarem, jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, který má na starosti účetnictví, zpracování dokladů a správu podnikové výpočetní techniky. Nemá, ale žádného ekonomického ředitele nebo alespoň finančního controllera a u firmy samotné, ani v rámci celého holdingu, tak nepracuje nikdo, kdo by nějakým způsobem hodnotil nebo zvládl hodnotit výkonnosti firmy.

4.1.1 Organizační začlenění controllingu v organizaci

Na základě komparace organizačních struktur z výročních zpráv nebo webových stránek konkurence v podobě pěti dalších společností z bývalého státního podniku ČSAD Brno bylo zjištěno, že samostatnými odděleními controllingu nebo podobným oddělením disponují firmy BORS Holding a ČSAD Uherské Hradiště. Všechny ostatní srovnávané podniky buď ve své organizační struktuře oddělení pojmenované jako controlling nebo takové, které by se svým pojmenováním blížilo k náplni práce controllingu, nemají nebo tato skutečnost není z uvedených zdrojů zcela zřejmá.

Na základě těchto zjištění se tak jeví, v tomto případě, jako vhodné řešení, umístění oddělení controllingu pod ekonomický útvar v ČSAD Brno – Černovice viz obrázek Návrh organizační struktury ČSAD Brno – Černovice. Výhodou tohoto uspořádání by byl přímý přístup k nejvyššímu vedení podniku, jelikož by controller neměl, s výjimkou generálního ředitele, žádného přímého nadřízeného (ve skupině není žádný finanční

ředitel) a mohl tak plnit jednu z hlavních úloh, tj. být přímým partnerem pro nejvyšší vedení.



Obrázek 18: Návrh organizační struktury ČSAD Brno – Černovice po zavedení controllingu
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv ČSAD Brno – Černovice a.s. z roku 2018-2022

4.1.2 Zřízení pozice finančního controllera

Pozici finančního controllera by zajišťovala pracovní smlouva s výkonem práce pro ČSAD Brno – Černovice. Controller bude následně řešit ekonomické problémy ztrátového provozu společnosti. Pokud se osvědčí tento způsob ekonomického řízení firmy a podaří se ztrátový podnik dostat zpět do zisku, bylo by možné uvažovat o rozšíření působnosti controllingu i o další společnosti ze skupiny, což znamená BEST Transport a Truck-Servis Brno (viz obrázek Vlastnická struktura skupiny). Obě zmíněné společnosti by služby controllingu využívaly stejným způsobem na základě smlouvy, jaké již mají nastavené o vedení a zpracování účetnictví u ČSAD Brno – Černovice.

Náplň práce controllera:

- Podpora vedení společnosti v oblastech plánování a finančního řízení dle potřeby
- Reporting a zpracování manažerských výkazů pro vedení na měsíční bázi, případně dalších ad-hoc analýz
- Měsíční sledování nákladovosti na střediscích
- Nastavení optimalizačních procesů v provozu jednotlivých středisek během účetního období

V následující tabulce jsou uvedeny měsíční a roční mzdové náklady v případě přijetí tohoto nového zaměstnance.

Náklady na nového zaměstnance	Měsíční	Roční
Hrubá mzda	49 000	588 000
Sociální pojištění	12 152	145 824
Zdravotní pojištění	4 410	52 920
Celkové náklady pro zaměstnavatele	65 562	786 744

Tabulka 23: Mzdové náklady na nového zaměstnance v Kč

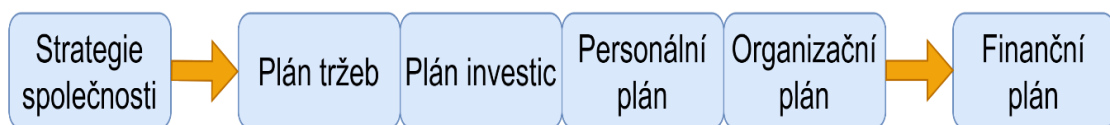
Zdroj: Vlastní zpracování dle nsp.cz, 2024

Mzdové náklady byly vypočteny na základě průměru mzdy finančního controllera pro Jihomoravský kraj (nsp.cz, 2024). Poptávku na tuto pozici by podnik následně zveřejnil na svých webových stránkách vedle již dříve poptávaných volných pracovních míst.

Hlavní úlohou nové pozice controllera bude poskytnutí ekonomické podpory pro vedení společnosti, potřebné pro jeho správné rozhodování. Důležitým nástrojem pro finanční controlling bude finanční analýza, která představuje významnou část finančního řízení podniku. Finanční analýzu umožňuje jeden z modulů systému PRYTANIS, který je již ve společnosti používán jako její informační systém. Finanční analýza bude taktéž sloužit jako systém zpětné vazby pro zkontrolování již přijatých rozhodnutí. Tento druh kontroly by se prováděl vždy na měsíční bázi pomocí reportu, který by obsahoval důležité finanční poměrové ukazatele, například rentability, zadluženosti a likvidity nebo dobu obratu pohledávek a dalších ad hoc ukazatelů na základě požadavku vedení podniku.

4.1.3 Plánování

ČSAD Brno – Černovice zřejmě netvoří žádný dlouhodobý finanční plán, protože ve společnosti není zaměstnán nikdo, kdo by ho zvládl na potřebné úrovni sestavit. Společnost v současnosti disponuje softwarem, který plánování v rámci jednoho ze svých modulů umožňuje, ale není k tomuto účelu využíván. Vedení podniku má sice určitou představu o svých plánech, ale samo o sobě to není ani zdaleka dostatečné pro účinné finanční řízení. Pro lepší ekonomické řízení by měl být sestavením finančního plánu pověřen finanční controller. Tento plán by měl být sestaven na dobu jednoho kalendářního roku s průběžnou měsíční aktualizací. Plánování by se zavedlo nejdříve v ČSAD Brno – Černovice a později ve všech společnostech skupiny BEST Transport tzn. kromě ČSAD Brno – Černovice i v její sesterské společnosti Truck – Servis Brno viz obrázek Vlastnická struktura skupiny. Za sestavení plánu jednotlivých útvarů by zodpovídal jejich ředitel nebo vedoucí daného útvaru. Základem pro plánování je znalost strategického směřování všech společností zahrnutých v plánování na základě konzultací s vedením. Kompletní finanční plán na následující rok by následně schválilo vedení. Následující obrázek zobrazuje návaznost jednotlivých kroků tvorby finančního plánu.



Obrázek 19: Proces tvorby finančního plánu

Zdroj: vlastní zpracování

Základním východiskem sestavení finančního plánu je určení krátkodobých a potažmo dlouhodobých strategických cílů podniku. Bez řádně definované strategie pro další období není zřejmé odkud a kam se má příslušná společnost ubírat a jakým způsobem a kdy má vytčeného cíle dosáhnout. Tyto cíle jsou určeny managementem příslušné společnosti.

Z plánu tržeb vychází všechny ostatní podnikové plány. Plán vychází z informací od Útvaru dopravního ředitele, protože ČSAD Brno – Černovice v současné době nedisponuje samostatným obchodním nebo marketingovým útvarem. Informace obsažené v tomto plánu by měly zahrnovat rozdělení tržeb dle přepravovaných nákladů

(plachtová vozidla, skříňová vozidla a přeprava nábytku), metodiku cenotvorby včetně zohlednění případných palivových příplatků, rozdělení tržeb z dalších činností jako jsou pronájem nebytových prostor v areálu v Brně-Černovicích, parkování vozidel, mycí linku a STK. Předpokládaná výše tržeb by se odvodila na základě vývoje tržeb z minimálně dvou předcházejících účetních období.

Plán investic zahrnuje kromě pořízení nových investic i plán oprav stávajícího dlouhodobého majetku, včetně jeho vyřazení nebo odprodeje. Z tohoto plánu se následně odvíjí i plán odpisů. Nové investice zahrnují i pořízení nových vozidel převážně formou leasingu nebo úvěru. Na starosti by formování této části plánu mělo vedení v součinnosti s Útvarem dopravního ředitele.

Od personálního plánu se odvíjí podniková výše mzdových nákladů následně promítnutá do finančního plánu. Personální plán by měl zohlednit kromě plánovaných mezd a odvodů rozdělených dle jednotlivých útvarů eventuálně tarifních skupin (řidiči, mechanici, THP) i náklady na vzdělávání a případné odchody do penze. Na tvorbě personálního plánu se primárně podílí personální referent společnosti na základě požadavků od ostatních útvarů podniku.

Organizační plán je písemná dokumentace zobrazující organizační strukturu společnosti pro následující období pro případ změn na určitých pozicích, včetně řídicích. Zahrnuje rovněž i kompetence a pravomoci uvnitř jednotlivých útvarů v podniku, včetně zastoupení.

Po schválení příslušných složek finančního plánu jednotlivými řediteli, respektive vedoucími jednotlivých útvarů, dojde k závěrečné revizi a odsouhlasení finančního plánu na další účetní období. Takto sestavený finanční plán by měl na konci obsahovat plánovanou výsledovku včetně plánovaného výsledku hospodaření, rozvahu a plán peněžních toků.

Následující tabulka zobrazuje možný návrh plánovacího kalendáře pro zkoumanou společnost a případně i pro ostatní podniky ze skupiny, na které by se plánování vztahovalo. Kalendář zobrazuje plánovací aktivitu rozdělenou do jednotlivých měsíců a

délku trvání každé z nich, včetně odpovědnosti jednotlivých podnikových útvarů za její realizaci.

č.	Plánovací aktivity	Září				Říjen				Listopad				Prosinec				Odpovědný útvary
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Definice strategie podniku pro další období	x	x	x	x													Vedení
2	Plán tržeb					x	x	x										Útvary dopravního ředitele
3	Plán investic									x	x	x	x					Vedení a útvary
4	Personální plán									x	x	x	x					Personální referent a útvary
5	Organizační plán													x				Vedení
6	Diskuze													x				Vedení a controlling
7	Finanční plán													x	x			Controlling
8	Plán VZZ včetně plán. VH													x	x			Controlling
9	Plán cash-flow													x	x			Controlling
10	Plán rozvahy													x	x			Controlling
11	Revize plánu a schválení														x			Vedení a controlling

Tabulka 24: Návrh plánovacího kalendáře

Zdroj: Vlastní zpracování dle HORVÁTH & PARTNERS, 2004, str. 64

Dále dojde k ukázce aplikace navržené metodiky plánování pro ČSAD Brno – Černovice dle schématu Procesu tvorby finančního plánu uvedeného výše.

Plán tržeb

Následující podkapitola finančního plánování zobrazí nejvyšší očekávanou skutečnost na rok 2024 a ukázkou plánovaného výkazu zisku a ztráty pro následující účetní období, tzn. rok 2025.

VZZ (v tis. Kč)	Nejvyšší oček. skutečnost 2024	2025
Tržby	141 258	145 969
Výkonová spotřeba	89 332	89 771
Spotřeba mat. a energie	42 377	43 061
Služby	46 954	46 710
Osobní náklady	24 325	28 464
Odpisy	2 347	2 534
Ostatní prov. výnosy	5 622	4 817
Ostatní prov. náklady	16 951	16 057
Provozní VH	2 682	4 327
Výnosové úroky	31	56
Nákladové úroky	106	106
Finanční VH	-75	-50
VH před zdaněním	2 607	4 277
Daň z příjmu	652	898
VH za účet. období	1 954	3 378

Tabulka 25: Nejvyšší očekávaná skutečnost roku 2024 a plán. výkaz zisku a ztráty pro rok 2025 v tis. Kč Zdroj: vlastní zpracování

Plán tržeb stanovil jejich výši na základě předpokladů z trhu a konzultace s vedením společnosti, přibližně na 141 258 tis. Kč za rok 2024 a 145 969 tis. Kč pro následující období 2025. Na jejich základě byly následně na základě procentního podílu na tržbách stanoveny procentní podíly položek z výkonové spotřeby, ostatních provozních nákladů a ostatních provozních výnosů. V oblasti spotřeby materiálu a energie podnik předpokládá úsporu, oproti minulým rokům, díky dodání nových úspornějších kamionů pořízených na operativní leasing. To se projeví i v nižší poruchovosti a menším objemu oprav tzn. i ve službách. Osobní náklady byly stanoveny na základě personálního plánu společnosti. Z plánu investic vyplývá, že odpisy činí 2 347 tis. Kč v roce 2024 a 2 534 tis. Kč pro rok 2025. Oblast ostatních provozních výnosů bude tvořena odprodejem

starších vozidel, u kterých skončil leasing a přešla tak do majetku podniku. Ostatní provozní náklady tvoří hlavně náklady na mýto a pojištění, které byly stanoveny na základě předchozích zkušeností managementu. Výnosové úroky byly vypočteny jako jednorázové události v budoucnu a dále se nepředpokládá jejich opakování. Nákladové úroky zde představují úroky z úvěru na mycí linku. Daň byla určena dle platných zákonů o dani z příjmu právnických osob. Takto stanovený plán dává společnosti rentabilitu tržeb na úrovni 1,9 % jako nejvyšší očekávanou skutečnost v roce 2024 a 2,96 % dle plánu roku 2025, což odpovídá maržím v odvětví.

Plán investic

Z dostupných dat vyplývá, že podnik předpokládá splátky leasingu v objemu cca 22,2 milionu Kč v roce 2024 a 23,7 milionu Kč následující rok, což představuje necelých 50 % objemu služeb. V oblasti dlouhodobého majetku společnost neuvažuje o žádných zásadních investicích, bude probíhat standardní obvyklá údržba a provoz vlastněných objektů.

Personální plán

Podnik se bude snažit zachovat vozový park na vysoké technické úrovni a tím udržet dobré pracovní podmínky pro stávající zaměstnance. Obsazenost pracovních pozic by společnost ráda zachovala na úrovni minulých let, ideální by však bylo přijmout více řidičů. Nabídky volných pozic jsou stále dostupné na webových stránkách společnosti. Při obsazování pracovních pozic by mohl podnik komunikovat ve větší míře s úřadem práce a využít možnosti hrazení řidičských oprávnění formou rekvalifikace. Osobní náklady byly vypočteny na základě poměru k tržbám a následně zkontrolovány a doladěny s personálním oddělením ČSAD Brno – Černovice za obě období.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění byly vypočítány dle platných sazeb daných zákonem.

	Nejvyšší oček. skutečnost 2024	2025
Osobní náklady	24 325	28 464
Mzdové náklady	16 103	18 843
Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění	8 222	9 621

Tabulka 26: Nejvyšší očekávaná skutečnost za rok 2024 a plánované osobní náklady pro rok 2025 v tis. Kč Zdroj: vlastní zpracování

Organizační plán

Společnost neplánuje v roce 2025 žádnou zásadní organizační změnu v organizační struktuře ani na klíčových vedoucích pozicích, ani ve statutárních orgánech.

Finanční plán

V následujících tabulkách plánované zestručněné rozvahy a stručného přehledu o peněžních tocích jsou obsaženy nejvyšší očekávaná skutečnosti za rok 2024 a plán těchto podnikových výkazů pro rok 2025.

Rozvaha (v tis. Kč) - AKTIVA	Nejvyšší oček. skutečnost 2024	2025
AKTIVA CELKEM	193 111	194 153
Dlouhodobý majetek	76 986	74 389
Dlouh. nehm. majetek	149	74
Dlouh. hmotný majetek	76 837	74 315
Dlouh. fin. majetek	0	0
Oběžná aktiva	110 487	113 154
Zásoby	538	701
Pohledávky	106 418	108 399
Dlouhodobé pohledávky	0	0
Krátkodobé pohledávky	106 418	108 399
Krátk. fin. majetek	0	0
Peněžní prostředky	3 531	4 054
Časové rozlišení aktiv	5 639	6 610

Tabulka 27: Nejvyšší očekávaná skutečnost za rok 2024 a plánovaná aktiva pro rok 2025 v tis. Kč Zdroj: vlastní zpracování

Výše dlouhodobého majetku byla stanovena na základě investičního plánu podniku pro obě období. Společnost do budoucna neplánuje zásadnější investice do dlouhodobého majetku. Naplánovány byly investice do nákupu nebo obnovy stávajícího vozového parku a standardní údržba nemovitého majetku.

Všechny složky pracovního kapitálu byly určeny podle předpokládané doby obratu ve dnech a jejich objem byl zkontrolován a upraven s odpovědnými zaměstnanci podniku. Peněžní prostředky byly vypočteny z plánu cash-flow uvedeném níže.

Zvýšené časové rozlišení aktiv souvisí se změnou leasingových splátek v konkrétním účetním období a následnou potřebou obnovy nebo nahrazení vozidla. Tyto hodnoty jsou součástí investičního plánu podniku.

Rozvaha (v tis. Kč) - PASIVA	Nejvyšší oček. skutečnost 2024	2025
PASIVA CELKEM	193 111	194 153
Vlastní kapitál	169 708	173 087
Základní kapitál	194 514	194 514
Ážio a kapitálové fondy	0	0
Fondy ze zisku	10 069	10 069
VH min. let	-36 829	-34 875
VH účetního období	1 954	3 378
Cizí zdroje	22 793	20 456
Rezervy	0	0
Závazky	22 183	19 846
Dlouhodobé závazky	7 316	4 888
Krátkodobé závazky	14 866	14 958
Časové rozlišení pasiv	610	610

Tabulka 28: Nejvyšší očekávaná skutečnost za rok 2024 a plánovaná pasiva pro rok 2025 v tis. Kč
Zdroj: vlastní zpracování

U položek základní kapitál, ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku se do budoucna nepředpokládají žádné zásadnější změny. Podniku se dle předběžných neauditovaných dat za rok 2023 podařilo nepatrně snížit ztrátu z minulých let o cca 601 tis. Kč. Výsledek hospodaření navazuje na plánovaný výkaz zisku a ztráty uvedený výše.

Jednotlivé závazky, podle délky splatnosti, byly vypočteny na základě minulých dob obratu a konzultovány se zaměstnanci podniku.

U časového rozlišení pasiv podnik nepočítá se změnou, protože se jedná o výnosy příštích období z nájmu nebytových prostor, kde nejsou evidovány u žádného z nájemníků náznaky výpovědi z nájmu.

Přehled o peněžních tocích (tis. Kč)	2025
Peníze na začátku období	3 531
Provozní CF	
VH za úč. období	3 378
Odpisy	2 534
Δ pohledávek	-1 982
Δ zásob	-163
Δ čas. rozlišení pasiv	0
Δ čas. rozlišení aktiv	-972
Δ krátk. závazků	92
Čistý pen. tok z provoz. činnosti	2 888
Investiční CF	
Netto investice	2 597
Odpisy	-2 534
Čistý pen. tok z invest. činnosti	63
Finanční CF	
Δ dlouhodobých závazků	-2 429
Δ VK (dividendy)	0
Čistý pen. tok z fin. činnosti	-2 429
Celkové CF	523
Stav pen. prostř. na konci úč. období	4 054

Tabulka 29: Plánovaný přehled o peněžních tocích pro rok 2025 v tis. Kč
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší očekávaná skutečnost v přehledu o peněžních tocích za rok 2024 nebyla sestavena, protože účetní závěrka pro rok 2023 ještě nebyla zcela kompletní a zauditována. Konečný stav roku 2024 byl stanoven na základě konzultace se společností

jako předpokládaný. Počáteční stav peněžních prostředků z roku 2025 byl zjištěn z konečného stavu roku 2024. Ostatní položky byly zjištěny z výkazu zisku a ztráty nebo na základě komparace dvou období pro příslušnou položku aktiv, respektive pasiv. Z tabulky je patrné kladné provozní cash-flow, což je pro ČSAD Brno – Černovice pozitivní výhled do budoucna.

4.1.4 Kontrola klíčových nákladových položek

Z provedené analýzy nákladovosti vyplynuly pro ČSAD Brno – Černovice velmi vysoké náklady vzhledem ke svému obratu. V letech 2018, 2021 a 2022 dokonce podnik hospodařil se ztrátou, viz tabulka Vývoj pasiv ČSAD Brno – Černovice.

Následující doporučení navrhuji, na které konkrétní nákladové položky by mělo ČSAD Brno – Černovice zaměřit svoji pozornost, aby nedocházelo k nežádoucímu růstu nákladů v těchto konkrétních oblastech. Kontrolu zde uvedených klíčových nákladových položek by společnost měla provádět každý měsíc.

Pro zvýšení účinnosti kontroly nákladových položek a obecně nákladovosti, by se měla společnost na základě výstupu ze systému PRYTANIS, konkrétně modulu Nákladní doprava, zabývat i kontrolou Hospodářských listů jednotlivých vozidel (HLV). Údaje z HLV je možné roztřídit na jednotlivá vozidla, do skupin nebo za celý podnik. Tato data by měla být rovněž hodnocena na měsíční bázi controllingem.

Oblast výkonové spotřeby

Hlavní složkou spotřeby materiálu a energie jsou náklady na pohonné hmoty. Tyto náklady nemůže společnost zásadnějším způsobem ovlivnit. Částečným řešením může být tankování pohonných hmot mimo hlavní dálniční tahy, kde bývají pohonné hmoty zpravidla nejdražší a tankovat například ve městech v případě, že se nejedná o výraznější zajištění a palivo splňuje příslušnou kvalitu. Za tímto účelem by dispečink mohl provést průzkum nejčastěji využívaných tras a následně na těchto trasách najít čerpací stanice s co nejnižšími cenami paliva. Aktuální ceny pohonných hmot jsou veřejně dostupné k příslušnému dni například na Mapy.cz nebo na stránkách konkrétního řetězce čerpacích

stanic s výběrem konkrétní lokace. Další možností snížení nákladů na pohonné hmoty je zachování a udržení finančního motivačního programu, který se týká maximálně ekologické jízdy řidičů. Cesta s pomocí postihů a sankcí by se nemusela z dlouhodobého hlediska ukázat jako vhodná a mohla by vést k odchodu některých stávajících řidičů od společnosti. Data o spotřebě každého vozidla může podnik sledovat v informačním systému PRYTANIS.

V oblasti nakoupených služeb by u společnosti mělo dojít k revizi všech nákladových položek a zjištění, jestli podnik skutečně všechny nakoupené služby naplno využívá, případně, zdali by se tyto služby daly obstarat jinak a levněji. Data společnost získá od finanční účetny, která je za minulé roky vyjede z informačního systému PRYTANIS.

Oblast ostatních provozních nákladů

Jiné provozní náklady jsou tvořeny hlavně pojištěním způsobilosti dopravce, které je dané zákonem a které je ovlivněno velikostí flotily příslušné společnosti a pojištěním nákladu. V oblasti pojištění nákladu může ČSAD Brno – Černovice využít srovnání cen pojištění za pomoci různých internetových srovnávačů a zajistit si tak pojištění přesně podle potřeb podniku a zjistit, jestli na některém pojištění zbytečně nepřepláci nebo ho vůbec nevyužívá. Pojištění nákladu se sjednává buď krátkodobě (méně než jeden rok) nebo dlouhodobě na dobu delší než jeden rok s možností prolongace (yespojistení.cz, 2024).

4.1.5 Přínosy zavedení controllingu

Hlavním přínosem zavedení systému controllingu v podniku bude změna ze současného spíše reaktivního systému řízení na systém preventivní, což znamená, že se vedení ve spolupráci s controllinem bude snažit nečekaným situacím více předcházet, než je řešit, až když nastanou. Díky zavedení systému plánování bude u všech zapojených společností jasně definovaná strategie, včetně odpovědnosti konkrétních osob za realizaci. Díky měření výkonnosti a následnému plánování tak půjde lépe předvídat další budoucí směřování podniku. Po zavedení controllingu může dojít i k odkrytí některých slabých míst, o kterých se dříve kvůli absenci měření nevědělo a učinit tak opatření k jejich budoucí nápravě. Detailním sledováním vynaložených nákladů půjde odhalit i případnou

příčinu plýtvání na některých místech a umožní se tak jejich vynakládání tam, kde přinesou do budoucna lepší užitek.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření pro zlepšení výkonnosti společnosti zabývající se nákladní kamionovou dopravou. Tato doporučení byla zpracována na základě hodnocení výkonnosti zkoumané společnosti. V rámci finanční analýzy byla s pěti vybranými konkurenty z řad bývalého státního podniku ČSAD Brno, podnikajícími v oblasti nákladní kamionové dopravy, srovnána společnost ČSAD Brno – Černovice.

V první části práce je obsažen teoretický přehled týkající se výkonnosti podniku, systému pro měření výkonnosti a bylo představeno několik modelů řízení výkonnosti. Teoretická část se nejprve zabývala měřením podnikové výkonnosti a dále byly vysvětleny vybrané ukazatele využití při finanční analýze. Strategická analýza ukazovala užití analýzy vnějšího prostředí metodou PESTE analýzy a zhodnocení vnitřního prostředí zkoumané společnosti metodou Principu klíčových faktorů. Pro shrnutí faktorů ovlivňující podnik, byla využita SWOT analýza. Na konci teoretické části byly popsány některé aspekty controllingu jako operativní a strategický controlling a způsoby plánování.

V praktické části se práce zabývá nejprve zhodnocením současného stavu a představením výchozí společnosti a jejích pěti konkurentů. Následuje analýza vnějšího prostředí zkoumané společnosti metodou PESTE analýzy a poté je pomocí Principu klíčových faktorů rozebráno vnitřní prostředí podniku. Další kapitoly se zabývají současným hodnocením výkonnosti ve zkoumané společnosti a následnou finanční analýzou pomocí vybraných ukazatelů a srovnáním s konkurencí. Na základě obou analýz vnitřních a vnějších faktorů a provedené finanční analýzy byly tyto závěry využity ve SWOT analýze.

Na základě zjištění z praktické části byla formulována opatření ke zvýšení a udržení výkonnosti v návrhové části. Vzhledem k tomu, že společnost ČSAD Brno – Černovice ani její mateřská společnost nemá v současnosti ekonomického ředitele a ani zde nepracuje nikdo, kdo by výkonnost měřil nebo byl schopen měřit, bylo navrženo zřídit v ČSAD Brno – Černovice místo finančního controllera. Další doporučení navazovalo na zřízení místa finančního controllera, kdy bylo v tomto doporučení popsáno plánování a

jeho návaznosti spolu s časovou náročností. S předchozími dvěma doporučeními souvisí i kontrola klíčových nákladových položek zejména z oblasti výkonové spotřeby a ostatních provozních nákladů. Na konci této kapitoly jsou shrnuty přínosy zavedení daných opatření ke zvýšení a udržení výkonnosti, které mohou pomoci společnosti ČSAD Brno – Černovice dostat se z dočasně nepříznivé finanční situace a přinést požadované zhodnocení svým akcionářům.

Použité zdroje

Seznam literárních zdrojů

BROOKS, RAYMOND. Financial Management: Core Concepts. Second Edition. Essex: Pearson Education Limited, 2013. ISBN 978-0-273-76847-0.

ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.

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

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.

2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HORVÁTH & PARTNERS. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. Poradce controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.

3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

POŠVÁŘ, Zdeněk; CHLÁDKOVÁ, Helena. 2009. Management. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. ISBN 978-80-7375-347-4.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

SYNEK, MILOSLAV. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1

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

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. Controlling: studijní text. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-214-4857-5.

Internetové zdroje

ADR školení pro řidiče. Online. 2024.[cit. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://skoleni.prodopravce.cz/adr-preprava-nebezpecnych-veci?termin=17212>

Best Transport a.s. Výroční zprávy 2015-2022 [online]. [cit. 01.04.2024]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=570995>

BÍTEŠSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST, spol. s r.o. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.bds-vb.cz/cs>

BÍTEŠSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST, spol. s r.o. Výroční zprávy 2018-2022. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/registrik-firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=b%C3%ADte%C5%A1ska+d&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH

BODOS Czechia a.s. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.bodos.cz/cs/uvod/>

BODOS Czechia a.s. Výroční zprávy 2018-2022. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/registrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Fregistrik-%24firma=&nazev=bodos+c&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE&typHledaniSpolku=ALL

BORS LOGISTICS s.r.o. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.bors.cz/>

BORS LOGISTICS s.r.o. Výroční zprávy 2018-2022. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/registrik-firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Fregistrik-%24firma=&nazev=bors+lo&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE&typHledaniSpolku=ALL

Cena mýta na vybraném úseku dálnice a silnice 1. třídy. Online. Mytocz.eu. 2024. [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: <https://mytocz.eu/cs/sluzby-zakaznikum/kalkulator-mytneho/podle-vzdalenosti>

Ceník autoškoly. Online. 2024. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://vtcentrum.cz/cenik/>

ČSAD Brno – Černovice – Spolehlivý autodopravce k vašim službám. ČSAD Brno-Černovice – Spolehlivý autodopravce k vašim službám [online]. Copyright © ČSAD Brno [cit. 13.04.2024]. Dostupné z: <https://www.csad-brno.cz/>

ČSAD Brno – Černovice a.s. Výroční zprávy 2018-2022 [online]. [cit. 21.04.2024]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=553591>

ČSAD Kyjov Logistics a.s. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <http://www.csadkyjov.cz/>

ČSAD Kyjov Logistics a.s. Výroční zprávy 2018-2022. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=%C4%8Dsad+ky&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE&typHledaniSpolku=ALL](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=%C4%8Dsad+ky&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE&typHledaniSpolku=ALL)

ČSAD Uherské Hradiště a.s. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://www.csaduh.cz/>

ČSAD Uherské Hradiště a.s. Výroční zprávy 2018-2022. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=%C4%8Dsad+uh&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE&typHledaniSpolku=ALL](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Frejstrik-%24firma=&nazev=%C4%8Dsad+uh&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE&typHledaniSpolku=ALL)

DVOŘÁK, František. Čeští speditéři zkoušejí LNG. Kamion na něj dojde dál s nižšími emisemi. Online. 2020. [cit. 2024-05-02] Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/zpravodajstvi/lng-zkapalneny-zemni-plyn-helicar-tahac-kamion-nakladni-vuz-truck-volvo.A200214_140850_automoto_fdv

Eurowag otevřel dvě nové LNG stanice, v Česku je jich nyní celkem sedm. Do sedmi let má být míst na plnění nádrží zemním plynem 30. Online. Ekonom – Logistika. 2023, roč. 2023. Dostupné z: Ekonom – Logistika, [cit. 2024-04-30]. <https://logistika.ekonom.cz/c1-67177400-eurowag-otevrel-dve-nove-lng-stanice-v-8239-cesku-je-jich-nyni-celkem-sedm-do-sedmi-let-ma-byt-mist-na-plneni-nadrzi-zemnim-plynem-30>

I/41 a I/42 VMO Brno Bratislavská radiála. Ředitelství silnic a dálnic [online]. 2024, 3.4.2024 [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.rsd.cz/mapa-staveb#/stavby/I42/i41-a-i42-vmo-brno-bratislavska-radiala?filters>

LICHTENEGEROVÁ, Renata. Kamionová doprava se prodražuje. Válka trend umocnila. Peníze.cz [online]. 2022 [cit. 2024-03-18].

Dostupné z: <https://www.penize.cz/doprava/433527-kamionova-doprava-se-prodrazuje-valka-trend-umocnila>

Moduly systému PRYTANIS. Online. 2024. [cit. 2024-04-28]. Dostupné z: <https://www.prytanis.cz/cs-cz/moduly-systemu-prytanis>

Oborový průměr–Výroční zprávy uvedených společností z let 2018-2022. Online. 2024. [cit. 2024-04-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Pojištění odpovědnosti silničního dopravce. Online. 2024. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.yespojisteni.cz/pojisteni-odpovednosti-silnicniho-dopravce-pojisteni-nakladu/>.

PŘINESDOMOVÁ, Lucie. Alibismus a vyhýbání se problémům. Jak vidí novou dopravní politiku dopravní experti? Ekonomický deník [online]. [cit. 2024-03-18].

Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/malo-konkretni-bez-jasných-terminu-slepa-snaha-o-vyhoveni-evropskym-pozadavkum-ale-i-komplexni-a-propracovany-dokument-nazory-na-novou-dopravni-politiku-se-ruzni/>

Rekvalifikace. Online. 2024. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/rekvalifikace1>

Specialista finančního controllingu – mzda. [cit. 2024-04-21]. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/specialista-financniho-co>

Strategická situační analýza. Online. Strateg.cz. 2024. [cit. 2024-04-16]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

Vývoj cen pohonných hmot v ČR. Online. 2023. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/energetika/statistika/ropa-ropne-produkty/ceny-pohonnych-hmot-v-cr--266863/>

Vývoj průměrné mzdy v odvětví dopravy a skladování v ČR. Online. 2023. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=3449&katalog=30852&pvo=MZDD917&evo=v255 ! MZDD-NACE 1&c=v3~6 RP2023QP4>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model Balanced Scorecard.....	16
Obrázek 2: Model EFQM	18
Obrázek 3: Proces benchmarkingu	19
Obrázek 4: Ukázka metody plánování shora-dolů.....	30
Obrázek 5: Ukázka metody plánování zdola-nahoru	30
Obrázek 6: Ukázka metody plánování zdola-nahoru	31
Obrázek 7: Vývoj cen pohonných hmot v ČR za roky 2018–2022	37
Obrázek 8: Cena mýtného na vybraném úseku dálnice a silnice 1. třídy za jedno vozidlo	38
Obrázek 9: Vývoj průměrné mzdy v odvětví.....	42
Obrázek 10: Produktivita na zaměstnance v tis. Kč.....	42
Obrázek 11: Vývoj přidané hodnoty v tis. Kč.....	43
Obrázek 12: Současná organizační struktura ekonomického útvaru v ČSAD Brno – Černovice.....	45
Obrázek 13: Vlastnická struktura skupiny.....	46
Obrázek 14: Organizační struktura ČSAD Brno – Černovice a.s.....	46
Obrázek 15: Webové stránky ČSAD Brno – Černovice a.s.	47
Obrázek 16: Celkové tržby	51
Obrázek 17: Celkové náklady bez daně v tis. Kč	52
Obrázek 18: Návrh organizační struktury ČSAD Brno – Černovice po zavedení controllingu	72
Obrázek 19: Proces tvorby finančního plánu	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet zaměstnanců společnosti	41
Tabulka 2: Vývoj aktiv ČSAD Brno – Černovice	49
Tabulka 3: Vývoj pasiv ČSAD Brno – Černovice	50
Tabulka 4: Analýza nákladovosti	52
Tabulka 5: Nákladovost ČSAD Brno – Černovice	53
Tabulka 6: Podíl spotřeby PHM na tržbách	54
Tabulka 7: Nákladovost BDS	54
Tabulka 8: Nákladovost BODOS Czechia	55
Tabulka 9: Nákladovost BORS LOGISTICS	55
Tabulka 10: Nákladovost ČSAD Kyjov Logistics	55
Tabulka 11: Nákladovost ČSAD Uherské Hradiště	56
Tabulka 12: Rentabilita tržeb	57
Tabulka 13: Rentabilita aktiv	58
Tabulka 14: Rentabilita vlastního kapitálu	59
Tabulka 15: Doba obratu pohledávek	60
Tabulka 16: Doba obratu závazků	61
Tabulka 17: Obratový cyklus peněz	62
Tabulka 18: Běžná likvidita	63
Tabulka 19: Pohotová likvidita	64
Tabulka 20: Okamžitá likvidita	65
Tabulka 21: Celková zadluženost	66
Tabulka 22: Úrokové krytí	67
Tabulka 23: Mzdové náklady na nového zaměstnance v Kč	73
Tabulka 24: Návrh plánovacího kalendáře	76
Tabulka 25: Nejvyšší očekávaná skutečnost roku 2024 a plán. výkaz zisku a ztráty pro rok 2025 v tis. Kč	77
Tabulka 26: Nejvyšší očekávaná skutečnost za rok 2024 a plánované osobní náklady pro rok 2025 v tis. Kč	79
Tabulka 27: Nejvyšší očekávaná skutečnost za rok 2024 a plánovaná aktiva pro rok 2025 v tis. Kč	79
Tabulka 28: Nejvyšší očekávaná skutečnost za rok 2024 a plánovaná pasiva pro rok 2025 v tis. Kč	80
Tabulka 29: Plánovaný přehled o peněžních tocích pro rok 2025 v tis. Kč	81

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rentabilita tržeb v odvětví	96
Příloha č. 2: Rentabilita aktiv v odvětví	97
Příloha č. 3: Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví	98
Příloha č. 4: Nákladovost z obrátu v odvětví.....	99
Příloha č. 5: Doba obrátu pohledávek ve dnech v odvětví	100
Příloha č. 6: Doba obrátu závazků ve dnech v odvětví	101
Příloha č. 7: Obrátový cyklus peněz (OCP) ve dnech v odvětví	102
Příloha č. 8: Běžná likvidita v odvětví	103
Příloha č. 9: Pohotová likvidita v odvětví	104
Příloha č. 10: Okamžitá likvidita v odvětví.....	105
Příloha č. 11: Celková zadluženost v odvětví.....	106
Příloha č. 12: Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji v odvětví.....	107
Příloha č. 13: Úrokové krytí v odvětví	108

Přílohy

Příloha č. 1: Rentabilita tržeb v odvětví

Rentabilita tržeb	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	4,17%	4,29%	6,12%	7,84%	8,76%
BDS VB	7,08%	1,95%	5,50%	3,84%	3,31%
Bohemia Transport CZ	-1,10%	-3,95%	5,16%	0,41%	8,88%
Bors Logistics	-2,59%	-3,14%	-1,47%	-0,53%	1,50%
ČSAD BČ	-2,38%	0,62%	6,43%	-5,95%	-4,92%
CS Cargo	-7,08%	2,15%	4,20%	4,57%	4,07%
CEE Logistics	1,61%	1,94%	3,09%	3,37%	5,74%
LOG-IN	-1,26%	-1,74%	3,17%	3,64%	6,06%
ČSAD Kyjov Logistics	-4,04%	-5,38%	0,91%	0,61%	1,56%
ČSAD UH	1,06%	-0,57%	-0,14%	1,97%	0,14%
Hynčica	6,87%	6,00%	7,38%	10,32%	7,20%
GW Logistics	0,85%	0,43%	3,00%	1,14%	5,45%
Libor Transport	7,43%	8,00%	4,54%	6,01%	5,97%
Logisitcs Solution	-2,36%	1,18%	3,52%	1,32%	1,53%
MD Logistika	-1,38%	3,28%	3,21%	4,36%	6,23%
Schenker	2,77%	3,85%	4,15%	6,49%	5,54%
KOREDO	2,00%	1,29%	5,37%	2,74%	6,03%
Šmídl	5,84%	2,35%	5,87%	4,87%	7,37%
Nika Logistics	4,34%	6,01%	7,27%	8,13%	9,60%
Bodos Czechia	-1,05%	1,17%	2,17%	0,18%	1,82%
Oborový průměr	1,04%	1,49%	3,97%	3,27%	4,59%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 2: Rentabilita aktiv v odvětví

Rentabilita aktiv	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	8,73%	7,42%	7,84%	10,58%	11,67%
BDS VB	16,29%	4,92%	10,85%	6,56%	4,74%
Bohemia Transport CZ	-1,88%	-7,31%	8,37%	0,72%	15,42%
Bors Logistics	-7,21%	-8,38%	-3,39%	-1,40%	4,34%
ČSAD BČ	-1,75%	0,45%	4,38%	-4,13%	-3,50%
CS Cargo	-16,69%	5,05%	8,85%	9,99%	9,91%
CEE Logistics	6,24%	7,80%	7,00%	7,78%	12,87%
LOG-IN	-2,83%	-4,67%	7,49%	9,13%	16,13%
ČSAD Kyjov Logistics	-10,12%	-13,94%	2,81%	1,70%	4,93%
ČSAD UH	1,56%	-0,74%	-0,18%	2,61%	0,17%
Hynčica	6,96%	7,84%	7,28%	10,53%	13,30%
GW Logistics	2,30%	1,08%	6,87%	2,71%	12,42%
Libor Transport	21,01%	21,71%	10,32%	13,63%	10,44%
Logistics Solution	-6,64%	3,67%	10,63%	4,26%	5,13%
MD Logistika	-2,45%	6,62%	5,94%	7,02%	9,25%
Schenker	7,34%	10,80%	10,69%	17,70%	17,96%
KOREDO	3,62%	2,17%	10,49%	6,46%	14,24%
Šmídl	7,10%	3,38%	7,45%	6,79%	13,12%
Nika Logistics	7,00%	9,33%	10,46%	12,49%	16,15%
Bodos Czechia	-2,90%	3,12%	4,72%	0,32%	2,63%
Oborový průměr	1,78%	3,02%	6,94%	6,27%	9,57%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 3: Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví

Rentabilita vl. kapitálu	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	14,64%	14,71%	17,11%	20,89%	19,62%
BDS VB	41,55%	8,73%	21,85%	13,27%	9,81%
Bohemia Transport CZ	-4,27%	-14,73%	14,55%	1,02%	21,17%
Bors Logistics	-37,82%	-40,33%	-23,33%	-14,80%	13,27%
ČSAD BČ	-1,99%	0,41%	3,94%	-4,67%	-4,21%
CS Cargo	-98,07%	12,80%	30,41%	31,11%	25,88%
CEE Logistics	39,96%	39,16%	34,51%	22,43%	31,79%
LOG-IN	-17,55%	-51,65%	37,09%	38,52%	27,36%
ČSAD Kyjov Logistics	157,07%	64,16%	-12,58%	-7,02%	-23,76%
ČSAD UH	2,43%	-2,15%	-1,55%	3,65%	-2,01%
Hynčica	14,80%	15,03%	12,43%	18,83%	20,42%
GW Logistics	2,46%	1,14%	7,54%	2,97%	13,84%
Libor Transport	68,17%	74,68%	43,10%	71,38%	64,32%
Logistics Solution	-10,95%	5,04%	14,25%	5,22%	6,56%
MD Logistika	-5,94%	8,71%	8,25%	10,30%	12,22%
Schenker	18,55%	20,40%	23,27%	35,09%	40,91%
KOREDO	8,34%	3,19%	19,92%	9,58%	22,24%
Šmídl	15,05%	5,12%	12,97%	13,52%	20,51%
Nika Logistics	14,78%	18,57%	18,62%	19,42%	21,54%
Bodos Czechia	-6,56%	4,52%	6,94%	-5,81%	5,63%
Oborový průměr	10,73%	9,37%	14,47%	14,24%	17,35%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 4: Nákladovost z obrátu v odvětví

Nákladovost z obrátu	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	96,27%	96,17%	94,66%	93,08%	92,15%
BDS VB	94,33%	98,56%	95,56%	97,17%	97,68%
Bohemia Transport CZ	101,19%	103,93%	95,02%	99,63%	91,35%
Bors Logistics	102,56%	103,36%	101,63%	100,75%	99,04%
ČSAD BČ	102,26%	99,44%	93,76%	105,76%	104,82%
CS Cargo	107,62%	98,56%	96,53%	95,98%	96,68%
CEE Logistics	98,51%	98,22%	97,17%	97,02%	94,87%
LOG-IN	101,42%	102,00%	97,27%	96,89%	94,58%
ČSAD Kyjov Logistics	104,20%	105,59%	99,26%	99,54%	98,76%
ČSAD UH	99,29%	100,51%	100,37%	98,68%	100,24%
Hynčica	94,01%	94,76%	93,46%	90,49%	93,57%
GW Logistics	99,18%	99,59%	97,14%	98,90%	94,79%
Libor Transport	93,29%	92,81%	96,19%	94,93%	95,21%
Logisitcs Solution	102,38%	98,93%	96,59%	98,73%	98,52%
MD Logistika	101,63%	97,21%	97,05%	95,90%	94,74%
Schenker	97,44%	96,38%	96,05%	93,80%	94,66%
KOREDO	98,63%	99,37%	95,28%	97,69%	94,28%
Šmídl	94,81%	98,23%	94,99%	95,68%	93,52%
Nika Logistics	96,11%	94,47%	93,21%	92,18%	90,82%
Bodos Czechia	101,27%	99,26%	98,24%	100,48%	99,48%
Oborový průměr	99,32%	98,87%	96,47%	97,16%	95,99%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 5: Doba obratu pohledávek ve dnech v odvětví

Doba obratu pohledávek	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	71,46	68,46	79,97	65,36	81,20
BDS VB	83,11	71,17	71,09	73,48	79,66
Bohemia Transport CZ	66,49	72,95	74,89	55,72	95,57
Bors Logistics	64,10	70,18	69,04	64,80	76,39
ČSAD BČ					
CS Cargo	71,69	70,21	82,11	76,23	74,48
CEE Logistics	70,49	66,17	77,63	74,79	84,71
LOG-IN	93,03	72,18	92,78	105,60	107,61
ČSAD Kyjov Logistics	96,96	98,54	82,53	91,24	87,48
ČSAD UH	76,83	91,50	106,20	99,83	90,88
Hynčica	55,25	35,81	44,52	53,92	28,25
GW Logistics	70,45	72,11	79,59	68,16	64,12
Libor Transport	49,71	46,98	49,70	43,54	52,35
Logisitcs Solution	53,97	54,79	56,45	53,65	50,60
MD Logistika	82,59	74,00	72,39	74,90	62,18
Schenker	69,03	65,08	69,82	75,18	54,87
KOREDO	49,13	49,55	65,20	61,96	61,23
Šmídl	120,99	118,30	150,35	131,65	90,80
Nika Logistics	75,37	72,64	87,52	93,13	79,31
Bodos Czechia	78,31	71,97	71,87	73,16	72,45
Oborový průměr	73,63	70,66	78,09	75,59	73,38

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 6: Doba obratu závazků ve dnech v odvětví

Doba obratu závazků	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	79,65	82,54	82,12	70,32	68,01
BDS VB	54,48	37,47	36,26	38,19	40,89
Bohemia Transport CZ	68,79	64,99	74,79	62,92	64,56
Bors Logistics	38,11	40,95	41,82	40,93	42,32
ČSAD BČ	27,40	22,78	17,31	30,33	26,37
CS Cargo	81,71	78,39	90,07	84,30	75,52
CEE Logistics	69,82	63,07	69,08	70,00	72,48
LOG-IN	95,41	88,44	97,42	87,82	68,95
ČSAD Kyjov Logistics					
ČSAD UH	29,91	26,40	30,13	31,68	30,12
Hynčica	58,94	32,87	46,37	47,17	30,27
GW Logistics	25,09	31,53	32,26	34,15	34,82
Libor Transport	84,05	85,30	80,20	93,17	113,28
Logisitcs Solution	60,15	47,98	41,41	38,63	36,29
MD Logistika	90,86	69,71	72,83	88,17	105,83
Schenker	68,10	56,21	66,13	60,13	60,44
KOREDO	135,76	144,23	108,65	76,51	74,69
Šmídl	109,19	80,86	85,82	95,00	58,73
Nika Logistics	87,50	85,25	86,87	77,41	52,71
Bodos Czechia	22,15	16,23	18,26	19,61	44,17
Oborový průměr	67,74	60,80	61,99	60,34	57,92

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 7: Obratový cyklus peněz (OCP) ve dnech v odvětví

OCP ve dnech	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	49,72	43,81	52,95	37,38	58,66
BDS VB	46,16	50,30	54,69	55,40	56,70
Bohemia Transport CZ	16,10	27,82	20,37	1,24	42,19
Bors Logistics	28,98	32,39	30,42	25,35	35,60
ČSAD BČ					
CS Cargo	24,75	20,83	24,45	35,32	36,48
CEE Logistics	34,81	31,95	34,54	39,00	46,92
LOG-IN	61,16	53,12	67,57	76,64	87,34
ČSAD Kyjov Logistics					
ČSAD UH	56,90	75,46	86,86	79,01	71,08
Hynčica	20,73	29,43	40,11	37,11	19,54
GW Logistics	53,71	50,06	54,55	42,42	39,29
Libor Transport	10,48	8,41	22,84	-1,81	-8,67
Logisitcs Solution	27,58	18,91	24,40	23,90	24,83
MD Logistika	53,20	44,29	44,54	40,40	27,91
Schenker	34,96	33,29	30,87	42,10	26,52
KOREDO	52,11	50,91	66,37	62,59	61,91
Šmídl	90,99	96,72	128,97	107,79	73,24
Nika Logistics	47,93	50,38	58,39	61,38	60,44
Bodos Czechia	59,15	59,12	57,40	56,88	31,04
Oborový průměr	42,74	43,18	50,02	45,67	43,94

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 8: Běžná likvidita v odvětví

Běžná likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	0,91	0,84	0,98	0,95	1,22
BDS VB	1,51	1,78	1,84	1,60	1,53
Bohemia Transport CZ	1,75	1,89	2,24	2,57	2,80
Bors Logistics	1,02	1,11	1,10	1,05	1,09
ČSAD BČ					
CS Cargo	0,96	1,04	1,01	1,04	1,13
CEE Logistics	1,05	1,11	1,31	1,13	1,32
LOG-IN	1,09	0,96	1,08	1,29	1,72
ČSAD Kyjov Logistics	0,75	0,63	0,63	0,67	0,72
ČSAD UH	2,02	1,86	1,89	1,37	1,07
Hynčica	1,92	2,63	2,93	2,90	3,12
GW Logistics	4,15	3,69	3,93	3,75	3,76
Libor Transport	0,67	0,67	0,73	0,52	0,52
Logisitcs Solution	1,05	1,37	1,88	1,94	2,23
MD Logistika	1,00	1,12	1,06	0,89	0,64
Schenker	1,18	1,42	1,37	1,57	1,14
KOREDO	0,75	0,71	1,03	1,34	1,22
Šmídl	1,32	1,59	1,80	1,42	1,76
Nika Logistics	0,99	1,12	1,25	1,41	1,91
Bodos Czechia	1,28	1,34	1,26	0,93	0,65
Oborový průměr	1,34	1,42	1,54	1,49	1,55

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 9: Pohotová likvidita v odvětví

Pohotová likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	0,90	0,84	0,98	0,93	1,21
BDS VB	1,28	1,47	1,50	1,30	1,26
Bohemia Transport CZ	1,75	1,89	2,24	2,57	2,80
Bors Logistics	1,02	1,11	1,10	1,05	1,09
ČSAD BČ					
CS Cargo	0,95	1,02	1,01	1,03	1,12
CEE Logistics	1,02	1,09	1,27	1,10	1,29
LOG-IN	1,07	0,93	1,06	1,27	1,69
ČSAD Kyjov Logistics	0,74	0,62	0,63	0,67	0,70
ČSAD UH	1,85	1,69	1,75	1,26	0,97
Hynčica	1,66	2,10	2,33	2,62	2,82
GW Logistics	4,14	3,68	3,93	3,74	3,75
Libor Transport	0,67	0,64	0,69	0,49	0,49
Logisitcs Solution	1,03	1,36	1,86	1,92	2,21
MD Logistika	0,93	1,06	1,02	0,85	0,59
Schenker	1,18	1,42	1,37	1,57	1,14
KOREDO	0,73	0,70	1,02	1,33	1,21
Šmídl	1,31	1,57	1,79	1,40	1,73
Nika Logistics	0,96	1,10	1,23	1,37	1,84
Bodos Czechia	1,24	1,29	1,20	0,89	0,62
Oborový průměr	1,29	1,35	1,47	1,44	1,50

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 10: Okamžitá likvidita v odvětví

Okamžitá likvidita	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	0,00	0,01	0,01	0,01	0,02
BDS VB	0,20	0,16	0,31	0,22	0,10
Bohemia Transport CZ	0,78	0,77	1,24	1,68	1,32
Bors Logistics	0,10	0,13	0,16	0,11	0,07
ČSAD BČ	0,11	0,21	0,16	0,16	0,22
CS Cargo	0,04	0,08	0,04	0,03	0,05
CEE Logistics	0,00	0,03	0,13	0,02	0,12
LOG-IN	0,08	0,08	0,08	0,01	0,11
ČSAD Kyjov Logistics	0,09	0,03	0,05	0,08	0,04
ČSAD UH	0,54	0,21	0,34	0,22	0,12
Hynčica	0,66	0,89	1,25	1,29	1,68
GW Logistics	1,33	1,40	1,46	1,75	1,89
Libor Transport	0,08	0,09	0,03	0,02	0,03
Logisitcs Solution	0,11	0,22	0,50	0,53	0,81
MD Logistika	0,02	0,00	0,03	0,00	0,00
Schenker	0,16	0,25	0,29	0,29	0,20
KOREDO	0,37	0,36	0,41	0,53	0,39
Šmídl	0,20	0,10	0,03	0,01	0,18
Nika Logistics	0,10	0,24	0,23	0,17	0,31
Bodos Czechia	0,14	0,23	0,07	0,06	0,04
Oborový průměr	0,25	0,27	0,34	0,36	0,39

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 11: Celková zadluženost v odvětví

Celková zadluženost	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	55,81%	62,58%	66,63%	61,90%	55,80%
BDS VB	68,61%	62,57%	60,89%	63,06%	72,35%
Bohemia Transport CZ	54,57%	54,37%	47,59%	43,18%	41,26%
Bors Logistics	83,59%	78,65%	82,93%	80,77%	78,00%
ČSAD BČ					
CS Cargo	78,84%	76,31%	77,52%	73,42%	73,51%
CEE Logistics	88,43%	84,97%	84,38%	74,24%	68,51%
LOG-IN	83,81%	91,23%	85,14%	76,10%	61,48%
ČSAD Kyjov Logistics					
ČSAD UH	44,77%	48,64%	51,26%	50,56%	59,82%
Hynčica	66,76%	61,86%	56,16%	57,17%	51,17%
GW Logistics	25,88%	27,76%	27,53%	27,51%	28,26%
Libor Transport	77,11%	77,88%	85,33%	86,43%	88,16%
Logisitcs Solution	49,64%	45,62%	41,22%	40,14%	39,14%
MD Logistika	56,68%	49,65%	47,24%	47,89%	48,23%
Schenker	69,09%	62,40%	64,88%	59,16%	65,12%
KOREDO	69,79%	68,84%	61,21%	52,52%	50,19%
Šmídl	64,65%	57,63%	56,34%	62,07%	52,56%
Nika Logistics	64,07%	61,47%	55,21%	49,10%	40,27%
Bodos Czechia	56,54%	53,36%	59,79%	71,77%	77,98%
Oborový průměr	64,37%	62,54%	61,74%	59,83%	58,43%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 12: Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji v odvětví

Krytí DM dlouh. zdroji	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	0,96	0,92	1,01	1,01	1,10
BDS VB	1,98	1,95	1,71	1,44	1,28
Bohemia Transport CZ					
Bors Logistics	1,03	1,17	1,12	1,06	1,20
ČSAD BČ					
CS Cargo	0,98	1,03	0,96	0,99	1,13
CEE Logistics	1,46	1,81	1,28	1,08	1,36
LOG-IN	1,24	1,03	1,02		
ČSAD Kyjov Logistics					
ČSAD UH	1,48	1,35	1,46	1,27	1,04
Hynčica	2,34	2,78	2,27	1,73	2,15
GW Logistics					
Libor Transport	0,59	0,61	0,95	0,70	1,15
Logistics Solution	1,02	1,33	1,82	2,02	2,78
MD Logistika	1,01	1,11	1,05	0,91	0,78
Schenker	1,27	1,50	1,52	1,95	1,00
KOREDO	0,64	0,62	1,05	1,62	1,30
Šmídl	1,24	1,47	1,63	1,36	1,49
Nika Logistics	0,99	1,05	1,15	1,25	1,43
Bodos Czechia	1,80	1,83	1,27	0,97	0,75
Oborový průměr	1,25	1,35	1,33	1,29	1,33

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022

Příloha č. 13: Úrokové krytí v odvětví

Úrokové krytí	2018	2019	2020	2021	2022
Moss Logistics	13,61	12,32	10,53	14,16	13,20
BDS VB	22,56	5,60	15,91	9,03	4,85
Bohemia Transport CZ	-9,81	-44,01	9,00	13,74	9,00
Bors Logistics	-27,12	-7,58	-5,75	-2,04	3,06
ČSAD BČ					
CS Cargo	-6,46	3,43	8,79	11,94	6,67
CEE Logistics	22,42	17,55	28,33	13,49	15,50
LOG-IN	-5,61	-4,97	12,39	20,12	43,23
ČSAD Kyjov Logistics	-21,04	-22,24	6,82	4,67	5,30
ČSAD UH	8,71	-4,51	-0,42	9,33	0,30
Hynčica	9,93	10,79	14,30	19,93	15,17
GW Logistics					
Libor Transport	16,50	13,32	7,36	9,99	7,01
Logistics Solution	-31,76	14,10	198,14	108,71	141,04
MD Logistika	-4,28	8,65	18,91	33,01	8,65
Schenker	16,53	21,50	31,99	85,09	92,72
KOREDO	3,28	2,00	9,97	7,80	26,68
Šmídl	14,39	5,56	18,99	17,28	13,07
Nika Logistics	18,50	19,64	26,73	51,36	75,50
Bodos Czechia	-3,77	2,96	6,23	0,27	1,43
Oborový průměr	2,03	3,01	23,23	23,77	26,80

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv uvedených společností zveřejněných na serveru justice.cz z let 2018-2022