

Projekt na založení pobočky ve společnosti VALATRANS a.s.

Bc. Adéla Valová

Diplomová práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Adéla Valová**
Osobní číslo: **M17627**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt založení nové pobočky společnosti VALATRANS a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši na dané téma ve společnosti VALATRANS a.s.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav společnosti VALATRANS a.s.
- Na základě analýz navrhnete formou projektu založení nové pobočky firmy VALATRANS a.s.
- Ekonomicky zhodnoťte investice do založení nové pobočky a proveďte časovou a rizikovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

COLES, Linda. Social media for business: foolproof tips to help you promote your business or your brand. Milton: Wiley, 2018, 242. ISBN 978-0-730-34577-0.
GATTIS, Chris. Business plan template: how to write a business plan. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, 2010, 71 s. ISBN 978-1-4664-2422-7.
NOVÁK, Radek. Mezinárodní kamionová doprava a zasílatelství. Praha: C.H. Beck, 2013, 282 s. ISBN 978-80-7400-514-5.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce bude zkoumat současný stav dopravní společnosti VALATRANS a.s. Pro zkoumání současného stavu společnosti, budou vypracovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, pomocí PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterovy analýzy. Součástí této práce bude finanční analýza a následně bude vypracován projekt na založení pobočky této dopravní společnosti.

Klíčová slova: pobočka, doprava, PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, projekt

ABSTRACT

This thesis will examine the current state of VALATRANS a.s. In order to determine the current state of the company, internal and external analyses, a PEST analysis, a SWOT analysis and a Porter analysis will be undertaken. This work will also include a financial analysis as well as a project to establish a new branch of this transport company.

Keywords: branch, transport, PEST analysis, SWOT analysis, Porter's five competitive forces model, project

Ráda bych ze srdce poděkovala celému vedení společnosti VALATRANS a.s., které mi ochotně poskytlo informace, potřebné k vypracování mé diplomové práce a spoustu cenných rad a připomínek. Velké poděkování patří Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení a za velkou pomoc při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 PODNIKÁNÍ	13
1.1.1 Podnikatel	13
1.1.2 Obchodní závod	13
1.2 POBOČKA	14
1.3 LOGISTIKA	14
1.4 MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ PŘEPRAVY	15
1.4.1 Mezinárodní silniční nákladní přeprava	16
1.4.2 Mýtné systémy	17
1.5 PROJEKT	17
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	19
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	19
2.1.1 Poslání a vize	20
2.1.2 Organizační struktura	21
2.1.3 Kultura společnosti	21
2.2 PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	22
2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	22
2.3.1 PEST	23
2.3.2 SWOT	24
2.3.3 Porterův model pěti sil	24
2.3.4 Klíčové faktory úspěchu	25
2.4 SOCIÁLNÍ MEDIA	26
2.5 NÁKLADY	26
2.6 FINANČNÍ ANALÝZA	28
2.6.1 Rozvaha	29
2.6.2 Výkaz zisku a ztráty	31
2.6.3 Absolutní ukazatele	31
2.6.4 Poměrové ukazatele	32
2.7 ANALÝZA RIZIK	36
PRAKTICKÁ ČÁST	38
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	39

3.1	POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI.....	39
3.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	39
3.3	PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	41
3.4	CERTIFIKÁTY.....	41
3.5	KULTURA SPOLEČNOSTI.....	41
3.6	PODNIKOVÝ SYSTÉM.....	42
3.7	PRŮBĚH HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	43
3.8	STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	46
3.8.1	PEST.....	46
3.8.2	SWOT.....	47
3.8.3	Porterův model pěti sil.....	48
3.8.4	Klíčové faktory úspěchu.....	49
3.9	FINANČNÍ ANALÝZA.....	50
3.9.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	50
3.9.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	52
4	PROJEKT ZALOŽENÍ POBOČKY.....	56
4.1	STANOVENÍ CÍLŮ.....	56
4.2	PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	57
4.2.1	Výběr prostoru.....	58
4.2.2	Výběr zaměstnanců.....	59
4.2.3	Zařízení prostoru.....	61
4.2.4	Propagace nabídky práce.....	63
4.3	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU.....	65
4.4	FINANČNÍ PLÁN.....	66
4.4.1	Kalkulace.....	68
4.5	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU.....	72
4.5.1	Přínosy založení nové pobočky.....	72
4.5.2	Rizika.....	73
	ZÁVĚR.....	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	79
	SEZNAM TABULEK.....	80

ÚVOD

Vytváření nových podnikatelských plánů je pro každý podnik velké rozhodnutí, protože každá změna nemusí vždy vést k pozitivnímu výsledku a přináší mnohá rizika, která mohou podnikatelskou činnost podstatně ovlivnit. Dopravní společnost VALATRANS a.s. již dlouhou řadu let podniká v oboru vnitrostátní a mezinárodní dopravy. Aktuální situace na trhu vyžaduje ve společnosti změny, díky nimž by se mohla více rozvíjet a získat nové příležitosti.

Tato diplomová práce se skládá ze dvou částí. První teoretická část objasňuje význam jednotlivých pojmů, analýz a struktury podnikatelského plánu.

Praktická část je rozdělena na část analytickou, která se zabývá charakteristikou podniku a jeho strategickými analýzami. Dále je popsána finanční stránka podniku, a to prostřednictvím zkoumání nákladů a celkové finanční analýzy. Druhá část předkládá vlastní projekt založení nové pobočky společnosti VALATRANS a.s. V něm představujeme plán s definovanými cíli a jejich časovým rozvržením, dále finanční plán a soubor předpokladů, které odhalují, v čem bude podnik pro společnost přínosný a jaká rizika jej naopak mohou ohrozit.

Závěr práce je věnován zhodnocení, zda tento projekt představuje pro společnost VALATRANS a.s. dobrou investici, nebo zbytečný náklad.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je poukázat na možnou alternativu, jak by podnik mohl dosáhnout lepších obrátů a také jak by zároveň mohl ušetřit zbytečně vynaložené náklady, které jsou pro podnik neefektivní. Práce se zabývá problematikou rozvoje společnosti VALATRANS a.s., která již řadu let působí v oblasti dopravy. Projekt má za úkol společnosti prezentovat potenciální možnost rozšíření jejího působení na trhu a tím zajistit její silnější pozici a větší konkurenceschopnost.

V teoretické části využíváme metodu literární rešerše. Vybranou odbornou literaturu jsme zvolili z toho důvodu, abychom byli schopni objasnit všechny metody v praktické části. Informace jsme čerpali jak z české, tak zahraniční literatury a internetových zdrojů, které vysvětlují jednotlivé formy podnikání a podnikatelského plánu.

Na základě poznatků z odborné literatury zkoumáme analýzu současného stavu společnosti VALATRANS a.s., v níž pro popis makrookolí byla použita PEST analýza, pro mikrookolí Petrův model pěti sil a SWOT analýza, která zobrazuje silné a slabé stránky společnosti a poukazuje na možné příležitosti a hrozby.

Projektovou část tvoří podnikatelský plán na založení nové pobočky, který vychází ze strategických analýz, vizí a cílů společnosti VALATRANS a.s. Součástí celého podnikatelského plánu je stanovení cílů, které jsou v souladu s firemní strategií, a také plán finanční poukazující na jeho kapitálovou stránku. Časový plán je doprovázen Ganttovým diagramem a zobrazuje délku pracovních a plánovaných činností. V závěru podnikatelského plánu předkládáme analýzu rizik a přínosů pro akciovou společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Podnikání

Pro jakýkoliv druh podnikání je charakteristické, že na počátku je vložen do podniku kapitál, a to jak vlastní, tak vypůjčený. Jeho velikost se může lišit v závislosti na předmětu podnikání a jeho rozsahu.

Hlavním motivem podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, tedy dosažení zisku a přebytku výnosů nad náklady. K tomu ve většině případů podnikatelských aktivit vede uspokojení potřeb zákazníků. Avšak toto uspokojení s sebou nese i určité riziko, které závisí na různých okolnostech. Podnikatel sestavuje svou strategii v podniku tak, aby možná rizika byla snížena na co nejnižší možnou úroveň. (Veber, 2012, s. 7)

1.1.1 Podnikatel

Za podnikatele se považuje osoba, která svou podnikatelskou činností zhodnocuje kapitál, dokáže rozpoznat příležitosti, využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů. (ipodnikatel, ©2014)

Z právního hlediska dle Občanského zákoníku Sb. 89/2012 „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“
„*Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon.*“

„*Má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.*“ (zakony-online.cz)

1.1.2 Obchodní závod

Z pohledu právního řádu, jak uvádí Občanský zákoník sbírky 89/2012, § 502 „*Obchodní závod (dále jen „závod“)* je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (zakony-online.cz)

Z pohledu ekonomického lze říci, že podnik neboli obchodní závod je subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výnosy.

Podniky lze rozčlenit do kategorií dle velikosti na mikro, malý, střední a velký podnik, jak uvádí ve Vladimír Vojík své knize *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*.

- Mikropodnik má méně než 10 zaměstnanců a roční obrat se pohybuje do 2 mil. eur.
- Malý podnik zaměstnává méně než 50 lidí a roční obrat nepřesahuje 10 mil. eur.
- Střední podnik má méně než 250 zaměstnanců a roční obrat nepřesahuje 50 mil. eur.
- Za velký podnik se považuje takový, který má nad 250 zaměstnanců a roční obrat se pohybuje od 50 mil. eur nahoru. (Vojík, 2010, s. 36)

1.2 Pobočka

Dle ustanovení zákona Občanského zákoníku Sb. 89/2012 „*Pobočka je taková část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou.*“

„*Je-li pobočka zapsána do obchodního rejstříku, jedná se o odštěpný závod; to platí i o jiné organizační složce, pokud o ní jiný právní předpis stanoví, že se zapíše do obchodního rejstříku. Vedoucí odštěpného závodu je oprávněn zastupovat podnikatele ve všech záležitostech týkajících se odštěpného závodu ode dne, ke kterému byl jako vedoucí odštěpného závodu zapsán do obchodního rejstříku.*“ (zakony-online.cz)

1.3 Logistika

Pro logistiku neexistuje jedna závazná definice, neboť řada teoretiků na ni pohlíží z mnoha různých pohledů. I přesto bylo pár definic uznáno mezinárodními institucemi pro logistiku. (wikipedia, ©2018)

„*Logistika uvádí do vztahu zboží, lidi, výrobní, přepravní a skladovací kapacity, informace a finance, aby byly na správném místě, ve správném množství, ve správné kvalitě, ve správném čase a za správnou cenu.*“ Institute of Logistics, Cambridge 1995

Pojem logistika se **v oblasti dopravy** začal používat až na přelomu 70. a 80 let minulého století. V tomto období došlo k deregulaci dopravního průmyslu a jednotlivé druhy doprav si začaly více konkurovat. Technologický vývoj přinesl dopravcům nové možnosti způsobů dopravy, která se pak stala pro jejich zákazníky mnohem pružnější, výkonnější a konkurenceschopnější službou. Doprava zajišťuje přesun výrobků v prostoru z místa výroby do místa spotřeby. Hlavním smyslem dopravní logistiky je dodání výrobků v požadovaném čase a kvalitě, aby zvýšila svou hodnotu u zákazníka. Přepravní náklady patří v logistice mezi jedny z nejvyšších a do ceny každého výrobku jsou obvykle započítány. Využívání dopravní logistiky umožňuje propojení logistického řetězce, a proto výrobní společnosti kladou na dopravní firmy mnoho požadavků, aby dosáhly služby, kterou vyžadují pro svůj bezproblémový provoz. (Sixta, 2005, s. 159)

Dělení dopravy

Jak uvádí ve své knize Josef Sixta (2005, s. 160), celkový dopravní systém je velmi složitý. Je tvořen podsystémy, jež fungují v dílčích oblastech dopravy, a proto dopravní společnosti orientují svou činnost převážně na některou z nich. Dopravu lze členit z různých hledisek:

- Dle druhu dopravní cesty
 - Železniční (vlaky)
 - Silniční (PKW, LKW)
 - Leteckou
 - Vodní (lodí)
 - Kombinovanou
- Dle místa jejich provozování
 - Vnitrostátní
 - Mezinárodní
- Dle hromadnosti
 - Hromadná
 - Nehromadná
- Dle velikosti
 - Celovozová
 - Kusová
- Dle pravidelnosti
- Dle prostředí, ve kterém je přeprava realizována
 - Pozemní
 - Podzemní
 - Vodní
 - Vzdušná
 - Kosmická

1.4 Mezinárodní nákladní přepravy

Odjakživa se doprava a přeprava podílela na rozvoji mezinárodního hospodaření. Jedná se o nedílnou součást sociálních a ekonomických aktivit, které patří mezi klíčové prvky národního hospodaření každého státu.

Počátkem 21. století se situace začala měnit a nákladní doprava se stala doslova hnací silou rozvoje a kvality celosvětové obchodní výměny. Dobře fungující doprava závisí do značné míry na správném fungování společnosti, které ovlivňuje její ekonomický rozvoj a zkvalitňování služeb. Oblastmi, které mají na kvalitu dopravy vliv, jsou převážně:

- infrastrukturní předpoklady,
- odpovídající vozový park,
- adekvátně vzdělaný personál,
- zajištění kvalitních smluvních vztahů. (Novák, 2018, s. 7–9)

1.4.1 Mezinárodní silniční nákladní přeprava

Mezinárodní doprava se člení na dvě části, a to na „malou“ a „velkou“. Do velké dopravy patří vozidla, jejichž užitná hmotnost se pohybuje nad 3,5 tuny a celková hmotnost je větší než 6 tun. Pro označení mezinárodní kamionové dopravy se většinou používá zkratka MKD. Obzvláště právě kamionová doprava náleží k celosvětově se rozvíjejícím dopravním oborům. Díky své relativní rychlosti, dostupnosti a operativnosti se řadí k významným konkurentům v dopravním sektoru.

Členění a organizace

Silniční přeprava se dále dělí na:

- Full then Truck Load (FTL), **celovozová přeprava** je zásilkou přepravovaná jednomu odesílateli jednou jízdou vozidla.
- Less than Truck Load (LTL), jedná se o **přepravu kusových zásilek**, které jsou prováděny formou doklázky k jinému nákladu, nebo o sběrnou službu.
- **Speciální přepravy** lze chápat jako nadrozměrné přepravy, které přesahují parametry povolených rozměrů či hmotnosti. Pro takový druh přeprav je vyžadováno speciální povolení a v některých případech i celá řada různých školení. Jedná se např. o přepravy živých zvířat, nebezpečných nákladů s označením ADR nebo o přepravy zboží pod kontrolovatelnou teplotou.

Mezinárodní silniční doprava je dopravou, při níž místo výchozí a cílové leží na území jiného státu.

Vnitrostátní dopravu lze chápat jako přepravu, která má výchozí a cílové místo na území jednoho státu. (Novák, 2018, s. 12)

1.4.2 Mýtné systémy

V dnešní době existuje řada činitelů, které dopravu silně ovlivňují. Jedním ze základních faktorů jsou mýtné poplatky a systémy.

V České republice je zaveden systém elektrického mýtného od roku 2007, který je založen na mikrovláknové technologii, tzv. DRSC. Tento systém funguje na bázi zpoplatněných úseků pozemní komunikace, které jsou vybaveny mýtnými branami. Systém elektrického mýta se týká všech vozidel, které mají povolenou hmotnost nad 3,5 tuny. Tato vozidla musejí být vybavena palubní jednotkou Premid. Jednotka je spárována s SPZ daného vozidla a nelze ji přenášet do vozidel jiných, je tedy nepřenosná. Sazby mýtného jsou diferencovány na základě emisních tříd vozidel, které splňují emisní požadavky (EURO 2, EURO 3–4, EURO 5 a EURO 6, EVV). Tyto sazby jsou také ovlivňovány počtem náprav vozidla či třídy komunikace (dálnice, silnice I. třídy apod.)

V sousedních státech fungují mýtné systémy podobným způsobem. Každá země má svůj druh mýtných jednotek. Ty mohou být ve formě zabudovaných čipů, karet, satelitních krabit atd. (Novák, 2018, s. 39–41)

1.5 Projekt

Projekty mají vícerozměrné cíle, a to splnění požadavků na věcné provedení, splnění časového plánu a rozpočtových nákladů. Tyto cíle jsou označovány jako trojimperativ. Aby bylo řízení projektu úspěšné, musí splnit tři podmínky – musí být konkrétní, ověřitelné a dosažitelné. (Rosenau, 2007, s. 5)

Proces řízení projektu vyžaduje soubor manažerských činností, mezi něž patří:

- definování a stanovení projektových cílů,
- rozplánování činností,
- vedení projektu s využitím všech lidských zdrojů,
- monitorování, kontrola stavu a postupu projektových prací včetně korekce odchylek od plánu,
- analýza rizik a ukončení. (Rosenau, 2007, s. 12)

Definice cílů musí popisovat, co přesně má být splněno. Měla by obsahovat všechny použité specifikace a kritéria, která by měla být měřitelná, hmotná a ověřitelná.

Plánování je pro projektové řízení rozhodující. Obsahuje slovní a grafický popis metod, vedoucí k naplnění cílů. Pro časové rozplánování se nejčastěji používá například síťový graf, úsečkový nebo také Ganttův diagram. (Šuleř, 2003, s. 55)

K zobrazení časové náročnosti a posloupnosti pro jednotlivé části projektu slouží Ganttův diagram. Je využíván pro řízení a kontrolu celého průběhu projektu. Jednotlivé dílčí činnosti by měly na sebe navazovat, aby nedocházelo ke zbytečným časovým prostojeům. Harmonogram projektu by měl mít jeden začátek a jeden konec.

K úspěšné tvorbě projektu patří i předvídání rizikových oblastí. Plán by měl navrhnout preventivní opatření, aby se předešlo výskytu rizikových událostí, a nebo se alespoň snížil jejich dopad. Rizika se mohou vyskytovat:

- s malou pravděpodobností a s malým vlivem na projekt,
- s vysokou pravděpodobností, ale s malým vlivem na projekt,
- s malou pravděpodobností, ale zároveň se závažným dopadem na projekt,
- s vysokou pravděpodobností a se závažným dopadem na projekt. (Šuleř, 2003, s. 61)

Pokud se vyskytne riziko se 100 % pravděpodobností, signalizuje to již problém.

K prostojeům můžeme přistupovat různě. Můžeme je akceptovat, snižovat, eliminovat nebo přenášet. (Doležal, 2013, s. 106)

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Pro realizaci každého projektu je velice důležitý plán, který vytváříme proto, aby nám pomohl si všechny myšlenky důkladně utřídit. Tento plán můžeme vytvářet před zahájením projektu a upravovat dle aktuálního vývoje. Plán musí být jednoznačný a realizovatelný prostřednictvím analýz trhu. Podstatnou částí je i finanční a časový plán, protože každý podnikatelský plán by měl mít předem stanovené očekávané výnosy, náklady a celkové časové rozložení.

Podnikatelský plán bývá vytvářen z pravidla pro investora, banky nebo poskytovatele dotací. Můžeme se setkat s různými strukturami podnikatelského plánu, protože neexistuje žádná přesná osnova, podle které by měl být tento plán vytvářen, avšak každý by měl přinášet určité odpovědi na otázky, jakou jsou například:

- Kam se chceme dostat?
- Jak toho chceme dosáhnout? (Svobodová, 2017, s. 70)

2.1 Charakteristika podniku

V této části se zaměříme jak na historii podniku, tak i přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů, strategií a kultury, zachycující její činnost a postupný vývoj od jejího založení. (Fotr, 2005, s. 306)

Podniky dle právní formy se dělí na několik skupin:

- podniky jednotlivce,
- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- družstva,
- evropské společnosti a sdružení,
- veřejné podniky, neziskové organizace.

Podnik jednotlivce neboli také podnik fyzické osoby představuje podnikání v menším rozsahu a mezi jeho hlavní dvě výhody patří, že k založení stačí i menší výše kapitálu a jeho právní regulace ze strany státu jsou minimální. Tyto podniky fungují převážně ve formě živnosti, jíž se rozumí podnik s pravidelnou výdělečnou činností provozovanou samostatně. Živnost může provozovat jak právnická osoba, tak i fyzická, pokud splňuje určitá kritéria, např.:

- dosažení věku 18 let,

- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- odborná způsobilost.

Z hlediska odborné způsobilosti živnostenský zákon dělí živnosti na ohlašovací a koncesované.

Osobní společnost je vytvořena a vlastněna dvěma či více osobami, které se společně podílí na vykazovaných ztrátách i na rozdělování zisku. Název osobní společnost vznikl z důvodu, že společníci se osobně zúčastňují činností v podniku. Typickým příkladem osobní společnosti je veřejná obchodní společnost, ve zkráceném tvaru v.o.s. Tato společnost je povinna se zapsat do obchodního rejstříku jako právnická osoba. Společníci mohou vkládat do společnosti jak peněžní, tak i nepeněžní vklady, které se pak stávají majetkem v.o.s.

Kapitálové společnosti jsou charakteristické tím, že na rozdíl od osobní společnosti v ní společníci nemusejí mít osobní účast na podnikání, ale pouze kapitálovou. Mezi formy kapitálových společností patří:

- společnost s ručením omezeným (s.r.o.),
- akciová společnost (a.s.).

Společnost s ručením omezeným je jednou z forem kapitálových společností, která může být založena jak právnickou osobou, tak i fyzickou. Minimální výše základního kapitálu je právně stanovena na 1 Kč. Společnost odpovídá svým majetkem za veškeré závazky, avšak společník jen výší svého vkladu, která je zapsána v obchodním rejstříku. Orgány této společnosti jsou valná hromada, která má nejvyšší postavení, a dále jednatelé.

Akciová společnost je také kapitálovou společností, ve které je základní jmění rozděleno na určitý počet akcií na jméno. Akcie mohou být prodejné i neprodejné, ale základní kapitál musí mít hodnotu min. 2 mil. Kč. Jednou z výhod akciové společnosti je, že umožňuje snadné přesuny vlastnictví, pokud jsou akcie prodejné, dá se nimi obchodovat. Na druhou stranu mezi značné nevýhody se řadí obtížnější založení akciové společnosti, kontrola ze strany státu, jako vedení účetnictví či povinnosti dvojího zdanění. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která volí své statutární orgány – představenstvo a dozorčí radu. (Synek, 2015, s. 79–86)

2.1.1 Poslání a vize

Poslání slouží k vyjádření smyslu a účelu samotné existence podniku. Vyjadřuje tím, co chce dělat, co umí a k čemu organizace existuje. Na druhou stranu vize je představa o budoucím stavu podniku.

Vize slouží jak motivační faktor, který pracovní týmy stmeluje a pohání dopředu. (Mallya, 2007, s 29.)

2.1.2 Organizační struktura

Celým smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace. Tento mechanismus slouží ke koordinaci, řízení a umožňuje efektivní činnost organizace, kompletní využití zdrojů, sledování aktivity organizace, koordinaci činností a přizpůsobení se změnám v okolí. Existují tři druhy organizačních struktur: (Bělohlávek a kol., 2006, s. 46)

- liniová organizační struktura,
- funkcionální organizační struktura,
- liniově-štabní organizační struktura.

2.1.3 Kultura společnosti

Pojem kultura má v literatuře velmi široký význam a těžce se přesně definuje. Je možné jej chápat jako souhrn všech hodnot, tradic, norem a způsobu myšlení v organizaci. Také se dá kulturu chápat jako obřady a rituály života firmy.

Každá firma má osobnost, a tou je kultura. Pokud do svého týmu přijme nového zaměstnance a ten se dokáže sžít s kulturou dané společnosti, bude svou práci vykonávat mnohem lépe než zaměstnanci, kteří kulturu podniku nechápou.

Podniková kultura může být pro podnik přínosem, ale také i překážkou, např. při zavádění nové strategie. Podniky jsou často založeny na hodnotách, jako: (Managementmania, ©2016)

- loajalita,
- flexibilita,
- komunikace,
- sklony k riskování,
- radost z rozhodování,
- schopnost integrovat se,
- vstřícnost k novým věcem.

Podniková strategie se stále vyvíjí a stejně tak představy o hodnotách, které jsme uvedli výše. Navzdory všem změnám se podnik musí snažit, aby si zachoval svou kulturu a aby byla v souladu s novými požadavky, aniž by riskoval jakékoliv zlomy.

Za zdroje firemní kultury se považují:

- zakladatel či vedoucí, který vštěpoval představy a hodnoty podniku,
- vlivná osoba, divize či skupina s možností kulturu společnosti ovlivnit,
- strategie, hodnoty a vize, které lidé v podniku dodržují,
- tradice a chování pracovníků,
- modely „jak se to u nás ve firmě dělá“. (Mallya, 2007, s. 157–160)

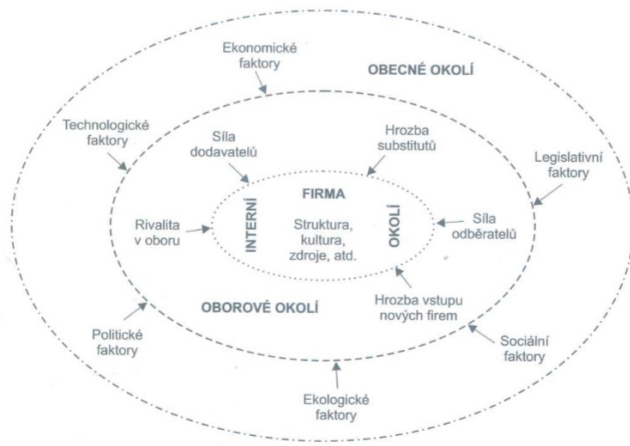
2.2 Podnikový informační systém

Existuje řada druhů informačních systémů, které napomáhají ke zlepšování podnikových procesů. Umožňují zvýšit kvalitu služeb, shromažďování velkých objemů dat a jsou uzpůsobeny pro lepší přehled o chodu podniku. Informační systémy jsou využívány hlavně za účelem sběru, zpracování a šíření informací, které jsou potřebné k plánování, řízení a rozhodování. (Tvrdíková, 2000, s. 44)

2.3 Strategická analýza

Při této analýze identifikujeme a hodnotíme různé faktory vnějšího a vnitřního prostředí. Tyto faktory mají zásadní vliv na podnik nebo alespoň na některou z jeho částí. Je velmi důležitá pro zhodnocení silných a slabých stránek i příležitostí a hrozeb společnosti. Cílem strategické analýzy je zhodnotit a identifikovat fakta.

Při této analýze strategové monitorují okolí podniku tak, aby mohli určit, jaké faktory mohou budoucí vývoj podniku ovlivňovat. (Mallya, 2007, s. 40)



Obrázek 1: Podnikatelské okolí podniku (Zdroj: Mallya, 2007, s. 40)

2.3.1 PEST

Podstatou této analýzy vnějšího prostředí je prozkoumání prostředí, ve kterém se podnik nachází, s cílem analyzovat případné příležitosti a hrozby okolí. (s. 45, Grasseová)

Samostatná zkratka PEST znamená v originálním znění Political, Economic, Social and Technological analysis neboli v překladu analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. (Businessvize, ©2011)

Určitý vývojový trend lze předpokládat, ale není jasné, jaký bude mít dopad na podnik. Samotná identifikace vlivů je přínosem, protože podnik bude již předem připraven na přicházející změny. Pokud podnik chce stále růst, inovovat a rozvíjet se, je potřeba dbát na vnější faktory, které jsou velmi důležité.

Politické faktory

Politické a právní prostředí zkoumá stabilitu poměrů státních a municipálních institucí, ekonomickou politiku vlády, podporu zahraničního obchodu atd.

Sociální faktory

Sociální prostředí zahrnuje sociální, demografické a kulturní faktory, které jsou v blízkém vztahu k životní úrovni společnosti. Tyto organizace se hlavně soustředí na pohled obyvatelstva, životní styl, rodinnou strukturu, dostatek pracovních sil, vzdělání anebo mobilitu pracovní síly.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je tvořeno mnoha faktory, které vzájemně propojují makroekonomické a mikroekonomické prostředí. Zabývá se zkoumáním prostředí fiskální a monetární politiky. Avšak vysokou roli hraje faktor HDP, kupní síla, úroková míra, inflace, směnný kurz, státní rozpočet či bilance atd.

Technologické faktory

Technologické prostředí zahrnuje faktory pro rozvoj techniky. Tato analýza stále vyžaduje pozornost manažerů, aby mohl podnik modernizovat výrobu a služby, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a existenci organizace. Rozvoj technologického odvětví se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Může se soustředit na rychlou změnu tempa v technologii, finanční prostředky na vědu a výzkum či rychlost morálního zastarávání. (Mallyat, 2007, s. 43–48)

2.3.2 SWOT

SWOT analýzu můžeme zařadit mezi jednu z nejčastěji využívaných metod pro průzkum vnitřního prostředí daného podniku. Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey v 60. a 70. letech. Zkratka SWOT v anglickém originálu znamená: S = Strengths – silné stránky, W = Weaknesses – slabé stránky, O = Opportunities – příležitosti, T = Threats – hrozby.

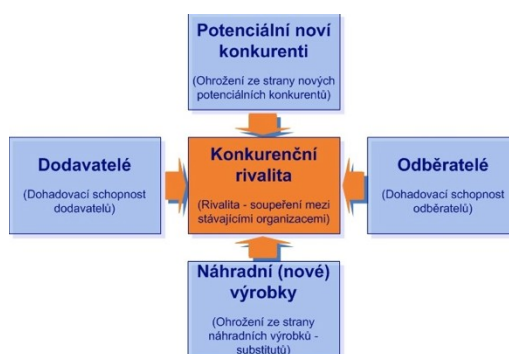


Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: Sun marketing, © 2017)

Tato analýza pracuje na základě získaných informací a následně vyhodnocených poznatků. Kompletně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovatelným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozice organizace pro definování strategií dalšího rozvoje. (Grasseová, 2010, s. 296)

2.3.3 Porterův model pěti sil

Tvůrce tohoto modelu je profesor Michael Eugene Porter, který vytvořil jeden z nejznámějších analytických nástrojů pro získávání informací o konkurenčním prostředí podniku. Tato analýza napomáhá podnikům posoudit, kterému odvětví musí konkurovat a jak dosáhnout úspěchu. Sřet základních pěti sil zobrazuje možnou ziskovost daného odvětví. Analyzuje možný potenciál a prostor pro růst podniku a kroky pro něj co nejvíce vhodné. Tento model je stěžejní pro plánování projektů, na jehož základě se rozkládají konkurenční síly, které ovlivňují daný podnik. (business school, ©2008)



Obrázek 3: Porterův model pěti sil (Zdroj: Vlastnícesta.cz, © 2012)

2.3.4 Klíčové faktory úspěchu

Jsou to faktory, které jsou nezbytné pro pozitivní výsledek v obchodním programu či strategii. Důležité jsou především pro zákazníky, na jejichž základě se rozhodují, zda produkt či službu koupí. (Šuleř, 2003, s. 137)

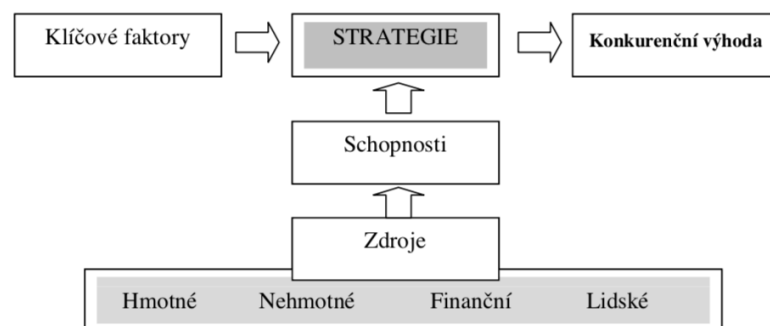
Hlavním cílem této analýzy je přesně určit potenciál vůči konkurenci. Pomáhá analyzovat schopnosti podniku a nalézt klíčové faktory úspěchu. Mezi hlavní aspekty se řadí úspěšnost ve finančním a konkurenčním odvětví. Podniky se dělí na tzv. ziskové a ztrátové, resp. úspěšné či neúspěšné. Podnik by se měl vždy soustředit jen na pár klíčových faktorů, které považuje za důležitější ve srovnání s těmi ostatními.

Touto analýzou se podnik zaměřuje na hlavní oblasti, a těmi jsou zákazníci a průzkum konkurence. Na základě informací a průzkumů pak zvažuje, zda jsou pro něj klíčové ceny, sortiment, reklama nebo kvalita výrobků či služeb.

Klíčové faktory se mohou rozdělovat do níže uvedených skupin oblastí:

- oblast výroby,
- oblast technologie,
- oblast marketingu,
- oblast distribuce,
- oblast organizace a řízení,
- ostatní.

Primárním cílem pro mnoho podniků se stává budování konkurenční výhody vzhledem ke skutečnosti, že trh stále postupuje rychlým tempem vpřed. (Sedláčková, 2006, s. 43)



Obrázek 4: Klíčové faktory úspěchu (Zdroj: Šuleř, 2003, s. 46)

2.4 Sociální media

Pojem „sociální media“ lze chápat jako platformu pro online komunikaci. V dnešní době je tento typ komunikace upřednostňován především z důvodu snadného přístupu k internetu. Sociální média z hlediska brandingů umožňují podniku se v reálném čase zabývat svými zákazníky a aktuálně zjistit, co chtějí, jak přemýšlejí nebo co cítí. Používání sociálních medií má mnoho výhod:

- jsou bezplatné,
- možnost velkého publika,
- rychlá komunikace,
- možnost sdílení,
- zpětná vazba v reálném čase.

Používání sociálních sítí je výborný způsob, jak podnik na sebe může upozornit. Každý portál má vybudovanou svou skupinu uživatelů, kteří se dělí na mnoho dalších skupin, které je možno oslovit. Jednou z nejvyužívanějších sociálních sítí je Facebook. Jeho možnosti stále rostou a společnosti mu věnují čím dál větší pozornost, používají ho k propagaci, pro analýzu potřeb zákazníků či jejich zpětnou vazbu. (Coles, 2018, s. 31–34)

Vlastní webová prezentace patří mezi základy působení firmy na internetu. Jedná se o jednoduchou cestu, jak zákazníkům sdělit o svém podniku vše podstatné. Tento způsob online platformy patří mezi nejlepší obchodní zástupce firmy.

Před zahájením používání sociálních sítí či vybudování firemního webu je důležité se zamyslet nad tím, co mají podniku přinést, kam budou směřovat a jakým způsobem se začlení do celkového obchodního procesu. (Coles, 2018, s. 43)

2.5 Náklady

Existuje celá řada způsobů, jak můžeme náklady rozdělit. Ve většině případů je ale členíme dle účelové potřeby, ke které by náklady měly být vynaloženy. Základem pro rozdělení účelnosti nákladů je schopnost klasifikace nákladů ve vztahu k jejich vynaložení. Pro takové účely se používá tradiční druhové členění, které je používáno v běžných výkazech finančního účetnictví.

Náklady lze dělit např. na náklady technologické či náklady na obsluhu a řízení. V praxi se ale většinou využívá členění podle vztahu k jednici prováděného výkonu. Náklady tak členíme na:

- náklady jednicové,
- náklady režijní.

Náklady jednicové

Pod anglickým označením „prime costs“ se ukrývají náklady, které souvisejí s technologickou oblastí. Souvisí přímo s jednotkou podváděného výkonu, jakou je třeba např. výrobek.

Příklady jednicových nákladů:

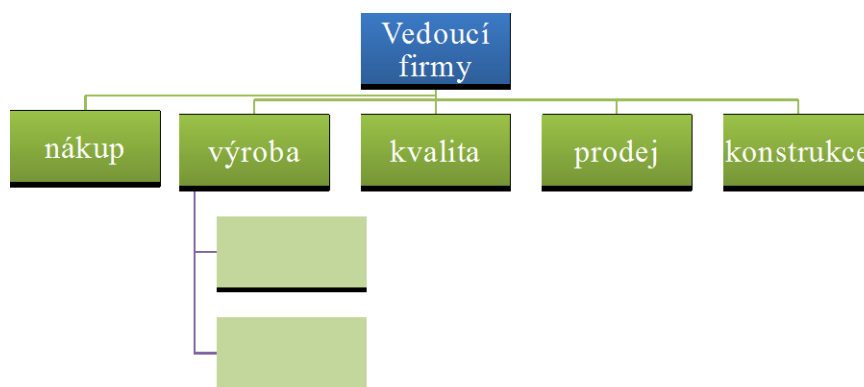
- náklady na jednicový materiál,
- mzdové náklady výrobních dělníků.

Náklady režijní

Také nazývané jako „overhead costs“ zahrnují náklady na obsluhu a řízení. Soustředí se pouze na tu část, která nesouvisí s jednotkou výkonu, nýbrž s kompletním technologickým procesem. Tyto náklady se obtížně přiřazují k jednotce výkonu a kvůli tomu jsou tyto náklady ústředním problémem nákladové alokace a kalkulací.

Příklady režijních nákladů:

- odpisy strojů,
- pronájem výrobní haly,
- mzdy údržbářů,
- mzdy manažerů, účetních a personalistů,
- náklady na IT technologii pro administrativní pracovníky,
- náklady na informační systém podniku.



Obrázek 5: Účelové členění nákladů (Zdroj: Popesko, 2016, s. 36)

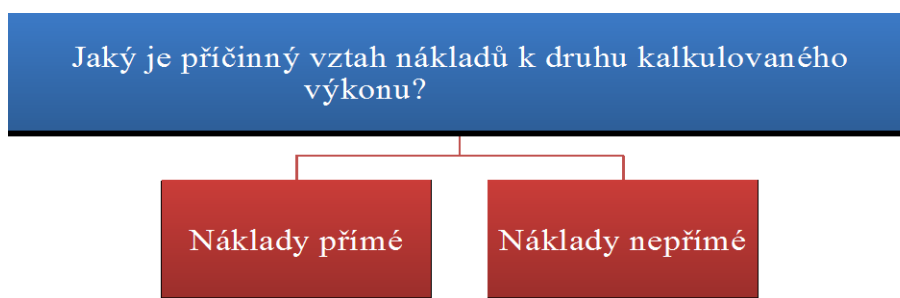
Velmi často se používá označení tzv. členění nákladů po linii útvarů, které klasifikuje náklady dle jejich odpovědnosti. Členíme je dle odpovídající příslušnosti k jednotlivým podnikovým útvarům.

Kalkulační členění nákladů

Tento druh členění znázorňuje klasifikaci nákladů, která se využívá v kalkulačním účetnictví. Jedná se o velmi podobnou klasifikaci účelovému členění. Rozděluje se na přímé náklady a nepřímé.

Účelové a kalkulační členění se liší zásadním rozdílem, a to tím, že účelové členění se vztahuje k určité jednotce neboli jednici. Na rozdíl od kalkulačního členění, které se vztahuje k více jednicům. (Popesko, 2016, s. 36–38)

- **Přímé náklady** souvisejí přímo s konkrétním druhem výkonu.
Např.: náklady na jednicový materiál,
náklady mzdové,
odpis jednoúčelového stroje.
- **Nepřímé náklady** se soustředí na průběh podnikového procesu v širším měřítku.
Např.: odpisy výrobní techniky,
nájem prostorů,
náklady na informační systémy v podniku,
náklady na techniku pro administrativní pracovníky.



Obrázek 6: Kalkulační členění nákladů (Zdroj: Popesko, 2016, s.37)

2.6 Finanční analýza

Účelem finanční analýzy je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit ziskovost podniku, zda je schopen splácet své závazky, zda využívá efektivně svých aktiv atd. Průběžná znalost finanční situace v podniku napomáhá manažerům na základě získaných informací se správně rozhodovat, při stanovení optimální finanční struktury, alokaci volných peněžních prostředků, rozdělování zisku apod. Znalost finanční situace podniku je nezbytná jak z historického hlediska, tak pro odhad budoucnosti. Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako

zpětná informace o tom, kam podnik směřuje. Konečné výsledky finanční analýzy slouží nejenom pro interní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati hospodářsky či finančně. Analýza neslouží pouze pro zhodnocení finanční pozice podniku, ale je ji možno využít například k rozhodování o investičních činnostech, o financování dlouhodobého majetku, k volbě optimální kapitálové struktury nebo sestavování nového finančního plánu. (Gattis, 2010, s. 57)

Za základní zdroj dat považujeme účetní výkazy podniku, které zahrnují rozvahu, výkazy zisků a ztrát, cash flow, přehled o změnách vlastního kapitálu apod. Další data lze sbírat ze zpráv samotného vrcholového vedení podniku, ze zpráv vedoucích pracovníků či auditorů. Řada cenných informací je uvedeno ve výroční zprávě. (Knápková, 2013, s. 18)

Účetní výkazy obsahují údaje, které lze přímo použít, mluvíme tak o absolutních ukazatelích. Rozvaha obsahuje údaje o stavu k určitému okamžiku – stavové ukazatele a výkaz zisků a ztrát ve formě výnosů a nákladů předkládá údaje za daný časový úsek – tokové ukazatele. Z rozdílu stavových ukazatelů lze získat rozdílové ukazatele, a jestliže vykázaný údaj je dáván do poměru s jiným údajem, pracujeme s ukazateli poměrovými. (Sedláček, 2011, s. 11)

2.6.1 Rozvaha

Rozvaha zachycuje bilanční formou stav aktiv a pasiv vždy k určitému datu neboli k účetnímu období. Zobrazuje celkový přehled majetkové situace a zdrojů financování a finanční situaci v podniku. Majetková situace podniku ukazuje, jakým způsobem je majetek vázán, oceňován a nakolik opotřebován. Zjišťujeme optimálnost jeho složení a rychlost jeho obratu.

Aktiva

Aktiva neboli majetková struktura představují celkovou výši ekonomických zdrojů, jimiž daný podnik disponuje. Tyto zdroje bývají označovány jako majetek podniku či kapitál. Aktiva se člení podle likvidity, a to od položek nejméně likvidních až po položky s nejvyšší likviditou. Mezi položky nejméně likvidní řadíme stálá aktiva a dlouhodobý majetek. Krátkodobý majetek řadíme do položek s nejvyšší likviditou. (Růčková, 2019, s. 23–25)

- **Stálá aktiva** mohou být dlouhodobá, fixní a neoběžná. Tato aktiva zahrnují majetkové složky, které dlouhodobě činnosti podniku slouží, a to déle než jeden rok např. ve formě odpisů. Položky dlouhodobého majetku však všechny neodepisujeme, a to z důvodu, že ne všechny mají svou peněžní hodnotu. (ekonomickyslovník, © 2015)

Dlouhodobý majetek se rozděluje do tří skupin:

- dlouhodobý nehmotný majetek,
 - dlouhodobý hmotný majetek,
 - dlouhodobý finanční majetek.
- **Oběžná aktiva** jsou obvykle tvořena zásobami, dlouhodobými a krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Typické pro oběžný majetek je, že neustále mění svou podobu, a proto se často označuje jako „koloběh oběžného majetku“. Analýza oběžných aktiv posuzuje velikost, strukturu majetkové složky vztahující se k potřebám a zabezpečení plynulého chodu podniku. Tato aktiva ve výsledku ukazují, zda jsou finanční prostředky efektivně uloženy, a hodnotí likviditu firmy.
 - **Ostatní aktiva** zachycují zůstatky účtů časového rozlišení příštího období, jako jsou např. předem placené nájemné či jiné příjmy. (Růčková, 2019, s. 26)

Pasiva

Dle zákona o účetnictví jsou pasiva zdroje majetku, které představují celkovou sumu závazků účetní jednotky. Stranu pasiv je možné rovněž označit za stranu zdrojů financování firmy, která představuje strukturu podnikového kapitálu, ze kterého je majetek podniku financován. Pasiva nejsou prioritně členěna z hlediska času, nýbrž z hlediska vlastnictví zdrojů financování. (Kotulič, 2018, s. 33)

K pasivům patří:

- vlastní kapitál,
- cizí kapitál,
- ostatní pasiva.

Vlastní kapitál je položkou, která obsahuje základní kapitál. Jedná se o vyjádření peněžních a nepeněžních vkladů společníků do konkrétní společnosti. Do vlastního kapitálu patří také ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období.

Cizí kapitál se chápeme jako dluh společnosti, který musí být v různě dlouhém časovém horizontu uhrazen. Tyto dluhy jsou téměř vždy spojovány s úroky a dalšími výdaji. Cizí kapitál je dále tvořen rezervami, dlouhodobými závazky a krátkodobými závazky.

Ostatní pasiva obsahují časové rozlišení – výdaje, výnosy a dohadné účty. (Růčková, 2019, s. 27–28)

2.6.2 Výkaz zisku a ztráty

Jako zdroj informací o finančních výsledcích podniku slouží výkaz zisku a ztráty. Tato analýza uvádí, z jakých výnosů a nákladů vznikl výsledek hospodaření za účetní období. Dokáže zobrazit příčiny ať už úspěšného, či neúspěšného hospodaření podniku. Hlavní podstata tohoto dokumentu je vysvětlit výsledek hospodaření za přesně vymezené období. (Kotulič, 2018, s. 36)

2.6.3 Absolutní ukazatele

Jedním z výchozích bodů prováděné finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza. Obě analýzy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů. Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase ve vztahu k minulému účetnímu období. V případě vertikální analýzy sledujeme strukturu finančního výkazu vztahenou k určité smysluplné veličině, a to např. k celkové bilanční sumě. (Kislingerová, 2005, s. 17–19)

Horizontální analýza

Tato analýza přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů. Změny jednotlivých položek se sledují po řádcích, tzv. horizontálně. Proto se tato metoda nazývá horizontální analýzou absolutních dat. Po provedení této analýzy je vždy důležitá interpretace výsledků. Při zhodnocení výsledků této analýzy by měl finanční analytik brát v úvahu rovněž okolní podmínky, jako např. změny v daňové soustavě, vstup nových konkurentů na trh atd. (Sedláček, 2011, s. 11–15)

Výpočet pro horizontální analýzu:

Absolutní změna = běžné období – předchozí období

Relativní změna (v %) = (běžné období – předchozí období) / předchozí období

Vertikální analýza

Při vertikální analýze je posuzována struktura aktiv a pasiv v podniku. Ze struktury vyplývá, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů může podnik eventuálně čerpat. Označení vertikální analýzy vzniklo proto, že se při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupuje v jednotlivých letech odshora dolů, a nikoliv napříč jednotlivými roky. Pro procentuální vyjádření se čerpá z výkazů zisků a ztrát velikost tržeb, které mají hodnotu 100 % a v rozvaze se bere hodnota celkových aktiv podniku. Výhodou vertikální analýzy je, že srovnává výsledky analýz z různých let a nezávisí na meziroční inflaci. Při dokončení vertikální analýzy dochází k interpretaci dat, která zobrazují procentuální změny výsledků z rozdílných let. (Sedláček, 2011, s. 11–15)

Výpočet pro vertikální analýzu

Procentní podíl (v %) = velikost položky / suma hodnot položek v rámci určitého celku

2.6.4 Poměrové ukazatele

Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více ukazateli pomocí jejich podílu. Vycházejí z účetních dat, a to z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Údaje zjištěné z rozvahy mají stavový charakter ekonomických veličin. Naproti tomu údaje získané z výkazu zisku a ztráty charakterizují výsledky činnosti za určité období. Tyto ukazatele jsou pro finanční analýzu velmi důležité, neboť umožňují získat rychlý obraz o finanční situaci v podniku. Zastupují ovšem pouze roli pomocníka kompletní finanční analýzy, můžeme je tak chápat jako určité síto, jež zachytí problémové oblasti, kterým je potřeba věnovat více pozornosti.

Poměrové ukazatele v oblasti finanční analýzy dělíme na:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele tržní hodnoty,
- ukazatele provozní (výrobní),
- ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow.

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Samotná likvidita může být definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má k dispozici na úhradu svých splatných závazků. Na druhou stranu solventnost je definována jako schopnost podniku hradit své dluhy. Likvidita je podmínkou solventnosti. Pokud je podnik dostatečně likvidní a je schopen hradit své závazky, pak se nachází v rovnováze.

Rozlišujeme tři druhy likvidity:

- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- okamžitá likvidita.

Běžná likvidita se označuje za likviditu 3. stupně, která se nachází v rozmezí doporučené hodnoty 1,8–2,5. Čím je tato hodnota vyšší, tím je riziko platební neschopnosti menší.

- Výpočet pro běžnou likviditu:

Běžná likvidita = oběžná aktiva / (krát. závazky + krát. bankovní úvěry)

Pohotová likvidita se nachází v doporučeném rozmezí mezi hodnotami 1–1,8. Řadí se do 2. stupně likvidity.

Výpočet pro pohotovou likviditu:

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / (krát. závazky + krát. bankovní úvěry)

Okamžitá likvidita se označuje jako likvidita 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Doporučená hodnota ukazatele se nachází v rozmezí 1–0,2. Pokud podnik překročí spodní hranici rozmezí, vždy to znamená, že podnik má finanční problémy.

- Výpočet pro okamžitou likviditu:

Okamžitá likvidita = (finanční majetek) / (krát. závazky + krát. bankovní úvěry)

Ukazatele rentability poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. Tyto ukazatele nejvíce zajímají vlastníky a potenciální investory.

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu se řadí mezi nejdůležitější ukazatele, který hodnotí firemní činnosti.

$ROI = (\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}) / \text{celkový kapitál}$

Tento ukazatel vyjadřuje, s jakou činností působí celkový kapitál vložený do podniku nezávisle na zdroji financování.

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podniku bez ohledu na zdroj jejich financování. Ukazatel měří produkční sílu podniku a je užitečný při porovnávání ostatních podniků s rozdílnými daňovými podmínkami.

$ROA = EBIT / \text{aktiva}$

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu zobrazuje míru ziskovosti z vlastního kapitálu. Dle tohoto ukazatele se zjišťuje, zda kapitál podniku je dostatečně výnosný.

ROE = čistý zisk / vlastní kapitál

ROS – ukazatel rentability tržeb charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby jsou posuzovány za určité časové období, může to být den, týden, měsíc či rok. V konečném výsledku nám tento ukazatel zobrazí, jak účinně podnik využívá své prostředky k vytváření hodnot.

ROS = zisk / tržby

Všechny ukazatele rentability vycházejí v procentech. (Sedláček, 2011, s. 56–58)

Ukazatele aktivity

Tento ukazatel se často nazývá řízení aktiv, a to proto, že měří, jak podnik dokáže efektivně hospodařit se svými aktivy. Pokud má podnik více aktiv, než je pro něj účelné, znamená to, že mu vznikají náklady navíc a tím mohou způsobovat i nižší zisk. Na druhou stranu, pokud má podnik nedostatek aktiv, znamená to, že se musí vzdát mnoha možných podnikatelských výhod a příležitostí, které by mohl získat.

Obrat celkových aktiv udává počet obrátek neboli kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval. Pokud se ve výsledku ukáže, že intenzita využívání aktiv v podniku je nižší než obrátka aktiv, znamená to, že by měl podnik navýšit tržby nebo prodat některá aktiva.

- Obrat celkových aktiv = roční tržby / celková aktiva

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Obecně lze obrat zásob definovat jako poměr průměrného stavu zásob k denním tržbám.

- Doba obratu zásob = zásoby / (tržby/365)

Doba obratu pohledávek udává dobu splatnosti daných pohledávek. Zobrazuje, za jakou dobu podniku zákazník uhradí pohledávku, tedy na jak dlouhou dobu jsou v těchto pohledávkách naše finance vázány.

- Doba obratu pohledávek = obchodní pohledávky / (tržby/365)

Doba obratu závazků stanovuje průměrnou dobu, která uplyne mezi výkonem a úhradou daného výkonu. Tato metoda se používá k hodnocení stavu závazků neboli k získání informace, jaká panuje platební morálka podniku vůči věřitelům. (Kislingerová, 2005, s 33–35)

- Doba obratu závazků = závazky / (tržby/365)

Ukazatele zadluženosti

Pomocí tohoto ukazatele je sledován vztah mezi cizími a vlastními zdroji. I když je zadluženost vysoká, nemusí se to vždy považovat za negativní jev. V dobře fungující společnosti může tato skutečnost znamenat naopak pozitivní přispívání k rentabilitě vlastního kapitálu. (Kislingerová, 2005, s. 34)

K analýze zadluženosti slouží mnoho ukazatelů, např.:

- celková zadluženost,
- koeficient samofinancování,
- míra zadluženosti,
- úrokové krytí,
- krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji.

Celkovou zadluženost jsme schopni vypočítat podílem cizích zdrojů a celkových aktiv podniku. Obecně můžeme říci, že čím je hodnota ukazatele nižší, tím je riziko věřitelů vyšší. Doporučená hodnota se nachází mezi 30 %–60 %.

Celková aktiva = cizí kapitál / aktiva celkem

Koeficient samofinancování se vypočítá jako podíl aktiv, který zůstává vlastníkům podniku, pokud podnik splatí své závazky. Za doporučenou hodnotu se považuje, aby hodnota byla > 50 %.

Koeficient samofinancování = vlastní kapitál / aktiva celkem

Míra zadluženosti nám zobrazuje, do jaké míry jsou ohroženy nároky věřitelů. Má stejnou vypovídající schopnost jako celková zadluženost. Oba dva ukazatele rostou s tím, jak roste proporce dluhů v podniku.

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud by ukazatel vyšel roven 1, znamená to, že na zaplacení úroků bude potřebný celý zisk podniku. Odborná literatura uvádí doporučenou hodnotu 3x až 6x vyšší, ale každý podnik musí takové doporučení přijímat s určitou rezervou.

Úrokové krytí = EBIT (zisk před zdaněním) / úroky

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji vyjadřuje poměr mezi vlastním kapitálem a částí dlouhodobých cizích zdrojů k dlouhodobému majetku podniku. (Sedláček, 2011, s. 64)

Krytí dl. majetku dl. zdroji = (vlastní kapitál + dl. cizí zdroje) / dlouhodobý majetek

2.7 Analýza rizik

Důkladnou pozornost je třeba věnovat i rizikové stránce investičních projektů. Pouhé stanovení možné velikosti rizika ale není zcela dostačující. Je třeba stanovit faktory, které možná rizika nejvíce ovlivňují. Těmto faktorům je nutné věnovat dostatečný zájem a zvažovat opatření, která dokáží rizika snížit. Existují případy, u nichž nelze opatření realizovat, a na řadu přichází posouzení, zda se projekt dále bude realizovat, či nikoliv.

Riziko může být na jedné straně bráno jako naděje pro dosažení dobrých hospodářských výsledků a na straně druhé je doprovázeno nebezpečím podnikatelského neúspěchu, který vede k možným ztrátám, jež budou mít vážnější dopad na podnik. Podnikatelské riziko má tedy vždy své kladné a záporné stránky. S kladnou stránkou se pojí naděje na úspěch a dosažení vysokého zisku. Za zápornou stránku se považuje dosažení horších hospodářských výsledků, než bylo předpokládáno. (Fotr, 2005, s. 135–139)

Rizika lze rozdělit na:

- technicko-technologická,
- výrobní,
- ekonomická,
- tržní,
- finanční,
- legislativní,
- politická,
- environmentální,

- spojená s lidským činitelem,
- informační,
- zásahy vyšší moci.

Pokud riziko vykazuje 100% pravděpodobnost, jedná se o problém, který podnik musí řešit.

K riziku se podnik může postavit různým způsobem:

- Akceptací – Podnik riziko podstoupí a nebude docházet k žádným akcím, ale podnik může připravit plán k akcím nápravným.
- Snížením – Podniknou se jednotlivé preventivní kroky, snížení pravděpodobnosti nebo dopadů rizika.
- Eliminací – Podnik se zcela nedokáže vyhnout riziku, proto se snaží používat jiné strategie a technologie, aby riziko bylo eliminováno.
- Přenesením – Tzv. přenos na třetí stranu, např. pojištěním se proti riziku. (Doležal, 2013, s. 106)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

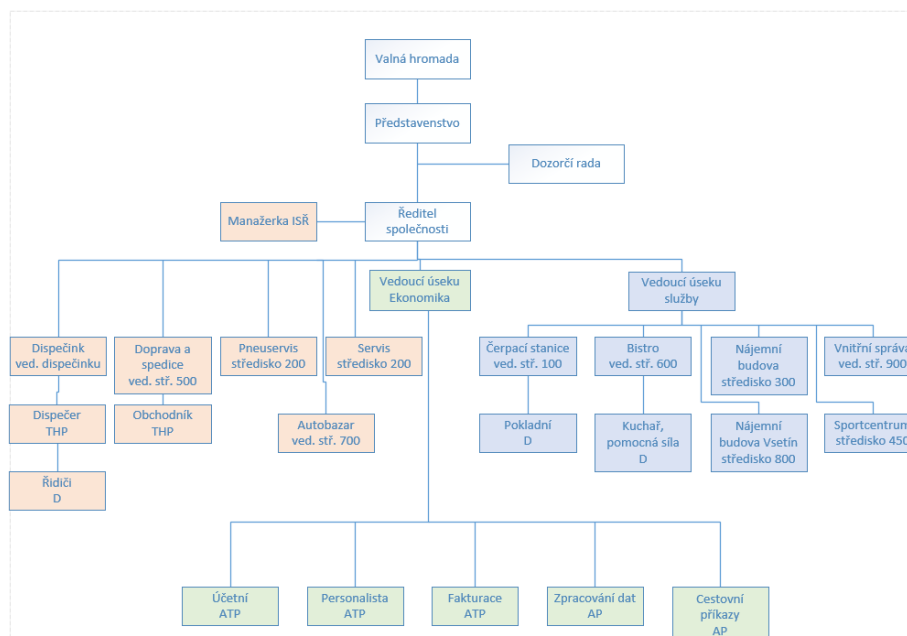
Historie této dopravní společnosti sahá do roku 1991, kdy na trh vstoupila pod názvem Jaroslav Vala – Valatrans jako fyzická osoba a jejím hlavním a jediným zaměřením byl převoz lidí pomocí TAXI služby. V roce 1997 byl koupen společností Jaroslav Vala – Valatrans první kamion, se kterým společnost pomalu začínala věnovat pozornost kamionové dopravě. Dne 11. 9. 2002 byla zapsána do obchodního rejstříku akciová společnost s názvem VALATRANS a.s. a v roce 2004 se fyzická osoba Jaroslav Vala – Valatrans transformovala do akciové společnosti VALATRANS a.s.

3.1 Poslání a vize společnosti

Posláním firmy je poskytovat zákazníkovi službu, která musí být vždy a za všech okolností službou seriózní a kvalitní, což znamená dovézt zboží bezpečně a spolehlivě do jakéhokoliv místa určení.

Vizí společnosti je zvýšení objemu přidělených přeprav od zákazníků z Moravskoslezského kraje, zvýšit poptávku řidičů po práci a zefektivnit celkový proces zbytečných časových prostojů.

3.2 Organizační struktura



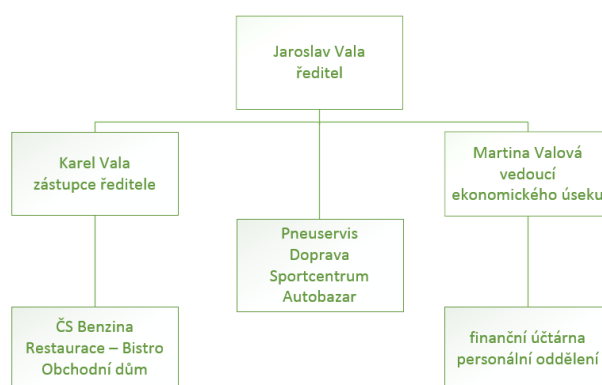
Obrázek 7: Organizační schéma I (Vlastní zpracování na základě struktury společnosti)

Nejvyšším orgánem akciové společnosti je valná hromada. Prostřednictvím hlasování rozhodují všichni členové, resp. všichni akcionáři valné hromady o každých změnách či důležitých rozhodnutích ve společnosti. Každý akcionář má určitý podíl ve společnosti, který je stanoven tak, aby žádný

z vlastníků neměl prioritní právo rozhodnout. Společnost VALATRANS a.s. má celkem 416 kusů kmenových akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100 tis. Kč.

Druhým nejvýznamnějším orgánem je představenstvo společně s dozorčí radou. Členové představenstva jsou Jaroslav Vala, který je zároveň i ředitelem společnosti, Ing. Karel Vala a Karel Vala. Členem dozorčí rady je Martina Valová, která je zároveň i vedoucí celého ekonomického úseku, pod který spadá účetní, personální, fakturační oddělení, zpracovávání dat a oddělení cestovních příkazů. Nejen že celý ekonomický úsek spadá pod ředitele společnosti, ale spadá pod něj také vše ostatní, a to celý úsek služeb, dopravní oddělení se spedicí, dispečink, pneuservis, autobazar a servis.

Organizační schéma společnosti



Obrázek 8: Organizační schéma II (Vlastní zpracování dle struktury společnosti)

Organizační strukturu společnosti VALATRANS můžeme označit jako liniově-štabní. Objevují se v ní strukturální jednotky, které disponují částečně liniovou a částečně štabní pravomocí. Pro toto organizační uspořádání je typické, že každý podřízený má určeného nadřízeného, avšak do rozhodování zasahují také štabní jednotky a může tedy docházet k nekonzistenci vedení. Organizační strukturu společnosti z hlediska formálnosti a centralizace označujeme jako formální a centralizovanou.

Výhodu stávající organizační struktury vidíme v přesném vymezení pravomocí a zodpovědností podřízených pracovníků, do kterých štabní útvary zasahují svými pravomocemi pouze v nutných případech. O těchto zásazích se snaží štabní útvary dostatečně komunikovat, aby nedocházelo k duplicitnímu řešení vzniklých problémů a zamezilo se vydávání protichůdných nařízení podřízeným pracovníkům.

Nevýhodou je určitá složitost struktury. Vztahy uvnitř organizace jsou komplikovanější a vazby mezi jednotkami nejasné.

3.3 Předmět činnosti

Předmětem podnikání této firmy je:

- doprava, služby a prodej zboží,
- silniční motorová doprava osobní, příležitostná vnitrostátní – provozovaná osobními automobily a také příležitostná mezinárodní – provozována osobními automobily,
- silniční motorová doprava nákladní, příležitostná vnitrostátní – provozovaná nákladními vozidly do a nad 3,5 t celkové hmotnosti a také příležitostná mezinárodní – provozovaná nákladními vozidly do a nad 3,5 t celkové hmotnosti.

Společnost se řadí dle CZ-NACE do klasifikace:

- 49410 Silniční nákladní doprava,
- 66190 Ostatní pomocné činnosti související s finančním zprostředkováním.

3.4 Certifikáty

Společnost za svou dobu podnikání získala několik certifikátů. Ať už jsou to certifikáty o vybavenosti vozového parku, jako jsou například:

- Certifikát na převoz pneumatiky,
- Certifikát na zajištění nákladu podle EN 12642 XL,
- Certifikát Daimler 9.5.

či jsou to certifikáty jiné:

- ISO 9001:2008,
- Certificate 2018 AAA Bisnode,
- Top Rating 2014, 2015 a 2017 Bisnode.

3.5 Kultura společnosti

Kultura společnosti je silně ovlivněna především tím, že se jedná o ryze rodinnou společnost. Hlavní hodnotou společnosti VALATRANS a.s. je dobrá spolupráce se zákazníkem, respektování zaměstnanců a integrita. Společnost se snaží o stálé zlepšování systémů jak interních, tak externích. Mezi interní systémy patří např. zapojování zaměstnanců do důležitých rozhodnutí vedení, při zavádění novinek. Mezi externí systémy řadíme zaměstnávání řidičů napříč Českou republikou, což firmě umožňuje být více flexibilní a svým zákazníkům poskytnout požadovanou přepravu.

Další důležitou hodnotou firmy je vzdělávání řidičů prostřednictvím různých školení o nehodách nebo o technických závadách. Zaměstnancům společnost dále nabízí zdokonalení se v cizích jazycích, jako je anglický, německý nebo francouzský jazyk, ale tuto formu vzdělávání využívá maximálně 10 % zaměstnanců společnosti.

Jedinou motivační složkou celého systému podniku je nastavení platových podmínek. Zaměstnanci mají fixní základní mzdu a k tomu se jim připočítávají prémie za aktivitu na své pozici. Např. fakturační oddělení je odměňováno za počet vyfakturovaných pohledávek. Na druhou stranu chybí firmě umění ocenit zaměstnance jinak než hmotně. Ačkoliv jsou zaměstnancům nabízeny další výhody spojené s možným peněžním oceněním, většinou je nevyužívají.

Zázemí společnosti je rozděleno do dvou pater a kanceláře jsou rozmístěny ve stylu Open-Office. To umožňuje zaměstnancům dokonalý přehled a informovanost, co se ve společnosti děje.

3.6 Podnikový systém

Základním informačním zdrojem společnosti je finanční účetnictví, které společnost vede v programu Pohoda. Z účetnictví tak získává informace zejména o stavu majetku, pohledávek, závazků nebo nákladech. Zmíněný program Pohoda také umožňuje společnosti generovat seznam jejích zákazníků. Prověřování zákazníků podle DIČ provádí společnost přes systém VIES.

Společnost má dále k dispozici informační systém NIS (Náš Informační Systém). Jedná se o dopravní informační systém vytvořený na míru společnosti VALATRANS a.s. Důvodem k rozhodnutí nechat vytvořit vlastní program bylo, že nabídka dopravních systémů na trhu je sice velká, ale buď se jedná o složité systémy, které by společnost využila pouze ze 40 %, nebo se jedná o nedostačující programy, které by se musely doplnit dalším řešením. Představa společnosti byla, aby mohla najít a zpracovat veškerá data týkající se dopravy na jednom místě. Vznikl tak program NIS, v němž pracovníci dle přidělených práv zpracovávají data, která slouží jak k budoucí kalkulaci, tak ke kontrole a ekonomickému vyhodnocení skutečnosti. Program běží na serveru společnosti a přihlášení do programu probíhá ve webovém rozhraní. Jeho velkou výhodou proto je, že je neustále uživatelům k dispozici. Každý uživatel má přidělená práva, kam může vstupovat a kde zpracovávat data do určených nabídek.

Nabídka se zobrazuje ve stylu tzv. stromu, kde každá agenda může mít více podsložek a každá podsložka může být dále rozvětvena.

Hlavními výstupy NISu jsou:

1. plánování a rychlá kalkulace přeprav,
2. evidence uskutečněných přeprav,
3. porovnávání plánu se skutečností.

3.7 Průběh hospodaření společnosti

Ve společnosti se náklady a výnosy dělí druhově a jsou rozdělovány dle středisek s jednotlivými položkami, které patří pod dané středisko.

Druhy středisek:

100 ČERPACÍ STANICE

200 PNEU

400 NEMOVITOSTI

420 SKLAD

450 SPORTCENTRUM

500 DOPRAVA A SPEDICE

590 POJIŠTĚNÍ

600 JÍDELNA

700 BAZAR

900 OSTATNÍ

Tato diplomová práce svou pozornost soustřeďuje především na středisko 500 DOPRAVA A SPEDICE.

Doprava a spedice spolu úzce souvisejí, a to z toho důvodu, že u každého nákladu, který společnost VALATRANS a.s. není schopna zaopatřit svým vozovým parkem, nastupují služby spediční, které požadovanou přepravu musí zajistit a najít náhradní dopravní společnost, jež může daný náklad převzít a převést z místa naložení do místa dodání. Samostatně však jako středisko nefunguje a je zahrnuta v položce služby.

Náklady střediska 500 DOPRAVA

Tabulka 1: Náklady střediska 500 (vlastní zpracování dle účetních dokumentů)

500 DOPRAVA v tis.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady celkem	285 954	306 988	341 239	326 644	272 254	258 531
Výnosy celkem	312 930	319 635	367 421	349 305	306 774	290 042
Výsledek hospodaření př. Zdaněním	26 975	12 646	26 181	22 660	34 520	31 511



Obrázek 9: Hospodaření před zdaněním (Vlastní zpracování)

Společnost se v roce 2013 rozhodla investovat do obměny a rozšíření vozového parku. Přestože vozový park byl rozšířen, celkové náklady příliš nevzrostly. Bylo to zapříčiněno tím, že v roce 2013 ČNB oslabila českou korunu a kurz eura z 25,14 Kč stoupl na 27,43 Kč, tudíž o 2,23 Kč. Zvýšení počtu vozidel s sebou nese také vyšší náklady na PHM, náklady na služby nebo mzdové náklady. Na druhou stranu je třeba zmínit, že náklady na poplatky či nákupy močoviny AdBlue klesl a není to způsobeno pouze zesílením eura vůči koruně, ale také tím, že nová vozidla jsou na dálnicích oceňována nižšími sazbami mýta a také mají nižší spotřebu močoviny AdBlue.

V následujícím roce 2014 společnost VALATRANS a.s. zakoupila další nové soupravy. Do nákladů se tato investice promítla zcela minimálně k stabilně dobrému kurzu eura.

Rok 2015 znamenal pro společnost změnu, a to zavedením minimální mzdy (Milog) v Německu. Tato mzda se okamžitě začala projevovat ve mzdových nákladech. I když společnost prodala 5 vozidel, hrubé mzdy i tak byly vyšší než v předešlých letech.

Dalším zásadním mezníkem byl pro společnost rok 2016, kdy byla nucena prodat 13 vozidel kvůli nedostatku řidičů. Další velkou změnou bylo zavedení povinné minimální mzdy ve Francii (Macron). Mzdové náklady postupně vystoupaly na úroveň roku 2014, kdy společnost měla 119 vozidel, tudíž o 27 vozidel více. Ostatní náklady, jako např. na PHM, poplatky, AdBlue atd. se snížily.

Rok 2017 byl pro společnost převratným. Důležitou změnou bylo posílení české koruny vůči euru.



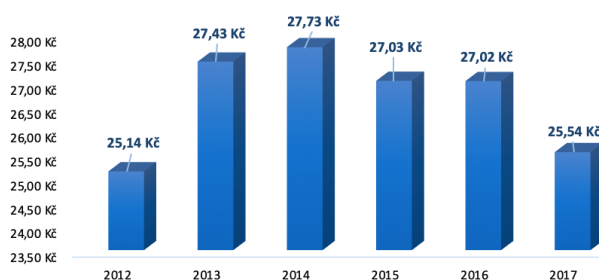
Obrázek 10: Stav vozového parku (Vlastní zpracování)

V roce 2018 disponovala společnost celkem 97 vozidly, které nejsou plně řidiči obsazeny. Během tohoto roku se společnost snažila přijímat řidiče, ale o mnoho z nich rovněž přišla. Z průzkumu týkajícího se celého roku 2018 vyšlo najevo, že v jeho průběhu nebylo obsazeno 8–12 vozidel.

Faktory ovlivňující náklady

Velkou váhu nesou externí a interní faktory, které silně ovlivňují pohyby nákladů.

Prvním faktorem jsou kurzové rozdíly. Jelikož společnost obchoduje s evropským trhem, sleduje především vývoj kurzu koruny vůči euru. Pro společnost je tato informace ale pouze informativní a musí ji přijímat za jakékoliv situace. V období, kdy bylo euro zvýšené, se náklady společnosti v zahraničí zvyšovaly, stejně jako když euro kleslo, náklady se snížily, ale taky se snížily i výnosy. Tyto změny se nejvíce projevují na nákladech v podobě PHM a mýtného silnic a dálnic.



Obrázek 11: Měnový kurz v letech (Vlastní zpracování na základě údajů z ČNB)

Dalším ovlivňujícím faktorem jsou předpisy evropských zemí. V roce 2015 se schválila povinná mzda v Německu, která se nazývá MILOG, za nedlouho přišel zákaz v některých zemích točit 45hodinovou pauzu, kterou je řidič povinen mít každý druhý víkend, pokud ten předešlý vykonával práci. Postupem času se připojily téměř všechny evropské země. Konečnou změnou bylo zavedení povinné mzdy ve Francii od druhé poloviny roku 2016, která se nazývá MACRON. Kvůli těmto změnám

společnost musela zvýšit hrubé mzdy řidičům a přizpůsobila administrativu pro zpracování a monitorování těchto údajů.

V důsledku toho, že se zvedá mzda i v ostatních odvětvích různých oborů, začalo ubývat profesionálních řidičů, kteří vyměnili svou profesi za méně náročnou. Kvůli této situaci vznikl na českém trhu nedostatek řidičů a nová generace s sebou nese pouze malé procento nových řidičů. Je to především ovlivněno tím, že na školách již neexistují učební obory, kde se řidiči vyučovali. Dále se zrušila povinná základní vojenská služba a v neposlední řadě je v dnešní době příliš finančně nákladné si obstarat řidičský a profesní průkaz.

Aby společnost dokázala držet krok se silnou konkurencí, musí stále obměňovat svůj vozový park, protože je to výhodné nejen z hlediska nižších nákladů na servis, opravy mýtné, ale i z pohledu zákazníků.

3.8 Strategická analýza

Společnost VALATRANS a.s. spadá do silně konkurenčního trhu, který je zbarven do krvavě červené a nazývá se rudý oceán.

Tato analýza má za cíl identifikovat a analyzovat relativní faktory, které závisí na vnějším a vnitřním prostředí společnosti a které mají vliv na její současnou i budoucí situaci. V této diplomové práci je použita PEST analýza a analýza makrookolí, SWOT analýza, která posuzuje vnitřní a vnější okolí společnosti, Porterův model pěti sil a klíčové faktory úspěchu.

3.8.1 PEST

P – Z hlediska politického je podnikání společnosti výrazně ovlivněno zejména legislativou. V našem případě nejen českou, ale také legislativou zemí EU. Jde například o zavedení povinné mzdy prozatím ve Francii (tzv. Macron) a v Německu (tzv. Milog). Dále zrušení dlouhých víkendových pauz v členských zemích EU. Neméně důležité je stanovení limitů emisí.

E – Z pohledu ekonomického je významným faktorem zejména nízká míra nezaměstnanosti, kvůli níž se zvyšují náklady spojené s náborem nových řidičů. Mezi další důležité faktory patří růst průměrných platů, vývoj kurzu eura vůči koruně nebo vývoj cen pohonných hmot.

S – Významnými faktory z pohledu sociálního jsou růst vzdělanosti obyvatelstva, stárnutí populace, změny životního stylu obyvatelstva, které způsobuje odlišné vnímání důležitosti peněz a času stráveného s rodinou. A v neposlední řadě je to větší mobilita, znamenající větší ochotu lidí stěhovat se za prací do vzdálenějších měst.

T – Z hlediska technologického jsou významné především inovace a nové objevy, které se promítají do dopravy. Společnost Tesla představila v listopadu roku 2017 inovativní elektrický nákladní automobil, který by měl být uveden na trh v roce 2019. Dle měření přichází s vynikajícími výsledky spotřeby a výkonu. Další možností je např. elektro dálnice ve Švédsku, která je testována od roku 2016. Funguje na principu napojení se na koleje, po nichž mohou kamiony jet až 90 km/h.

3.8.2 SWOT



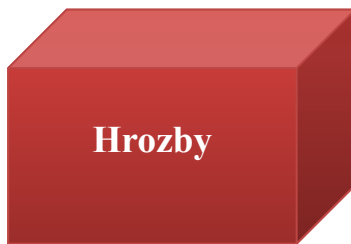
- Dobré jméno podniku
- Mladý vozový park normy EURO V a V
- Certifikované plachtové návěsy
- Reklama na vlastních nákladních soupravách
- Vzájemná spolupráce mezi dopravou a spedicí
- Dopravní software na míru společnosti
- Vlastní čerpací stanice a servis
- Nízká zadluženost, včasná platební morálka



- Neznalost řidičů cizích jazyků
- Nízká různorodost vozového parku (soupravy, muldy atd.)
- Tři dominantní zákazníci
- Velké přejezdy od základny k exportním zákazníkům
- Místo sídlo společnosti
- Nízká odbornost managementu



- Sociální programy pro zaměstnance
- Elektrické dálnice na způsob tramvají
- Elektrické nákladní automobily
- Získání nových zákazníků
- Veletrhy
- Přeprava ADR zboží



- Nedostatek řidičů nákladní dopravy skupiny C a E
- Stále rostoucí mzdy
- Růst mýtného pozemních komunikací
- Vstup zahraničních konkurentů
- Letecká a železniční doprava
- Směnný kurz

3.8.3 Porterův model pěti sil

Stávající konkurence

Konkurence v daném odvětví je velmi významným faktorem, který ovlivňuje chování společnosti. Mezi významné konkurenty patří AG TRANSPORT, s.r.o., MARSHAL LOGISTIC s.r.o., O.K. TRANS PRAHA spol. s.r.o. a mnoho dalších. Hlavními aspekty konkurenčního boje jsou cena a doplňkové služby poskytované zákazníkům.

➤ Potenciální noví konkurenti

Vstup nových konkurentů do odvětví není příliš pravděpodobný, protože jsou zde vysoké vstupní náklady spojené s pořízením vozového parku.

➤ Dodavatelé

Společnost se snaží minimalizovat vyjednávací sílu dodavatelů zejména tím, že má diverzifikované portfolio svých dodavatelů. Významnými dodavateli jsou prodejci nákladních automobilů a dodavatelé pohonných hmot. Výhodou je, že žádný z dodavatelů nemá monopol ani neurčuje cenu daného zboží na trhu. Společnost si naproti tomu buduje pozici významného odběratele, což jí umožňuje dosáhnout lepší ceny zboží i služeb.

➤ Odběratelé

Podobně jako u dodavatelů se společnost snaží diverzifikovat své portfolio odběratelů, čímž snižuje závislost na jednotlivých zákaznících a tím předchází diktátu ceny od zákazníkům. Společnost má několik klíčových zákazníkům, přičemž ztráta jakéhokoliv z nich by byla pro společnost nepříjemná, avšak ne fatální. Portfolio společnosti doplňuje mnoho menších zákazníkům, kteří tvoří asi 40 % doprav.

➤ **Substituty**

Za významný substitut se považuje zejména přeprava po železnici, která se začíná opět rozvíjet. Dodávky zboží po železnici však mají svá omezení – mezi největší patří zrušení kolejí u zákazníků, což komplikuje nakládku na vagóny. Do budoucna je možné počítat také se samořízenými vozidly, jejichž výsledky vyšly v prvních testech velmi dobře.

3.8.4 Klíčové faktory úspěchu

➤ **KFU zajišťující konkurenceschopnost**

Společnost zaměstnává mladé a talentované zaměstnance například na pozici dispečerů. Je to díky tomu, že nabízí dobré platové ohodnocení, možnost rozvíjet se, využívat jazykové dovednosti, a to například během návštěv zahraničních zákazníků. Mladí zaměstnanci společnosti naopak přinášejí lepší orientaci v nových technologiích, inovativní řešení problémů a nové nápady na provoz a ohodnocování zaměstnanců.

K dalšímu významnému faktoru konkurenceschopnosti patří kvalitní vozový park plachtových návěsů. Firma jej pravidelně obnovuje, a tudíž má k dispozici nejmodernější technologie. Od konkurence se společnost odlišuje tím, že má speciálně upravené a certifikované návěsy nákladních vozidel. Návěsy mají vnitřní pole a latě volně pohyblivé tak, že z plachtového návěsu je možné vytvořit jiný druh vozidla, tzv. plato. Dále jsou návěsy o obsahu 100 cbm speciálně odlehčené a postavené na nízkých kolech s možností přizvednutí střechy návěsu.

➤ **KFU, které firma nedosahuje**

Oproti konkurenci má společnost více starších řidičů, kteří nejsou dostatečně jazykově vybaveni. To pro ni znamená problém, protože společnost VALATRANS a.s. má více než 60 % zahraničních zákazníků a většina zákazníků vyžaduje řidiče schopné komunikovat v cizím jazyce.

K dalšímu zlepšení může vést získání zákazníků konkurence, kteří nabízejí obousměrné vytížení nákladního auta během jedné cesty. Tito zákazníci jsou pro společnost stejně jako pro konkurenci zajímaví zejména proto, že nabízí dlouhodobou spolupráci a jistotu, že řidič nepojede domů s prázdným návěsem, což se u běžných zahraničních zakázek často stává. U zahraničních doprav je těžké zkoordinovat export a následný import ve stejný den bez čekání. Pokud však zákazník takovou variantu nabízí, je velmi žádaný. Žádný dopravce o takového zákazníka nechce přijít a tyto zákazníci jsou bohužel dlouhodobě obsazeni našimi největšími konkurenty, kteří se dostávají na velmi nízké ceny, a pro společnost jsou tak nedosažitelní.

3.9 Finanční analýza

K posouzení finančního zdraví společnosti jsou použity analýzy absolutních a poměrových ukazatelů z let 2012 až 2017.

3.9.1 Analýza absolutních ukazatelů

K přehledu provedeme horizontální a vertikální analýzu na základě účetních výkazů rozvahy.

Horizontální analýza

Společnost ke konci roku 2012 částečně obměnila a rozšířila svůj vozový park nákupem 22 nových tahačů značky VOLVO a 10 nových návěsů značky Fliegl s certifikátem pro převoz pneumatik. Tento nákup byl pro společnost důležitý, protože se díky svému obměněnému vozovému parku dostala do výběrového řízení firmy Michelin Reifenwerke AG, která je dodnes významným obchodním partnerem společnosti VALATRANS a.s. V říjnu roku 2012 byla koupena nemovitost v centru města Vsetín, kterou společnost zatím nijak nerenovuje, ale pouze pronajímá. V průběhu roku 2013 se nakoupily další nové tahače, a to 20 značky VOLVO a 11 značky Mercedes-Benz. Dále se nakoupilo 29 nových návěsů s certifikátem pro převoz pneumatik. Ke konci roku 2013 disponovala společnost VALATRANS celkem 119 kusy nákladních souprav, dlouhodobý majetek ve srovnání s minulým obdobím stoupl o 13,86 %. Také narostla celková oběžná aktiva o 30,41 %, a to z důvodů zvýšení krátkodobých pohledávek, a to jak nárůstem vozového parku, tak zhoršením platební morálky odběratelů. V roce 2013 společnost vykázala ztrátu –5 571 tis. Kč, kdy vlastní kapitál klesl na 118 401 tis. Kč, zhruba o –4,51 %. Celková pasiva vzrostla o 18,56 % z důvodů zvýšených dlouhodobých bankovních úvěrů, které narostly kvůli investicím společnosti.

Rok 2014 začal pro firmu velice pozitivně, jelikož podepsala smlouvu na dobu určitou s výrobní společností ArcelorMittal. Touto smlouvou se VALATRANS a.s. stal hlavní dopravcem pro železářny ArcelorMittal. Hlavní vidinou společnosti bylo, aby se dostala z vykázané ztráty z minulého období. Dlouhodobý majetek se z 271 238 tis. Kč snížil na 262 223 ti. Kč, tudíž klesl o –3,32 %. Společnost začala s další obměnou vozového parku, tentokrát prodejem 17 kusů tahačů převážně značky Mercedes-Benz a 26 návěsů značky Fliegl. V průběhu tohoto roku společnost nakoupila 12 kusů nových tahačů značky VOLVO a 26 kusů návěsů značky Schwarzmüller s certifikací pro převoz pneumatik. Dále se společnosti podařilo snížit krátkodobé pohledávky, a to téměř o 3 %. V tomto roce si firma začala tvořit rezervy na nadcházející velký soudní spor se satelitní společností, která nedodržela podmínky a dodala software, který byl nevyhovující.

Roky 2015 a 2016 byly pro společnost nejméně úspěšnými lety od roku 2012, kdy společnost dosáhla výsledku hospodaření přes 30 mil. Kč před zdaněním. V horizontální analýze za sledované období se vlastní kapitál téměř o 20 % zvýšil, cizí zdroje poklesly o 50 %, což bylo zapříčiněno předčasným splacením úvěru z přebytku vlastních zdrojů, a klesly dlouhodobé bankovní úvěry. V roce 2015 bylo prodáno 17 tahačů, které byly vybrány dle najetých kilometrů, a nakoupeny byly pouze 2 nové tahače značky VOLVO. Tím celkový počet nákladních souprav se snížil na 92 kusů.

Vzhledem k tomu, že v průběhu dalších dvou let společnost svůj vozový park neobměňovala, v roce 2017 nakoupila 20 nových tahačů a 13 starších tahačů vyřadila a prodala. K novým tahačům zakoupila rovněž i nové návěsy Schwarzmüller do kompletních nových souprav a další 4 nové návěsy byly obměněny za starší návěsy značky Fliegl. Těchto 44 nových jednotek bylo nakoupeno v hotovosti, tudíž v horizontální analýze zobrazuje úbytek finančního majetku o 26,20 % a zvýšení dlouhodobého majetku o 17 463 tis. Kč.

Tabulka 2: Horizontální analýza (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)

AKTIVA (v tis.)	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Dlouhodobý majetek	33 008	13,86%	-9 015	-3,32%	-60 376	-23,03%	-57 702	-28,59%	17 463	12,12%
Nehmotný DM	0	0%	104	0%	-62	-59,62%	-42	-100%	0	0%
Hmotný DM	33 008	13,86%	-9 119	-3,36%	-60 314	-23,01%	-57 660	-28,57%	17 463	12,12%
Finanční DM	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Oběžná aktiva	22 120	30,41%	-5 367	-5,66%	-4 145	4,63%	19 530	22,88%	-15 815	15,08%
Zásoby	2 101	40,10%	-3 295	-44,88%	2 516	62,18%	-1 659	-25,28%	-22	45,00%
Dl. pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Kr. pohledávky	20 915	35,25%	-2 350	-2,93%	-10 164	-13,10%	-6 822	10,84%	-7 685	12,62%
Finanční majetek	-896	-11%	278	3,83%	3 503	46,47%	28 011	71%	-8 108	-26,20%
Časové rozlišení	2 776	280%	-1 649	43,81%	-132	-6,24%	-1 083	-54,59%	-82	-9,10%
Aktiva Celkem	57 904	18,56%	-16 031	-4,33%	-64 653	-18,30%	-39 255	-13,57%	1 566	0,63%
PASIVA (v tis.)	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016		2016-2017	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Vlastní kapitál	-5 571	-4,51%	17 896	15,12%	26 567	19,49%	27 112	16,65%	24 004	12,64%
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek Hospod.	22 786	54,37%	-5 571	-8,62%	17 896	30,27%	26 567	34,49%	27 111	26%
Cizí zdroje	63 588	33,93%	-33 797	13,47%	-90 874	-41,84%	-66 367	-52,55%	-22 469	-37,49%
Rezervy	0	0	229	45,80%	0	0	-500	-68,59%	0	0
Dl. závazky	-2 139	-11,38%	-1 264	-7,60%	-1 101	-7,15%	-3 656	-25,58%	3 196	30,06%
Kr. závazky	1 144	4,72%	-1 637	-6,45%	2 348	9,89%	-1 829	-7,01%	-2 745	-11,32%
Dl. bank. úvěry	56 583	39,33%	-23 125	-11,54%	-92 121	-51,95%	-60 382	-70,87%	-22 691	-91,40%
Kr. bank. Úvěry	8 000	100%	-8 000	-100%	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	-113	-18,99%	-130	-26,97%	-346	-98,23%	0	0	31	5,17%
Pasiva Celkem	57 904	18,56%	-16 031	-4,33%	-64 653	-18,30%	-39 255	-13,57%	1 566	0,63%

Vertikální analýza

Na vertikální analýze lze ukázat, jak si podnik vede v konkrétním časovém úseku. U společnosti VALATRANS a.s. lze vyčíslit, že od roku 2012 do roku 2017 je její dlouhodobý majetek tvořen hmotným dlouhodobým majetkem, a to ze 70 %, kromě roku 2016, v němž se zvýšil finanční majetek v oběžných aktivech.

Na straně pasiv vertikální analýza ukazuje, že dochází k průběžnému navyšování vlastního kapitálu, a to až na 85 % v roce 2017. Největší podíl na tom nese výsledek hospodaření, a to ve výši 52 %. Důležitým ukazatelem je, že společnost snižuje objem cizích zdrojů. V roce 2017 se dostala na úroveň 15 % oproti 60 % z roku 2012.

Tabulka 3: Vertikální analýza (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)

AKTIVA (v %)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobý majetek	76,37	73,34	74,11	69,80	57,68	64,26
Nehmotný DM	0,00	0,00	0,03	0,02	0,00	0,00
Hmotný DM	76,37	73,34	74,08	69,78	57,68	64,26
Finanční DM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	23,31	26,46	25,30	29,51	41,97	35,41
Zásoby	1,68	1,98	1,15	2,27	1,96	1,94
Dl. pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kr. pohledávky	19,02	21,70	22,02	23,43	24,38	21,17
Finanční majetek	2,61	1,96	2,13	3,82	15,62	12,30
Časové rozlišení	0,32	1,02	0,60	0,69	0,36	0,33
Aktiva Celkem	100	100	100	100	100	100
PASIVA (v %)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	39,74	32,01	38,52	56,32	76,02	85,09
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rezervní fondy	5,67	4,78	2,35	2,88	3,33	3,31
Výsledek Hospodaře	13,43	17,49	16,71	26,63	41,45	51,97
Cizí zdroje	60,07	67,86	61,38	43,68	23,98	14,90
Rezervy	0,16	0,14	0,21	0,25	0,09	0,00
Dl. Závazky	6,02	4,51	4,35	4,94	4,26	5,50
Kr. závazky	3,33	6,86	6,71	9,02	9,70	8,55
Dl. bank.úvěry	46,12	54,20	50,12	29,47	9,93	0,85
Kr. bank. Úvěry	0,00	2,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Časové rozlišení	0,19	0,13	0,10	0,00	0,00	0,02
Pasiva Celkem	100	100	100	100	100	100

3.9.2 Analýza poměrových ukazatelů

Stejně jako u analýzy absolutních ukazatelů rovněž u této analýzy vycházíme z účetních výkazů rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Analýza poměrových ukazatelů vytváří přehled o zdraví podniku v letech 2012–2017.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity sledují schopnost podniku platit své závazky včas.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)

LIKVIDITA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	3,00	2,84	3,77	3,27	4,33	4,14
Pohotová likvidita	2,79	2,63	3,60	3,02	4,12	3,91
Okamžitá likvidita	0,30	0,22	0,18	0,42	1,60	1,44

Podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu by se měla hodnota likvidity v podniku pohybovat na úrovni 1,8–2,5. Jak je již uvedeno výše v tabulce, běžná likvidita ve všech případech vykazuje vyšší hodnoty, díky čemuž podniku nehrozí riziko platební neschopnosti.

Pohotová likvidita se ve sledovaném období pohybovala vždy nad doporučenou hodnotou 1,5. V podniku, který se zabývá službami, se často pohotová likvidita blíží k běžné.

Okamžitá likvidita neboli hotovostní likvidita se pohybuje až do roku 2015 v normě mezi hodnotami 0,2–0,5. Výjimku tvoří rok 2016 a rok 2017, kdy se podniku zvýšil finanční majetek. Pro společnost to znamená, že čím vyšší hotovostní likviditou bude disponovat, tím bude situace pro podnik příznivější. Ovšem hodnoty, které se dostávají nad úroveň 1,0 vykazují nerentabilní vázání finančních prostředků na bankovním účtu.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zobrazují, jakých hodnot v procentech společnost dosahuje u určitých druhů rentabilit.

Tabulka 5: Ukazatele rentability (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)

RENTABILITA v %	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROS	6,07	-0,16	4,3	6,59	7,45	6,88
ROA	9,03	-1,87	6,23	11,35	13,41	11,57
ROE	18,38	-191,2	13,13	16,31	14,27	11,22
ROI	9,78	-2,01	6,68	12,47	14,85	12,65

Rentabilita tržeb, kterou označujeme ROS, ukazuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Hodnoty se v tabulce pohybují ve výši kolem 6 % až na rok 2013, když podnik vykázal ztrátu.

ROA – rentabilita aktiv nám zobrazuje, jestli podnik dokáže efektivně využívat svůj celkový majetek. Za poslední tři roky 2015, 2016 a 2017 se podnik pohybuje nad 10 %.

Rentabilita vlastního kapitálu, ve zkratce ROE, dosáhla největšího propadu v roce 2013, kdy se společnost dostala do ztráty, ale od roku 2014 lze pozorovat trend růstu.

ROI – rentabilita vloženého kapitálu neboli investic. Společnost dosáhla v roce 2016 nejvyšší hodnoty a to téměř 15 %.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují schopnost společnosti, jak používá aktiva a jak disponuje jednotlivými položky kapitálu aktiv. Uvedená tabulka níže zobrazuje dobu obratu ve dnech.

Tabulka 6: Ukazatelé aktivity (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)

AKTIVITA ve dnech	2012	2013	2014	2015	2016	2017
obrat celk. aktiv	1,21	1,00	1,17	1,39	1,46	1,39
doba obratu pohledávek	51,02	73,77	63,29	56,18	40,42	46,35
doba obratu závazku	13,91	19,28	13,72	12,08	12,61	11,79
doba obratu zásob	4,99	2,04	3,5	5,86	4,85	5,04

Jak lze vidět ve výše uvedené tabulce, obrat celkových aktiv se pohybuje v rozmezí 1–1,5. Tyto hodnoty nepovažujeme za problematické, jelikož se společnost ve všech letech 2012 až 2017 blíží k doporučené hodnotě 1. Doba obratu pohledávek by se měla rovnat době obratu závazků, nicméně společnost vykazuje podstatně vyšší dobu obratu pohledávek. Až na určité výjimky její firemní smlouvy a faktury uvádějí 30denní splatnost. Jak lze vidět v tabulce, doba obratu pohledávek se pohybuje převážně nad časovým úsekem 50 dní, ačkoliv poslední dva roky lze pozorovat mírné snížení.

Ukazatele zadluženosti

Z analýzy zadluženosti lze vyčíst, že od roku 2012 má klesající tendenci a v roce 2017 se zastavila na necelých 15 %. Nízká zadluženost představuje výhodu v získávání zicích zdrojů financování. Dále můžeme vidět, že čím víc má zadluženost klesající tendenci, koeficient samofinancování, který představuje poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv, postupně stoupá.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)

ZADLUŽENOST	2012	2013	2014	2015	2016	2017
celková zadluženost v %	151,15	69,74	61,38	43,68	23,98	14,9
míra zadluženosti v %	151,15	211,97	159,34	77,55	31,55	17,51
koeficient samofinancování v %	39,74	32,9	38,52	56,32	76,02	85,09
úrokové krytí	5,25 x	-1,03 x	3,23 x	7,32 x	20,74 x	64,06 x
krytí dl. Majetku dlouh. Zdroji	1,30	1,36	1,35	1,43	1,73	1,56

Souhrn

Z analýz absolutních ukazatelů vyplývá, že společnost VALATRANS a.s. ke konci roku 2017 disponuje obměněným vozovým parkem a cizími zdroji ve výši 37 469 tis. Kč. Ve sledovaném období od roku 2012–2017 z analýz také vyplývá, že celková bilanční suma činí 251 486 tis. Kč, což je zhruba 15 % z celkových pasiv. Dalších 85 % tvoří vlastní kapitál ve výši 213 980 tis. Kč. V souhrnu můžeme říci, že VALATRAN a.s. má příležitost investovat do nové pobočky, která by rozšířila možnosti společnosti.

Dlouhodobý majetek od roku 2012 stále klesá a na konci roku 2017 se zastavil na 161 608 tis. Kč, čímž tvoří 64 % celkových aktiv a dalších 35 % tvoří krátkodobé pohledávky a finanční majetek.

Druhá část finanční analýzy se zabývá analýzou poměrových ukazatelů. Ukazatele likvidity se ve sledovaném období pohybují nad doporučenými hodnotami, což pro společnost, která se zabývá službami, nepředstavuje závažný problém. Ukazatele aktivity se až na pohledávky vyvíjejí pozitivně. Ačkoliv společnost požaduje vždy 30denní splatnost, z analýzy zjišťujeme, že od roku 2012 do 2015 se splatnost pohybuje okolo 60 dnů a až poslední 2 roky 2016, 2017 se snížila na cca 40 dní. Ukazatel zadluženosti v roce 2017 činí 14,9 %, což společnosti v následujících letech umožňuje další investice. Na základě výsledků provedených analýz můžeme konstatovat, že podnik, který vůči roku 2018 nemá téměř žádné závazky, disponuje dostatečnou finanční základnou pro založení nové pobočky.

4 PROJEKT ZALOŽENÍ POBOČKY

Dopravní společnost VALATRANS a.s. je podnik vykazující zisk, ale aby si tento trend udržela, musí se zaměřit na rozvoj a inovace. V následující části se budeme podrobně věnovat projektu založení pobočky, stěžejnímu cíli této diplomové práce. Při jeho tvorbě budeme vycházet z teoretických poznatků a provedených analýz, uvedených v kapitole Charakteristika společnosti.

4.1 Stanovení cílů

Stanovení cílů je jedním z nejdůležitějších kroků projektu. Mohou být jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. Proces stanovení cílů je velmi podstatným krokem pro motivaci, činnost a směr, kterým se společnost bude ubírat. Všechny stanovené cíle by měly být splněny pro dosažení kompletního plánu projektu.

Z pohledu časového rozlišení jsou cíle rozděleny na:

Krátkodobé:

- zajistit vhodné místo pobočky,
- najít vhodné zaměstnance,
- zvýšit poptávky řidičů po práci.

Dlouhodobé:

- dosáhnout vyššího zisku,
- odstranit časové prostoje,
- odstranit náklady na prázdné přejezdy,
- snížit ceny za přepravy,
- stát se hlavním dopravcem pro ArcelorMittal.

Hlavním cílem projektu je založení fungující pobočky, aby společnost v roce 2020 zaujala pozici hlavního dopravce pro výrobní společnost ArcelorMittal a v nadcházejících letech dosahovat vyššího zisku.

Shrnutí východisek projektu:

- přijmout více řidičů a tím zaplnit celkový vozový park,
- zvýšit objem objednaných přeprav od stávajících zákazníků, a především od společnosti ArcelorMittal,
- zvýšení zisku.

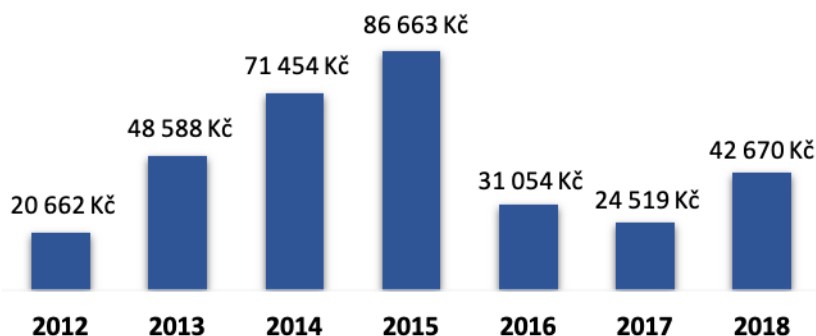
4.2 Podnikatelský plán

Od založení této pobočky se očekává, že zvýší celkový objem poptávaných přeprav od svých stálých zákazníků v Moravskoslezském kraji. Založením pobočky společnost sníží vstupní náklady a časové prostroje vynaložené k nakládkám, které jsou tzv. mrtvými náklady. Na základě průzkumu zákazníků společnosti, mezi které patří ArcelorMittal, MORAVIA STEEL, NV Bekaert, Třinecké železářny a mnoho dalších, jsme se rozhodli věnovat nejvyšší pozornost výrobní firmě ArcelorMittal, a to z důvodů, že je dlouhodobým zákazníkem pro společnost VALATRANS a.s.

Spolupráce se společností ArcelorMittal

Od roku 2014 až do poloviny roku 2016 byla společnost VALATRANS a.s. pro tuto výrobní firmu hlavním dopravcem. Spolupráce byla pro obě dvě strany velmi výhodná. Důvodem bylo, že společnost v roce 2014 vlastnila celkem 119 nákladních vozidel s plachtovými návěsy a tím i možnost převážet vysoké množství vyrobeného zboží, které bývá nakládáno jeřábem. Pokud se nepodařilo přistavit k požadovanému nákladu vozidlo, byly využity kvalitní spediční služby společnosti VALATRANS a.s., které vždy obstaraly jiné smluvní dopravce pro zajištění požadované přepravy. Na začátku roku 2016 kvůli nedostatku řidičů začala společnost prodávat nákladní vozidla a došlo k situaci, že ani spediční služby nebyly schopny obstarat stejné množství přeprav za ceny dohodnuté v roce 2014. Dopravní společnost se snažila udržet spolupráci s ArcelorMittal, ale kvůli stoupajícím mzdám, mýtnému a ostatním nákladům musela své ceny za přepravy zvýšit.

V současné době patří stále VALATRANS a.s. do skupiny dopravců pro ArcelorMittal, nicméně vzhledem k navýšeným cenám se objem požadovaných přeprav výrazně snížil.



Obrázek 12: Celkový obrat z firmy ArcelorMittal v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Založením pobočky v blízkosti areálu firmy ArcelorMittal se stane společnost VALATRANS a.s. pro tuto firmu zajímavější, a to tím, že bude moci časově zrychlit proces nakládání za pomoci hybridních návěsů, které budou připraveny k naložení, aby zboží mohlo být vyvezeno ze skladů. Pokud bude mít

společnost fungující pobočku v Ostravě, nemuselo by každé prázdné vozidlo přejíždět z hlavní firmy, která sídlí v Liptále.

4.2.1 Výběr prostoru

Důležitým rozhodnutím je, kde bude daná pobočka umístěna. Za vhodnou lokalitu se považuje ta, která je polohově nejbližší ke zákazníkovi ArcelorMittal. Musí mít ve své blízkosti dostatečně velké parkoviště pro samostatné návěsy o délce 13,6 m, také pro kompletní soupravy nákladních vozidel a případné manévrování. Parkoviště musí být také hlídané nebo pod kamerovými systémy z důvodu zamezení krádeže či poškození.

Pro umístění pobočky navrhujeme prostor přímo ve společnosti ArcelorMittal, a to z důvodů zvýšení služeb pro tuto výrobní společnost. V těchto prostorech je dostatek místa pro parkování vozidel s možností kdykoliv naložit zboží a odvézt ho z výrobních skladů. Tím se také zrychlí proces přepravy, protože řidič společnosti VALATRANS a.s. bude již mít návěs naložený a může pouze vyměnit návěsy z prázdného za naložený a okamžitě pokračovat v jízdě. Tím je řidič mnohem více vytížen bez zbytečných časových prostoje. Každá nakládka v ArcelorMittal trvá zhruba 6–12 hodin. V tomto časovém rozmezí řidič převážně čeká u haly, až přijde na řadu pro naložení. Další čas, který řidič ztrácí, je čekání na vyřízení dokladů zboží, které mu bylo naloženo. Tyto časové prodlevy se dají tímto řešením velice zkrátit, což pro dopravní společnost může znamenat podstatnou výhodu, a stejně tak i pro výrobní společnost v případech, kdy potřebuje zboží urgentně naložit, ale dodávka zboží je časově variabilní.

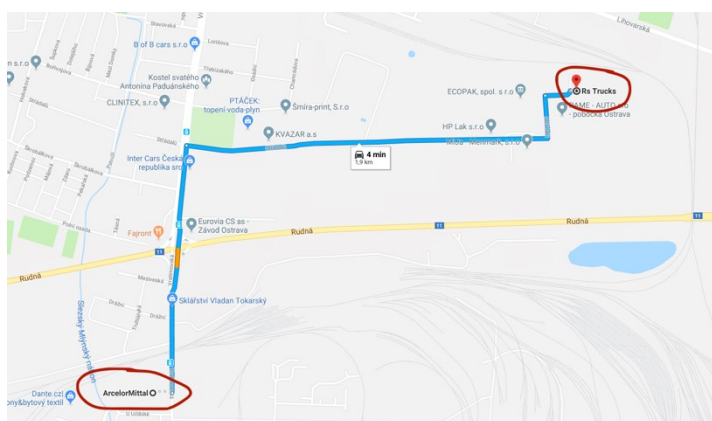
Z toho důvodu je možné zboží doručit až po příjezdu řidiče.



Obrázek 13: Moravskoslezský kraj (Zdroj: isotra, © 2015)

Jelikož společnost zaměstnává řidiče zhruba ze 70 % z Moravskoslezského kraje, další výhodu vidíme v tom, že řidiči mohou mít svá vozidla na hlídaném parkovišti v areálu ArcelorMittal a tím zároveň v blízkosti svého bydliště.

Společnost VALATRANS a.s. má již dva roky pronajatou malou kancelář o rozměrech 20 m², která se nachází v areálu RS Truck v Ostravě. K tomuto pronájmu došlo z toho důvodu, že k němu patří čtyři hlídaná parkovací místa pro kamiony. Řidič, který tak měl již naloženo od jiného zákazníka, mohl vozidlo ponechat na tomto parkovacím místě.



Obrázek 14: RS Truck (Zdroj: Google maps, © 2019)

Tento pronájem doporučujeme společnosti si ponechat, protože velkou nevýhodou umístění nové pobočky je, že do ArcelorMittal nesmí přijet naložené auto jiným nákladem, než který tam je objednan a vyložen.

4.2.2 Výběr zaměstnanců

Pobočka společnosti bude prozatím fungovat jako pobočka bez právní subjektivity s dvěma zaměstnanci. Vedoucím této pobočky se stane dlouholetý zaměstnanec, který je u společnosti VALATRANS a.s. zaměstnán téměř 21 let. Má bohaté zkušenosti jako řidič mezinárodní dopravy, vedoucí pracovník a obchodník. V jeho kompetenci bude:

- řízení celé pobočky,
- jednání s vedením ArcelorMittal,
- přijímání nových zaměstnanců na pozici řidiče,
- koordinování nakládek návěsů společnosti.

V případě, že bude potřeba naložit ze skladu vyrobené zboží na volný návěs, který bude vždy k dispozici, bude zaměstnán ještě jeden pracovník, který bude nakládat vyrobené zboží. Po naložení vždy odstaví tento naložený návěs na hlídané parkoviště a připraví ho kompletně pro řidiče, který přijede s prázdným návěsem. Řidič pouze zapřáhne za tahače naložený návěs a opět odjíždí na místo doručení nákladu. Vybraný zaměstnanec musí mít profesní řidičský průkaz skupiny C a E.

Prozatím pobočka bude pouze fungovat jako organizační a provozní jednotka, ale i nadále zůstane v přímém spojení s mateřskou společností. Všechny evidence přeprav, komunikace s řidiči a účetní záležitosti budou probíhat v centrále společnosti VALATRANS a.s.

V případě přijímání nových zaměstnanců nebo předávání výplat stávajícím řidičům bude dojíždět personální pracovník ze společnosti VALATRANS a.s. do Ostravy.

Jakmile začne pobočka fungovat a zvýší objem přijatých objednávek přeprav od ArcelorMittal, bude moci firma přijmout dalšího zaměstnance na personální pozici. Tento zaměstnanec musí mít zkušenosti s přípravou pracovních smluv, se zákoníkem práce, občanským zákoníkem, zákonem o platu a s požadavky pro bezpečnost práce. Dále by měl mít zkušenosti se získáváním zaměstnanců a jejich hodnocením. Tento zaměstnanec by musel splňovat požadavek na znalost polského a anglického jazyka alespoň na základní úrovni, a to z důvodu zvyšující se poptávky na pozici řidiče ze zemí, jako je Polsko, Ukrajina, Bulharsko atd.

Naplň práce personalisty bude zahrnovat:

- výběr zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců,
- plánování pracovní doby, lékařských prohlídek a dovolených,
- zpracovávání dokumentů, evidencí a další administrativa.

Tímto by se snížily další cestovní náklady na dojíždění personální pracovnice, která pracuje ve společnosti v Liptále, ale zároveň by se navýšily o jednu mzdu navíc.

Uzavření smlouvy o pronájmu

Každá nájemní smlouva musí obsahovat takové náležitosti, aby byla platná. Jedná se o nájemní smlouvu mezi společnostmi ArcelorMittal a VALATRANS a.s. V této smlouvě je přesně uvedené, o jaký prostor se jedná. Je přesně definováno umístění kanceláře, rozměry atd.

Dále je důležitá doba nájmu, která je stanovena na 1 rok od data podepsání nájemní smlouvy. Doba nájmu ale může být ukončena nájemcem i pronajímatelem, tudíž je přesně určena výpovědní doba. Dalším důležitým bodem je nájemné a ostatní úhrady. Celková částka byla domluvena ve výši 8 500 Kč včetně inkasa. Ostatní náležitosti, jako je odpovědnost nájemce, povinnosti spojené s nájmem či ukončení nájmu jsou také ve smlouvě specifikovány.

4.2.3 Zařízení prostoru

Vzhledem k tomu, že pobočka nebude z počátku plnit žádné administrativní úkoly a pracovat v ní budou 2 zaměstnanci společnosti VALATRANS a.s., postačí pouze menší kancelář. V případě budoucího rozšíření by se musel hledat nový nájemní prostor, protože aktuálně více prostorů k pronájmu v areálu ArcelorMittal není.

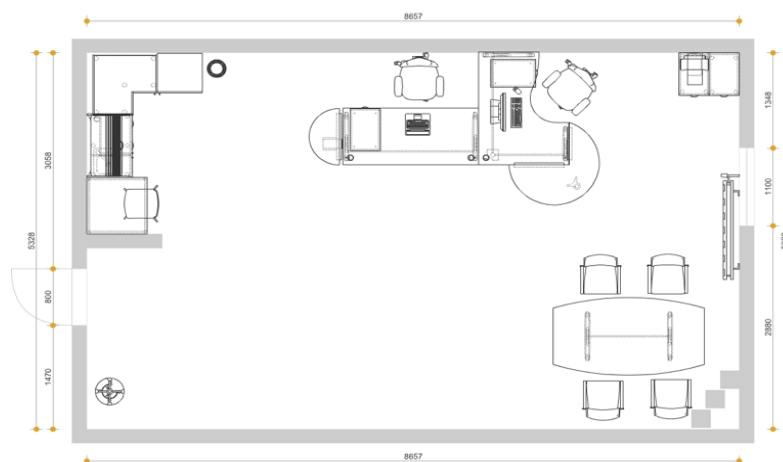
Pronajatý prostor o výměře 46,125 m² nebyl nikdy používán jako kancelářský prostor, ale jako místnost na odkládání nepotřebných malých strojů, nábytku a ostatních předmětů. Pro používání této místnosti budou potřeba značné opravy podlahy, zdí a oken. Výhodou tohoto prostoru je, že je kousek od vjezdu do celého areálu a je spojen se třemi kanceláři zaměstnanců firmy ArcelorMittal. Tudíž do společných prostorů, jako je chodba a společná toaleta pro ženy i muže, by nemusela společnost VALATRANS a.s. investovat.



Obrázek 15: Kancelář před rekonstrukcí (Vlastní fotografie v ArcelorMittal)

K provedení oprav bude vybrána stavební firma, která dokáže zrekonstruovat místnost do jednoho týdne. Toto časové omezení je důležité, protože je nutné vyřídit povolení vstupu do areálu a je mnohem jednodušší dostat povolení krátkodobé, a to na týden, nežli dlouhodobé.

Po hotových opravách bude kancelář kompletně vybavena. Budou v ní umístěny dva pracovní stoly s židlemi, notebook a PC, které musí být vybaveno všemi informačními systémy a portály společnosti a internetovým připojením. Dále bude pořízen mobilní telefon pro každého zaměstnance pro zajištění rychlejší komunikace a tiskárna pro případné tištění dokumentů. Za účelem konání pohovorů s novými zaměstnanci či ostatní jednání bude v pronajatém prostoru pořízen jednací stůl se čtyřmi židlemi. Jelikož kancelář bude využívána každý pracovní den, musí být součástí i kuchyňský kout, který bude vybaven lednicí, kávovarem, mikrovlnou troubou, kuchyňským dřezem, varnou konvicí a nádobím.



Obrázek 16: Návrh kanceláře I (Vlastní zpracování)



Obrázek 17: Návrh kanceláře II (Vlastní zpracování)

Pořízení firemního vozidla

Zaměstnanec, který bude pracovat na pozici vedoucího této pobočky, bude muset denně absolvovat trasu Liptál–Ostrava. Z tohoto důvodu bude muset být pořízen firemní osobní automobil, který bude koupen na úvěr společnosti VALATRANS a.s. Základní požadavky na vozidlo:

- Škoda Fabia Combi (pro případné převozy potřebných věcí),
- bílá barva (pro budoucí propagační polepy),
- benzínový pohon.

Při konfiguraci nového vozidla typu Škoda Fabia Combi 1,0 TSI jsme zjistili, že v základní výbavě takové vozidlo vychází na částku do 350 tis. Kč.

4.2.4 Propagace nabídky práce

Dnešní doba nabízí mnoho možností, jak využívat marketingové komunikace pro nabídku práce. Jedním z výstupů tohoto projektu je rozšířit počet zaměstnanců, a to konkrétně řidičů. Pro každou propagaci se vždy musí počítat s náklady na marketing, který zprostředkuje potenciálním zaměstnancům informaci o nové pobočce a hledaných pozicích. Ke zviditelnění nové pobočky se použijí tyto formy propagace:

- **Vyvěšení reklamních plachet**

Dle průzkumu, který jsme provedli v Ostravě, doporučujeme vyvěsit velmi viditelné plachty na místech, kudy řidiči kamionů nejvíce jezdí. Reklamní plachta musí být umístěná tak, že si ji každý řidič všimne, ať jede jakýmkoliv směrem. Proto za nejlepší místo považujeme světelné křižovatky před výrobními fabrikami, přes které řidiči jezdí nakládat nebo vykládat zboží. Téměř každé vozidlo by mělo na křižovatce snížit rychlost nebo zastavit na červené. Provedení těchto reklamních plachet musí být jednoduché a stručné pro rychlé čtení. V horní části bude velký nápis „HLEDÁME ŘIDIČE“, níže bude uvedeno telefonní číslo a mzda. Tyto tři nápisy jsou stěžejní, tudíž budou napsané největším písmem. Reklama musí ukazovat přednosti společnosti. Z toho důvodu je v pozadí ukázka vozidla Euro VI, aby byl zvýrazněn moderní vozový park.

Celkem budou vyrobeny 4 čtyři kusy reklamních plachet. Budou rozmístěny na křižovatce Rudná/Vratimovská před společností ArcelorMittal Ostrava, na křižovatce Rudé armády/Havířská před společností ArcelorMittal Karviná a na ulici Průmyslová a křižovatce Závodní/ Průmyslová u Třineckých železáren a společnosti MORAVIA STEEL. Dle průzkumu se v těchto místech vyskytuje

vysoká frekvence kamionové dopravy a vidíme v nich tedy největší potenciál k oslovení řidičů a potenciálních zaměstnanců. V blízkosti uvedených křižovatek se nachází soukromé pozemky restaurací, autoservisu a dalších služeb, na nichž by bylo možno reklamní plachty vyvěsit. Nájem vývěsní plochy by činil 2 000 Kč.



Obrázek 18: Reklamní plachta (Vlastní zpracování)

Tyto reklamní plachty budou vyrobeny společností Trendfoto, která sídlí ve Vizovicích a vytváří polepy na nová vozidla, reklamní plachy a propagační letáky. Obě společnosti spolu dlouhodobě spolupracují a mají dobré obchodní vztahy.

- **Polep firemního vozidla**

Jak jsme již uvedli výše, firemní vozidlo bude mít bílou barvu z důvodu lepší viditelnosti popisků a polepů, které na něj budou umístěny. Polep bude vyroben na zakázku také od společnosti Trendfoto, aby všechny reklamy vykazovaly stejný styl a umožňovaly snadnou spojitelnost s firmou. Hlavní dominantou bude velký červený nápis VALATRANS HLEDÁ ŘIDIČE, který bude umístěn na levé i pravé straně vozidla. Dále v popiscích bude uvedeno, že VALATRANS sídlí i v Ostravě, hledá řidiče MKD (mezinárodní kamionové dopravy), VKD (vnitrostátní kamionové dopravy) a nabízí mzdu 50 tis. Kč. V části zadní nad SPZ bude nalepena adresa webových stránek společnosti.

- **Facebook**

Sociální sítě jsou v dnešní době nedílnou součástí marketingu. Společnost již má vytvořenou stránku na Facebooku, na níž se bohužel nachází mnoho negativních komentářů od bývalých zaměstnanců. Navrhujeme vytvořit zcela novou facebookovou stránku s názvem „VALATRANS a.s. v Ostravě“. Touto cestou by mohla společnost oslovit nové řidiče z Ostravy a okolí. Na Facebook by měli mít

přístup pouze správci, kteří by tam pravidelně vkládali aktuality, promo fotografie a videa z cest současných řidičů.

- **Webové stránky**

Dnešní svět je světem internetu. Je velice snadné vyhledat název firmy, zjistit si recenze a najít vypo- vídající obrazovou dokumentaci. Proto přikládáme velký důraz na webové stránky společnosti VA- LATRANS a.s. Musejí být jasné, přehledné, designové a výstižné. Je zbytečné na webových strán- kách rozepisovat dlouhé texty. Na stránkách by měla být také možnost rychlé e-mailové komunikace ve formě poptávky práce s tím, že zájemce o sobě zanechá pouze několik vybraných informací a společnost ho bude do 24 hodin kontaktovat, aby si domluvila osobní pohovor.

4.3 Časový plán projektu

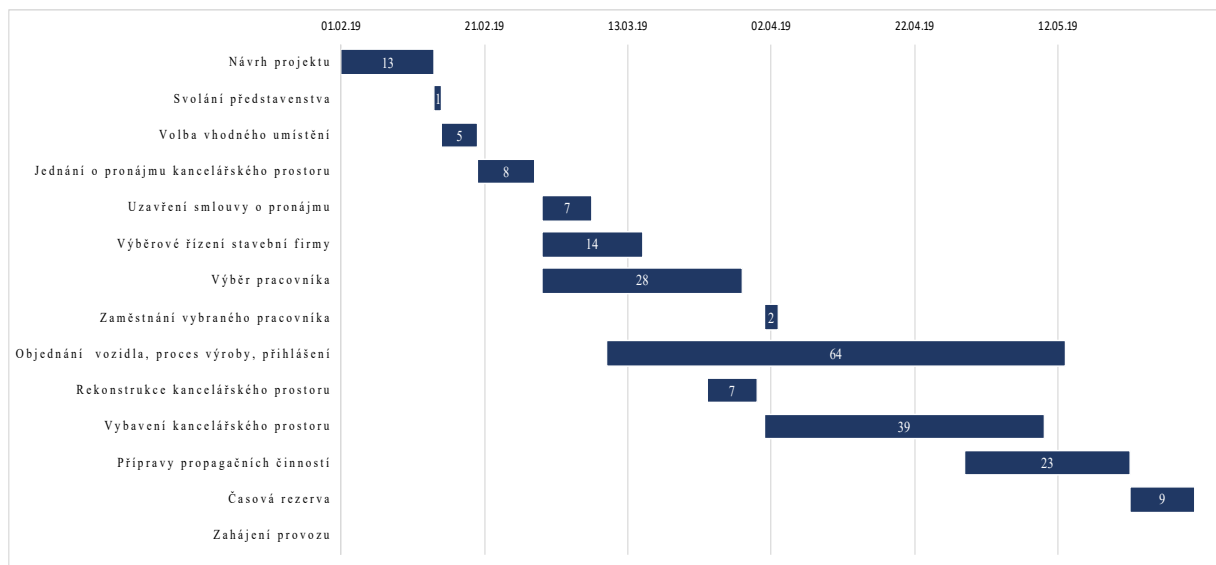
Časový harmonogram je podstatnou částí pro tvorbu projektu. Jednotlivé činnosti jsou rozepsány a naplánovány na určité časové rozmezí. Celý tento časový plán má zajistit, aby nedošlo ke zbytečným časovým prodlevám, a je schopen zobrazit přibližný datum dokončení celého projektu.

Tabulka 8: Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Činnosti	Začátek	Konec	Dny
Návrh projektu	01.02.19	14.02.19	13
Svolání představenstva	14.02.19	15.02.19	1
Volba vhodného umístění	15.02.19	20.02.19	5
Jednání o pronájmu kancelářského prostoru	20.02.19	28.02.19	8
Uzavření smlouvy o pronájmu	01.03.19	08.03.19	7
Výběrové řízení stavební firmy	01.03.19	15.03.19	14
Výběr pracovníka	01.03.19	29.03.19	28
Zaměstnání vybraného pracovníka	01.04.19	03.04.19	2
Objednání vozidla, proces výroby, přihlášení	10.03.19	13.05.19	64
Rekonstrukce kancelářského prostoru	24.03.19	31.03.19	7
Vybavení kancelářského prostoru	01.04.19	10.05.19	39
Přípravy propagačních činností	29.04.19	22.05.19	23
Časová rezerva	22.05.19	31.05.19	9
Zahájení provozu	01.06.19		

Termín pro začátek realizace projektu jsme stanovili na 1. února 2019, a to z mnoha důvodů. Měsíc únor a první polovina března jsou v dopravě nejméně využívanými měsíci. V květnu a červnu odchází velké množství řidičů z firem a hledají přes léto novou.

Z dat časového plánu jsme vytvořili i Ganttův diagram pro lepší přehlednost posloupnosti jednotlivých činností. Počítáme i s časovou rezervou kvůli komplikacím, které mohou nastat během konání celého projektu. Zahájení provozu vychází na 1. června 2019.



Obrázek 19: Ganttův diagram projektu (Vlastní zpracování)

4.4 Finanční plán

Každý projekt musí být ošetřen rovněž z finanční stránky. Při stanovení nákladů celého projektu se může ukázat, že celý plán je finančně příliš nákladný a není příliš výhodný. Na základě celkového vyčíslení nákladů může společnost VALATRANS a.s. vyhodnotit, zda tento projekt je ochotna financovat a jakým způsobem. Projekt může být financován z vlastních nebo cizích zdrojů, např. v podobě bankovního úvěru.

V této analýze jsou uvedeny vstupní výdaje na rekonstrukci kancelářského prostoru a dále ostatní provozní náklady.

Tabulka 9: Vstupní výdaje (Vlastní zpracování)

Vstupní výdaje	
položky	cena
Opravy podlahy	11 000 Kč
Výměna oken	3 000 Kč
Výměna topení	3 270 Kč
Kontrola elektřiny	2 000 Kč
Vymalování prostoru	5 970 Kč
Kuchyňský kout + vybavení	50 000 Kč
Nábytek	63 000 Kč
Notebook	10 000 Kč
PC s příslušenstvím	10 000 Kč
Tiskárna	3 000 Kč
Nákup osobního automobilu	350 000 Kč
CELKEM	500 240 Kč

Odhadovaná cena celkových nákladů na rekonstrukci, vybavení a pořízení automobilu je 500 tis. Kč. Tato cena není konečná, jedná se o pouhý odhad na základě obeslaných poptávek do vybraných firem, které by byly ochotny celkovou rekonstrukci provést.

Společnost VALATRANS a.s. vstupní výdaje bude financovat z vlastních zdrojů.

Tabulka 10: Provozní náklady za měsíc (Vlastní zpracování)

Provozní náklady	
položky	částka za měsíc
Nájemné (vč. 4 plachet) + inkaso	16 500 Kč
2x telefon + pevný internet	1 499 Kč
Cestovné (Liptál–Ostrava–Liptál)	21 240 Kč
Hrubá mzda vedoucího pracovníka	42 000 Kč
SZP placené zaměstnavatelem	14 280 Kč
Hrubá mzda pracovníka	20 000 Kč
SZP placené zaměstnavatelem	6 800 Kč
Pojištění osobního automobilu	822 Kč
CELKEM	123 141 Kč

Výše nájmu byla již uvedena výše při popisu nájemní smlouvy s výrobní firmou ArcelorMittal. Cena nájmu by měla být na celý rok 2019/2020 fixní. Cestovní náklady jsou vypočteny při 220 ujetých kilometrech na trase Liptál–Ostrava–Liptál s průměrnou spotřebou 5,7 litrů na 100 kilometrů. Plán zahrnuje každodenní dojíždění vedoucího pobočky do centrály po dobu jednoho ruku, proto jsme cestovní náklady vynásobili 20 pracovními dny v měsíci.

Tabulka 11: Reklamní náklady nabídky práce (Vlastní zpracování)

Reklamní náklady	
položky	částka
Reklamní plachty (velikost 3,0m x 2,5m)	10 500 Kč
Polep firemního vozidla	8 000 Kč
Facebook	0 Kč
Webové stránky	3 000 Kč
CELKEM	21 500 Kč

Jak jsme zmínili již výše, propagační plachty na nábor nových řidičů a polepy obstará společnost Trendfoto z Vizovic. Dle její cenové nabídky výroba reklamních plachet vychází na 10 500 Kč a polep firemního vozidla na 8 000 Kč. Facebook neúčtuje za založení nové stránky žádný poplatek,

proto je v tabulce uvedeno 0 Kč, ale pokud bude společnost chtít v budoucnu tuto stránku na Facebooku propagovat, bude třeba počítat s dalšími náklady. Za aktualizaci webových stránek si firma účtuje 3 000 Kč jako jednorázový poplatek. Celkové reklamní náklady společnost také zafinancuje z vlastních zdrojů stejně jako vstupní výdaje.

4.4.1 Kalkulace

Tento projekt řeší několik problematik společnosti:

- nedostatek řidičů,
- časové prostoje při nakládkách v areálu ArcelorMittal,
- prázdné přejezdy na trase Liptál → Ostrava.

Nedostatek řidičů

Společnost VALATRANS a.s. v roce 2019 vlastní celkem 85 tahačů a 91 návěsů. Z toho je 10 tahačů a 16 návěsů uloženo v depozitu. Pokud by nová pobočka v Ostravě přijala 10 řidičů, společnost by mohla do provozu vrátit 10 souprav (tahač + návěs).

Řidičům je garantována mzda ve výši 50 tis. Kč. To znamená při přijetí 10 řidičů vzrůst mzdových nákladů + cestovních náhrad ve výši 6 000 tis. Kč/rok. Při plném obsazení vzrostou také náklady na provoz vozidla, a to o 17 898 tis. Kč/rok. Kromě nákladů se dá však předpokládat, že vzrostou i výnosy.

Tabulka 12: Náklady a výnosy při přijetí 10 řidičů za rok (Vlastní zpracování)

Náklady v tis. Kč	2019
mzdové náklady + cestovní náhrady	6 000
provozní náklady vozidel + odpisy	17 898
Plánované výnosy v tis. Kč	26 990

Společnost VALATRANS a.s. v minulosti spolupracovala rovněž s řidiči, kteří nebyli přímými zaměstnanci, ale byli najímání jako dopravci na fakturu. Vzhledem k negativním zkušenostem, projevovovala se častá nespolehlivost dopravců, tuto možnost najímání řidičů již odmítá.

Časové prostoje při nakládkách v ArcelorMittal

Každá společnost, která zajišťuje přepravu pro ArcelorMittal, musí počítat s dlouhou čekací dobou nakládky. Ta je zapříčiněna velkým množstvím skladů, kde je třeba provést nakládku, a nutností se

vždy u jednotlivého skladu zařadit do fronty. Mnohdy tyto časové prostoje vznikají i tím, když vozidlo, které má provést nakládku, má zpoždění a není přistaveno v dohodnutém termínu. Průměrná čekací doba u jedné nakládky je 6–12 hodin. V této době musí řidič kamionu být přítomen v autě a čekat. Společnost VALATRANS a.s. musí platit řidiči i během těchto časových prostoje. Bude-li zřízena pobočka v Ostravě, která bude mít k dispozici alespoň 5 hybridních návěsů, které by nový zaměstnanec pobočky nakládal, dojde k odstranění časových prostoje a řidič bude moci rychleji dovézt zboží na místo dodání.

Řidiči musí dodržovat zákonem daný AETR (Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě), který dovoluje maximální výkon 13 hodin a dvakrát týdně je povolen výkon o časové dotaci až 15 hodin. Jízda řidiče nesmí přesáhnout 9 hodin. Pokud by bylo třeba realizovat přepravu o délce 9 hodin a jí předcházející výkon trval 13 hodin, je zřejmé, že řidič trávící 6–12 hodin na nakládce, není schopen přepravit zboží za jeden plánovaný výkon.

Snížením časové dotace těchto prostoje společnost rovněž ušetří na nákladech, protože nebude muset platit řidiče, který na místě stojí a čeká, aniž by vykonával jakoukoli práci. Jako příklad uvádíme konkrétní přepravu z bodu A (nakládka) → do bodu B (vykládka) o vzdálenosti 500 km, která vytíží řidiče na 9 hodin jízdy a 13 hodin výkonu. Bez čekání je řidič schopen vyjet s nákladem v pondělí a v úterý ráno složit. Pokud ovšem řidič v pondělí dorazí teprve na nakládku, zkrátí se mu doba výkonu na 7–1 hodinu při čekání 6–12 hodin. To znamená, že s nakládkou může na místo určení dorazit až o den později, ne tedy v úterý, ale až ve středu. Tímto čekáním ztrácí firma možnost více vytěžovat svá vozidla, a tudíž místo plánovaných 10 000 najetých kilometrů je vozidlo schopné ujet 7 000–8 000 kilometrů za měsíc, čímž se snižuje i celkový obrat, protože vozidlo místo 15 přeprav je možné vytížit průměrně na 10 přeprav za měsíc.

Zisk: Kilometry ujeté za měsíc x čistý km (zisk)

10 000 km x 4,68 Kč = 46 800 x 12 = 561 600 Kč/rok na jedno vozidlo

8 000 km x 4,68 Kč = 37 440 x 12 = 449 280 Kč/rok na jedno vozidlo

Pokud by jedno vozidlo bylo vytíženo plně bez velkých časových prostoje, dokázalo by zvýšit zisk až o **112 320 Kč/rok**.

Kalkulace pobočky v Ostravě

Aktuálně společnost ArcelorMittal tvoří 24 % celkového obratu společnosti VALARANS a.s. a v roce 2018 generovala zisk přes 17 mil. Kč. za ujeté přepravy. Do kalkulace celkových kalkulaci celkových nákladů jsme zahrnuli s fixní a variabilní náklady.

Fixní náklady: mzda + odpisy + **Variabilní náklady:** náklady na 1 km x celkový počet km pro ArcelorMittal

Celkové náklady: FN + VN = 12 922 + 11 800 = 24 722 tis. Kč

Přepravy pro ArcelorMittal

Tabulka 13: Přepravy 2018 od ArcelorMittal (Vlastní zpracování)

Průměrná cena 1 přepravy	22 719 Kč
Celkový počet přeprav	1 879 Ks
Celkové ujeté km	910 000 Kč
Obrat pro rok 2018	42 689 001 Kč

Výpočet zisku pro rok 2018

$22\,719 \cdot 1\,879 - 24\,722\,000 = 17\,967\,001$ Kč

Založení pobočky

U založení pobočky budou do kalkulace nákladů zapojeny pouze tři vozidla se třemi řidiči. Tato tři vozidla budou využívána pouze pro přepravy pro ArcelorMittal

Tabulka 14: Celkové náklady pobočky (Vlastní zpracování)

Fixní náklady	v tis. Kč/rok
provozní náklady pobočky	1 400
mzdové náklady + cestovní náhrady 3 řidičů	1 800
odpisy	769
Variabilní náklady	2 300
Celkové náklady	6 269

Aby pobočka byla schopná fungovat bez toho, aniž by měla negativní vliv na zisk společnosti VALATRANS a.s., musí společnost ArcelorMittal navýšit objem zakázek navíc o 300 přeprav z celkového objemu. Takto bude možné pokrýt náklady vynaložené na pobočku a tři vozidla se třemi řidiči.

Výpočet zisku: $22\,719 * 300 - 6\,269\,000 = 549\,700$ Kč/rok

Snížení cen pro rok 2020

Aktuálně společnost VALATRANS a.s. účtuje za přepravu o 100 euro více než její konkurence, kterou tvoří především polské dopravní společnosti. Svou cenu je společnost ochotna snížit pouze za předpokladu navýšení objemu zakázek o 571 požadovaných přeprav. Ke snížení cen může přistoupit na konci 2019, kdy dochází k novým kalkulacím a nacenění služeb pro následující rok 2020.

Výpočet zisku: $20\,149 * 2450 - 30\,991\,000 = 18\,374\,050$ Kč/rok

Při tomto zvýšení objemu přeprav za nižší ceny je společnost již s fungující pobočkou téměř na stejném zisku, jako tomu bylo v roce 2018.

V současné chvíli nepovažujeme za vhodné, aby společnost VALATRANS a.s. snižovala ceny za přepravu. Vzhledem k tomu, že svůj vozový park dokáže vytěžovat i pro jiné zákazníky, měla by ponechat ceny, které generují zisk. V opačném případě, nedostatečné vytíženosti vozového parku, může společnost ke snížení cen přistoupit, což může vést ke zvýšení objemu zakázek.

Prázdné přejezdy

Výhodou nové pobočky bude rovněž snížení nákladů, které vznikaly prázdnými přejezdy. V roce 2018 průměrně 70 % vozidel přejíždělo ze svého domácího parkoviště v Liptále do Ostravy na místo nakládky v ArcelorMittal. Založením této pobočky dojde k omezení prázdných přejezdů, protože vozidla budou své jízdy končit přímo v Ostravě.

Za rok 2018 bylo uskutečněno celkem 747 prázdných přejezdů na trase Liptál → Ostrava, a to ve vzdálenosti 100 km.

Tabulka 15: Rozbor nákladů na 1 kilometr (Vlastní zpracování)

Cena za 1 km	29,50 Kč
Fixní náklady	10,30 Kč
Variabilní náklady	14,20 Kč
Celkové náklady	24,50 Kč
Zisk	5,00 Kč

Společnost VALATRANS a.s. naceňuje své přepravy vždy včetně přejezdu, založením pobočky by tyto náklady téměř zanikly. V procesu vytváření cen je počítáno vždy s trasou Liptál → Ostrava → místo dodání. Společnost by tím ušetřila variabilní náklady, a to ve výši 1 mil. Kč/rok.

Výpočet: $747 * 100 * 14,20 = 1\,060\,740$ Kč.

Závěrečné doporučení

Společnosti VALATRANS a.s. na základě průzkumů a analýz doporučujeme tuto pobočku založit. Přináší s sebou spoustu výhod, zlepšení a nových příležitostí, které by v této době mohly společnosti pomoci. Po odstranění zbytečných časových prostojů a tím efektivněji vyplnit práci řidiče a nabídnout pružnější služby, je velkou výhodou. Pobočka také s sebou přináší možnost, zvýšit poptávku o práci řidiče a tím by mohla vyplnit celou svou vozovou flotilu čímž využije 100 % své vozové kapacity. Při provozování této pobočky, společnost odstraní nebo alespoň z velké části sníží prázdné přejezdy, které musely být vždy odečítány z ceny za danou přepravu.

Společnosti nedoporučujeme snížit ceny za přepravu i za předpokladu navýšení objemu přeprav. V porovnání s rokem 2018 by společnost ArcelorMittal vytěžovala více vozidel společnosti VALATRANAS a.s. za nižší ceny a tím by byla ohrožena spolupráce s jinými zákazníky, na které by nezůstala volná kapacita vozového parku.

4.5 Přínosy a rizika projektu

Každý plánovaný projekt nese s sebou rizika, se kterými by měl dobrý podnikatel počítat a provést určitá opatření, aby jim mohl předcházet. Jak jsme již uvedli v teoretické části, rizika mají mnoho podob, a ne všechna musí mít pro podnik negativní dopad. V následující části budou popsány přínosy projektu a dále také možná rizika, která je potřeba identifikovat dříve, než se přistoupí k realizaci projektu.

4.5.1 Přínosy založení nové pobočky

Jestliže výše uvedený budoucí předpoklad bude naplněn, dosáhne společnost jak finančního, tak i nefinančního zlepšení. To posílí její pozici na trhu a zesílí její konkurenceschopnost. Založení nové pobočky zahrnuje:

- rozšíření působnosti v novém regionu,
- posílení celkové pozice společnosti,
- zlepšení svého hospodářského výsledku v nadcházejících letech,
- příležitost navázat spolupráci s novými zákazníky v Moravskoslezském kraji.

Pobočka umožní zaměstnat více lidí, především na pozici řidiče. Vozový park bude zcela vytížen a v následujících letech je dokonce pravděpodobný jeho růst. Při navázání bližší spolupráce s tak velkou

výrobní společností, jako je ArcelorMittal, má společnost VALATRANS a.s. velkou příležitost vybudovat si dobré jméno mezi dopravci a tím získat nové nabídky spolupráce od jiných výrobních firem, které budou žádat kvalitní služby. I když finanční analýza zobrazuje poměrně vysokou prvotní investici, díky snížení nákladů na prázdné přejezdy může společnost postupně vykazovat zisk.

4.5.2 Rizika

Jak jsme již zmínili výše, každý dobrý projekt s sebou nese určitá rizika, se kterými je třeba počítat. Abychom byli schopni jim předcházet, je potřeba rizika identifikovat a provést určitá opatření.

Jako největší riziko projektu považujeme **neúspěch celé pobočky** a její následné uzavření. Znamenalo by to zbytečnou investici na opravy kancelářských prostorů a k tomu spojené další investované náklady.

Dalším velkým rizikem je **nenavázání spolupráce** se společností ArcelorMittal. Pokud by od konce roku změnila VALATRANS a.s. ceny, ale následně by se nezvedl objem přeprav, bylo by to pro dopravní společnost neefektivní. Efektivní by to bylo za předpokladu, že vyšší objem požadovaných přeprav by více vytěžoval vozidlo a zvýšil by se tak obrat. Pokud by se ale objem nezvýšil, znamenalo by to pouze snížení cen a celkový obrat tržeb by viditelně klesl.

U každého projektu je třeba počítat s možností, že na trh **vstoupí nová konkurence**. V tomto případě by to znamenalo, že by musela přijít jiná dopravní firma, která by byla schopna nabídnout stejné služby a za nižší ceny. Toto riziko se jeví jako nejpravděpodobnější vzhledem k tomu, že Ostrava leží nedaleko polských hranic. Již nějakou dobu společnost bojuje s nižšími cenami od polských dopravců, ale zatím převážně jen u svého zákazníka MORAVIA STEEL.

Poslední riziko je se týká **personálního zajištění**. Pokud by společnost navázala aktivnější spolupráci s ArcelorMittal, a neměla dostatek řidičů, znamenalo by to snížení celkového obratu a nespolehlivost zajištění přeprav. Pokud by společnost měla přidělené přepravy a kvůli nedostatku řidičů by nebyla schopna náklady vyvážet, mohlo by to způsobit až konec spolupráce a nedůvěru k službám dopravní společnosti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvoření projektu založení pobočky společnosti VALATRANS a.s. K vypracování této diplomové práce bylo nutné provést kompletní analýzy a seznámit se podrobně s problematikou společnosti.

V první části práce byly popsány základní oblasti a informace potřebné ke zpracování praktické části. Abychom byli schopni problematiku postihnout v širším pojetí, museli jsme se s tématem blíže seznámit. Informace jsme čerpali z uvedené odborné literatury a internetových zdrojů.

V druhé části jsme provedli charakteristiku společnosti a analýzy, které se týkaly jejího současného stavu. Použili jsme PEST analýzu, zahrnující politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které působí na společnost VALATRANS a.s. Dále byla provedena SWOT analýza, Porterův model pěti sil a také byly uvedeny klíčové faktory úspěchu. Za účelem zpracování finanční analýzy jsme využili zdrojů od roku 2012 po současnost, abychom postihli, jak se společnosti v uvedených letech dařilo. Hlavní ukazatele pro posouzení zdraví podniku byly absolutní a poměrové, které vycházely z rozvah, výkazu zisku a ztrát v daných letech.

Závěr této práce byl zaměřen na realizovatelný projekt založení pobočky v Ostravě, popsány byly cíle projektu, časový průběh a vyčíslení nákladů ve finanční analýze, zda tento projekt bude vůbec realizovatelný, a především přínosným pro dopravní společnost.

Námi provedené analýzy, průzkumy a kalkulace ukazují, že nová pobočka přinese společnosti VALATRANS a.s. přínosy a otevře nové možnosti na trhu. Přínosem této pobočky je především snížení časových prostojů, snížení nákladů na prázdné přejezdy, a naopak zvýšení poptávky řidičů o práci. Tím společnost sníží nadbytečné náklady, nabídne větší pružnost a objem služeb nabízené zákazníkovi.

Na závěr bych chtěla říci, že zpracování diplomové práce bylo pro mě velkým přínosem, protože jsem poznala, jak důležité je před každým projektem znát dobře chod celé společnosti a zjistit si specifika daného trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULER. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- COLES, Linda. *Social media for business: foolproof tips to help you promote your business or your brand*. Milton: Wiley, 2018, 242 s. ISBN 978-0-730-34577-0.
- DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- GATTIS, Chris. *Business plan template: [how to write a business plan]*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, c2010, 71 s. ISBN 978-1-4664-2422-7.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOTULIČ, Rastislav, Péter KIRÁLY a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. *Finančná analýza podniku*. Treće, prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 227 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-888-1.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- NOVÁK, Radek. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasílatelství*. V Praze: C.H. Beck, 2018, 342 s. ISBN 978-80-7400-041-6.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007. Business books. ISBN 9788025115060.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003. Knižka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-87-3.

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. Praha: Grada, 2000. Systémová integrace. ISBN 80-7169-703-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-534-2.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

3D Návrhář kanceláří: Technické předpoklady pro plné využití možností 3D NÁVRHÁŘE KANCELÁŘÍ[online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.officepro.cz/cz/navrhar-kancelari-online>

Business Vize: Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online]. 2011 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

Google: Maps [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps?ct=reset&tab=ll>

HARVARD BUSINESS SCHOOL: INSTITUTE FOR STRATEGY & COMPETITIVENESS [online]. 2008 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>

Isotra: žaluzie - síť prodejců [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.isotra.cz/zaluzie-sit-prodejcu-isotra-partner>

Managementmania [online]. 2016 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

Sun Marketing: SWOT analýza - Sun Marketing [online]. 2017 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.sun.cz/system/images/BAhbBlSgZmliwyMDExLzA5LzAxLzE0XzE5XzA-zXzU4X1NXT1RfYW5hbHl6YS5wbmc/SWOT_analyza.png

Vlastní cesta: original Porterův model [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.vlastni-cesta.cz/data/USR_007_DEFAULT/original_Porter%C5%AFv_model_a.jpg

Wikipedie: otevřená encyklopedie [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/critical-success-factors-in-business-2275171>

Zákony Online: Obchodní právo [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s34&q34=all>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
s.r.o	Společnost s ručením omezeným
v.o.s	Veřejná obchodní společnost
atd.	A tak dále
apod.	A podobně
např.	Například
tzv.	Tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Podnikatelské okolí podniku (Zdroj: Mallya, 2007, s. 40).....	22
Obrázek 2: SWOT analýza (Zdroj: Sun marketing, © 2017)	24
Obrázek 3: Porterův model pěti sil (Zdroj: Vlastnícesta.cz, © 2012).....	24
Obrázek 4: Klíčové faktory úspěchu (Zdroj: Šuleř, 2003, s. 46)	25
Obrázek 5: Účelové členění nákladů (Zdroj: Popesko, 2016, s. 36).....	27
Obrázek 6: Kalkulační členění nákladů (Zdroj: Popesko, 2016, s.37).....	28
Obrázek 7: Organizační schéma I (Vlastní zpracování na základě struktury společnosti)	39
Obrázek 8: Organizační schéma II (Vlastní zpracování dle struktury společnosti).....	40
Obrázek 9: Hospodaření před zdaněním (Vlastní zpracování)	44
Obrázek 10: Stav vozového parku (Vlastní zpracování).....	45
Obrázek 11: Měnový kurz v letech (Vlastní zpracování na základě údajů z ČNB).....	45
Obrázek 12: Celkový obrat z firmy ArcelorMittal v tis. Kč (Vlastní zpracování).....	57
Obrázek 13: Moravskoslezský kraj (Zdroj: isotra, © 2015)	58
Obrázek 14: RS Truck (Zdroj: Google maps, © 2019).....	59
Obrázek 15: Kancelář před rekonstrukcí (Vlastní fotografie v ArcelorMittal).....	61
Obrázek 16: Návrh kanceláře I (Vlastní zpracování).....	62
Obrázek 17: Návrh kanceláře II (Vlastní zpracování)	62
Obrázek 18: Reklamní plachta (Vlastní zpracování)	64
Obrázek 19: Ganttův diagram projektu (Vlastní zpracování)	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Náklady střediska 500 (vlastní zpracování dle účetních dokumentů).....	44
Tabulka 2: Horizontální analýza (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)	51
Tabulka 3: Vertikální analýza (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů).....	52
Tabulka 4: Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)	52
Tabulka 5: Ukazatele rentability (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů)	53
Tabulka 6: Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů).....	54
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování dle účetních dokumentů).....	54
Tabulka 8: Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)	65
Tabulka 9: Vstupní výdaje (Vlastní zpracování)	66
Tabulka 10: Provozní náklady za měsíc (Vlastní zpracování)	67
Tabulka 11: Reklamní náklady nabídky práce (Vlastní zpracování).....	67
Tabulka 12: Náklady a výnosy při přijetí 10 řidičů za rok (Vlastní zpracování)	68
Tabulka 13: Přepravy 2018 od ArcelorMittal (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 14: Celkové náklady pobočky (Vlastní zpracování)	70
Tabulka 15: Rozbor nákladů na 1 kilometr (Vlastní zpracování)	71