

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA**

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategie podniku v silniční nákladní dopravě

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Jan Leština, CSc.

Autor diplomové práce:
Bc. Gabriela Maxová

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela MAXOVÁ**
Osobní číslo: **E10558**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Strategie podniku v silniční nákladní dopravě**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení ekonomiky podniku podnikající v silniční nákladní dopravě, posouzení současné podnikové strategie a návrh její změny podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Ekonomická a technologická analýza nákladní dopravy, zhodnocení strategie podniku a návrh opatření ve strategickém zaměření budoucích dopravních aktivit.

Rámcová osnova

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika; 4. Vlastní zpracování; 5. Závěry; 6. Seznam použité literatury; 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- FOTR, J., SOUČEK, I.: *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 416 s., ISBN 978-80-247-3293-0
- KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V.: *Management rizik projektů*. Praha, Grada Publishing a.s., 2011, 544 s., ISBN 978-80-247-3221-3
- JOHNSON, G., SHOLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3
- PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2010, 768 str. ISBN 978-80-247-3024-0
- SMEJKAL, V., RAIS, K.: *Řízení rizik*. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7
- SOUČEK, Z. - MAREK, J.: *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava, Montanex a.s. 1998, 180 str., ISBN 80-85780-93-3
- SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-3494-1
- SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika*. C. H. Beck, Praha, 2006, 460 str., ISBN 80-7179-892-4
- VEBER, J., SRPOVÁ, J.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 2010, 320 s., 978-80-247-2409-6
- VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. Praha, Management Press 2000, 443 str., ISBN 80-7261-068-6
- WHEELLEN, T., L., HUNGER, J., D.: *Strategic management and Business policy*. Pearson International Edition. 2008, 11. vydání, ISBN-13:978-0-13-232346-8

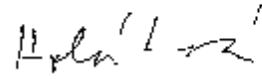
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Kolář, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Strategie v silniční nákladní dopravě vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v plném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Plané nad Lužnicí, 13. dubna 2012

.....
Bc. Gabriela Maxová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu ing. Janu Leštinovi, CSc., za odbornou a důslednou pomoc při zpracovávání mé diplomové práce a také jednateli společnosti, za veškeré informace a data, bez nichž by tato diplomová práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	4
2.1	PODNIK.....	4
2.1.1	<i>Právní forma podnikání.....</i>	4
2.1.2	<i>Vnější prostředí podniku.....</i>	6
2.1.3	<i>Vnitřní prostředí podniku</i>	7
2.1.4	<i>Výkaz zisku a ztráty.....</i>	8
2.1.4.1	Klasifikace nákladů.....	9
2.1.4.2	Klasifikace tržeb	10
2.1.4.3	Klasifikace zisku.....	11
2.1.5	<i>Rozvaha (balance) podniku.....</i>	11
2.1.5.1	Aktiva	12
2.1.5.2	Pasiva.....	13
2.1.6	<i>Výkonnost firmy</i>	13
2.1.6.1	Měření výkonnosti firmy.....	13
2.1.6.2	Tradiční ukazatele výkonnosti podniku	14
2.1.6.3	Moderní ukazatele hodnocení výkonnosti	17
2.2	STRATEGIE.....	19
2.2.1	<i>Strategie úspěšného podniku</i>	19
2.2.2	<i>Formulace strategických cílů.....</i>	21
2.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	23
3	METODIKA	25
3.1	CÍL PRÁCE.....	25
3.2	METODICKÝ POSTUP.....	25
3.3	POSTUP PRÁCE	25
4	SOUČASNÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU	27
4.1	POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU	32
4.2	ANALÝZA KONKURENCE – PORTERŮV MODEL	33
4.2.1	<i>Konkurenti.....</i>	33
4.2.2	<i>Dodavatelé.....</i>	34
4.2.3	<i>Odběratelé.....</i>	35
4.2.4	<i>Substituty.....</i>	35
4.2.5	<i>Stanovení výchozího předpokladu.....</i>	36
4.3	ANALÝZA ROZVAHY	40

4.3.1	<i>Objem aktiv</i>	40
4.3.2	<i>Objem pasiv</i>	44
4.4	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	47
4.4.1	<i>Porovnání nákladů v letech 2008 až 2010</i>	47
4.4.2	<i>Analýza nákladů – Spotřeby materiálu a energie</i>	50
4.4.3	<i>Analýza nákladů – Služby</i>	53
4.4.4	<i>Analýza nákladů – Ostatní provozní náklady</i>	55
4.4.5	<i>Analýza nákladů – Ostatní finanční náklady</i>	58
4.4.6	<i>Výsledek analýzy nákladů</i>	59
4.4.7	<i>Návrh na optimalizaci nákladů</i>	60
4.5	POMĚROVÁ ANALÝZA.....	61
5	ZÁVĚR A HODNOCENÍ	64
6	SUMMARY	68
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
8	PŘÍLOHY	73

1 ÚVOD

Každý podnik, který chce být úspěšný, má zvolené dlouhodobé cíle. Těch se snaží v budoucnu dosáhnout. K tomu, aby se mu dařilo svých cílů dosáhnout potřebuje mít zvolenou správnou strategii. Ta má pomoci podniku vytvořit stabilní a silné zázemí v boji na konkurenčním trhu. Neméně důležitá jsou proto nejrůznější číselná srovnání, tedy ekonomika a finanční analýzy podniku.

Pro diplomovou práci byl vybrán podnik zabývající se silniční nákladní dopravou. Po celkovém ekonomickém zhodnocení je cílem nalézt strategii, kdy by podnik dokázal obstát nejen v konkurenčním boji, ale dosáhl ještě lepších hospodářských výsledků než tomu bylo doposud.

Zvolené téma **Strategie podniku v silniční nákladní dopravě** se jeví jako dobré pro zpracování diplomové práce, jelikož data podniku jsou dostupná v dostatečném rozsahu, autorce je známa minulost podniku, úspěchy, úskalí a problémy podniku. V práci jsou pak využity především znalosti z oboru a praxe.

Cílem práce je zhodnotit ekonomiku podniku, dále posoudit současnou podnikovou strategii a nalézt takovou strategii, která povede k celkovému zlepšení a udržení se na trhu při dané kvalitě prováděných služeb a to nejen v krátkém, ale především v dlouhém časovém horizontu. Dalším cílem je optimalizovat náklady pro delší časový horizont, jelikož víme, že od nákladů se odvíjí téměř vše. Nehovořme tedy jen o zisku, ale i hodnotě podniku jako takového.

Je zcela jasné, že dobrého postavení na trhu je možné dosáhnout dobrou strategií, pevným přesvědčením a častou kontrolou ekonomických výsledků. Zisky v krátkém období jsou jen první vlaštovky úspěchu a ještě nezajišťují dobré postavení na trhu. Proto je nutné pohlížet na náklady nyní a plánovat je i na delší časový horizont. Základem úspěchu je vůle zvítězit. Tato vůle umožňuje překonat i největší překážky. Proto nikdy nepřipouštíme neřešitelnost určitých problémů nebo situací. Každý problém lze vyřešit. Nejde-li to jedním způsobem, zkusme jiný. Ale bojujeme !!! [10].

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Podnik

Pojem podnik je v obchodním zákoníku chápán jako objekt právních vztahů a je definován v Oddíle II., § 5 odst.1. Podnikem se pro účely zákona rozumí soubor hmotných, jako i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit [15].

2.1.1 Právní forma podnikání

V tržní ekonomice se setkáváme s existencí velkého počtu podniků nejrůznějšího zaměření. Tyto podniky se liší jak co do velikosti, předmětu činnosti, tak i rozmanitostí právních forem [15]. Obchodní zákoník a další právní normy nabízejí podnikatelům různé právní formy podnikání, jejich výběr plně záleží na podnikateli. Každá právní forma je však podřízena dalším právními normám, které rovněž ovlivňují podnikatelské rozhodování. Mezi hlavní kritéria rozhodování o volbě právní formy patří:

- Ø Způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko);
- Ø Oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování apod.;
- Ø Počet zakladatelů, pro různé formy podnikání je stanoven různý počet zakladatelů, např. a.s. nebo s.r.o. může v ČR založit za splnění určitých podmínek jen jedna osoba, naproti tomu u osobní obchodní společnosti musí být pro založení minimálně dvě osoby. U s.r.o. je pak ještě limitován maximální počet společníků a to na 50 osob;
- Ø Nároky na počáteční kapitál – minimální rozsah počátečního kapitálu potřebného pro založení podniku je ze zákona definován pouze pro kapitálové společnosti, a to u společnosti s ručením omezeným v rozsahu 200 tis. Kč, pro akciové společnosti platí podmínka základního kapitálu ve výši 2 mil. Kč.

Chtějí-li tyto společnosti upisovat akcie, pak velikost základního kapitálu musí činit minimálně 20 mil. Kč;

- Ø Administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku – nejnáročnější je založení akciové společnosti. Před zahájením činnosti je nutné sepsat zakladatelskou listinu a stanovy. Musí proběhnout ustavující valná hromada akcionářů a být pořízen notářsky ověřený zápis potvrzující vznik společnosti. V obchodních společnostech mají rozhodující vliv výdaje spojené s povolením živnosti, se zpracováním společenské smlouvy, se zápisem do OR, se zpracováním a zveřejněním auditu. Naproti tomu u podnikatelů – živnostníků se jedná o jednorázový výdaj při založení živnosti;
- Ø Účast na zisku (ztrátě) – míra rizika podnikatele je úměrná jeho účasti na zisku (ztrátě) podniku. U osobních obchodních společností v případě zakotvení ve společenské smlouvě se dělí zisk rovným dílem. Obdobná úprava platí i pro společnosti s ručením omezeným. Pouze u akciových společností podíl na zisku u akcionáře závisí na rozhodnutí valné hromady;
- Ø Finanční možnosti – možnosti zvýšení vlastního kapitálu a přístup k cizímu kapitálu. Úvěrové možnosti jednotlivých právních forem se značně liší. Odvíjejí se od výše kapitálu, kterým společnosti disponuje, a také mírou ručení společníků;
- Ø Daňové zatížení – přímé daně: daň z příjmu fyzických osob, daň z nemovitosti, daň z převodu nemovitosti, silniční daň, dále nepřímé daně: DPH a spotřební daň;
- Ø Zveřejňovací povinnost – auditovaná společnost publikuje svou účetní závěrku do 30 dnů po konání valné hromady v Obchodním věstníku.

Základními právními formami podnikání jsou:

1. samostatný podnikatel (živnostník)
2. obchodní společnosti
 - osobní: veřejná obchodní společnost a komanditní společnost
 - kapitálové: společnost s ručením omezeným a akciová společnost

3. družstva
4. státní podniky
5. ostatní [15]

2.1.2 Vnější prostředí podniku

Představuje okolí organizace, tedy všechny prvky, které nejsou její součástí a které se nacházejí vně organizace. Okolí organizace se rozděluje do těchto kategorií [8].

Ekonomické okolí:

- Ø Ekonomická situace regionu (hrubý domácí produkt, export)
- Ø Úroková míra, dostupnost úvěrů
- Ø Investiční fondy, finanční situace, dostupnost kapitálu
- Ø Zahraniční obchodní bilance

Sociální okolí:

- Ø Demografická skladba obyvatel regionu
- Ø Sociální a příjmové rozvrstvení obyvatel, nezaměstnanost
- Ø Styl života, nákupní zvyklosti

Politické okolí:

- Ø Stabilita vlády, struktura vztahů státních institucí a samosprávy
- Ø Právní systém, jurisdikce a vymahatelnost práva
- Ø Daňové zatížení, složitost daňového systému, výše DPH

Přírodní okolí:

- Ø Stabilita klimatu, klimatické změny
- Ø Ochrana životního prostředí, ekologická legislativa
- Ø Výkyvy počasí, rizika přírodních katastrof

Technologické okolí:

- Ø Dopravní obslužnost, silniční a železniční síť
- Ø Energetické zabezpečení, zdroje, komunální infrastruktura
- Ø Komunikační sítě, informační technologie, média

Konkurenční okolí:

- Ø Intenzita konkurence, rivalové na trhu, dominující subjekty
- Ø Regulace konkurenční soutěže, otevřenost ekonomiky
- Ø Obchodní bariéry, spolehlivost partnerů, nekalá soutěž.

Popsané složky okolí jsou prostředím, ve kterém vznikají **příležitosti a ohrožení** pro realizaci záměru organizace dosáhnout vytyčené cíle svého působení. Jako příležitost je označováno určité seskupení vnějších faktorů, které vytváří příznivé podmínky pro uskutečnění zvolených záměrů. Naopak ohrožení je takové seskupení vnějších faktorů, které organizaci významně znesnadňuje či dokonce znemožňuje dosažení vytyčených cílů. Organizace sama přitom nemůže vznik příležitostí anebo hrozeb ve svém okolí nijak významně ovlivnit. Musí však vývoj ve svém okolí neustále sledovat, aby již na první signály o vzniku nových příležitostí či hrozeb reagovala mobilizací svých využitelných zdrojů v zájmu uskutečnění adekvátní reakce na proměny stavu jejího okolí. Vznik příležitostí anebo hrozeb je většinou náhlý a jejich trvání je časově omezené [8].

Vnější prostředí podniku rozumíme vše, co podnik obklopuje, tedy konkurenci. Nejznámější analýzu vnějšího prostředí nebo-li rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku [22]. Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty, či služby na trhu. Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí podniku [9].

2.1.3 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřním prostředím podniku rozumíme veškeré dění uvnitř podniku, které představuje především kvalitu managementu a zaměstnanců, strategii firmy, finanční situaci, vybavenost, historii, umístění a organizační strukturu [21].

Budeme-li provádět analýzu vnitřního prostředí získáváme informace o všech činnostech uvnitř podniku, zejména o výrobě a vývoji, marketingu, dále o finanční

situaci, personálním řízení či nákupu a prodeji. Analýza se zabývá průběhem, dosahovanými výsledky a předpokládaným vývojem. Ve všech těchto oblastech je potřeba zhodnotit současný stav a předpoklady pro budoucí rozvoj. Jedná se o kvalifikované a nestranné posouzení zejména vlastních schopností a dovedností podniku [11].

2.1.4 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na tvorbě výsledku hospodaření běžného období, který je pak v rozvaze zobrazen jako jediný údaj. Slouží k posouzení schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál [3].

Výkaz zisků a ztráty nám ukazuje, jakého hospodářského výsledku dosáhla společnost za sledované a minulé období. Tento výkaz je spolu s rozvahou podle Zákona o účetnictví povinnou součástí závěrkových účetních výkazů. Výkaz se používá buď ve zkrácené nebo plné verzi. Zájemce z ní získá základní přehled o hospodaření společnosti, velikost tržeb, nákladů a výši zisku.

Struktura Výkazu zisků a ztráty:

- + tržby za prodej zboží
- náklady na prodané zboží
- = odchodní marže
- + výnosy z finančních činností
- náklady na finanční činnost
- = finanční výsledek hospodaření
- + tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
- náklady související s provozní činností
- = provozní výsledek hospodaření
- daň z příjmu za běžnou činnost
- = výsledek hospodaření za běžnou činnost
- + mimořádné výnosy

- mimořádné náklady
- daň z příjmů z mimořádné činnosti
- = mimořádný výsledek hospodaření

Zisk nám říká, o kolik výnosy překročily v účetním období náklady vynaložené na tvorbu příjmu. Základní funkcí výsledovky je zjistit hospodářský výsledek běžného účetního období ve struktuře výnosů a nákladů, ale je také podkladem pro hodnocení ziskovosti vložených prostředků. Výsledovka se obvykle dělí na dva segmenty, a to na provozní a neprovozní. Provozní segment odráží výsledky hlavních, dlouhotrvajících činností společnosti. Neprovozní část sumarizuje účetní výsledky všech ostatních aktivit [29].

2.1.4.1 Klasifikace nákladů

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění.

Druhové třídění nákladů – náklady jsou soustřeďovány do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů. Základními nákladovými druhy jsou například spotřeba materiálu, odpisy, mzdové a ostatní osobní náklady, finanční náklady nebo náklady na externí služby.

Účelové třídění nákladů – je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- a) podle místa vzniku a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových útvarů
- b) podle výkonů, tj. kalkulační třídění nákladů

Náklady v manažerském pojetí – náklady jsou tříděny podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Základní skupiny nákladů jsou:

- a) náklady fixní – tyto náklady nejsou závislé na změně objemu výroby. Tyto náklady jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku jako celku. Do fixních nákladů patří velká část režii, odpisy, mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, nájemné, úroky z půjček, leasingové poplatky, náklady na počítačové vybavení, na školení a vzdělání pracovníků aj.
- b) náklady variabilní – mění se v závislosti na změnách objemu výroby. Mohou se vyvíjet stejně rychle jako objem výroby, potom hovoříme o proporcionálních

(lineárních) nákladech. Rostou-li rychleji než objem výroby, pak hovoříme o nadproporcionálních (progresivních) nákladech a rostou-li pomaleji než objem výroby, pak hovoříme o podproporcionálních (degresivních) nákladech. V manažerských výpočtech obvykle předpokládáme, že se náklady vyvíjejí proporcionálně

- c) celkové náklady – jsou veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce.
- d) průměrné (jednotkové) náklady jsou náklady na jednotku produkce. Vypočteme je tak, že celkové náklady dělíme celkovým množstvím produkce
- e) přírůstkové náklady – jedná se o přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem objemu produkce
- f) marginální náklady – takové náklady, které jsou vyvolané přírůstkem produkce o jednu jednotku [15].

2.1.4.2 Klasifikace tržeb

Tržby tvoří hlavní složkou výnosů většiny podniků, především podniků průmyslových, zemědělských, dopravních a obchodních. Tržby představují peněžní částku, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Jsou hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci.

Do skupiny tržeb řadíme:

- a) tržby z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb;
- b) tržby z prodeje nakupovaného zboží;
- c) tržby za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení;
- d) tržby za prodané patenty, licence aj.;

Z hlediska současné právní úpravy účetních výkazů a vedení finančního účetnictví tvoří výnosy podniku:

- a) výnosy provozní – získané z provozně-hospodářské činnosti podniku;
- b) výnosy finanční – z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí;
- c) výnosy mimořádné – získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů [15].

Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby T jsou závislé na fyzickém objemu prodeje výrobků q , cenách jednotlivých druhů výrobků p a sortimentní skladbě prodejů. $T = \sum p * q$ [14].

2.1.4.3 Klasifikace zisku

Zisk je cílem a podnětem veškerého podnikání, ne však jediným. Jedná se tedy o převažující kritérium v rozhodování v podnikovém hospodaření. Nesmíme však zapomínat, že výše zisku je spojena s rizikem. Čím vyšší očekávaný zisk, tím vyšší riziko.

Zisk představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Existují dvě cesty, jak je možné zisk zvyšovat a to:

- a) snižováním nákladů – tj. zvyšování hospodárnosti;
- b) zvyšováním výnosů.

Zisk je důležitou součástí poměrových ukazatelů, především:

- a) rentability podniku (zisk/celkový kapitál);
- b) rentability vlastního kapitálu (zisk/vlastní kapitál);
- c) rentability výnosů, resp. tržeb nebo obratu (zisk/výnosy nebo zisk/tržby či obrat);
- d) nákladové rentability (zisk/náklady) [15].

2.1.5 Rozvaha (balance) podniku

Rozvaha uvádí jednotlivé položky aktiv a pasiv, zachycuje stav majetku v podniku a zdroje jeho krytí ke zvolenému určitému časovému okamžiku, většinou k poslednímu dni účetního období, v peněžním vyjádření [3].

Strategický pohled na majetek podniku a jeho strukturu poskytuje rozvaha (balance) podniku. Její základní funkcí je poskytnout k určitému datu přehled o majetku podniku (aktivech), jeho struktuře a finančním krytí majetku (pasivech a vlastním kapitálu). Rozvaha tedy staticky zachycuje přehled o finanční situaci podniku. Slouží

pro řízení a analýzu finanční situace podniku. Sestavuje se minimálně jednou ročně a zachycuje tři hlavní části:

- a) aktiva (majetek);
- b) pasiva (cizí kapitál);
- c) vlastní kapitál (jmění) [19].

Rozvaha se obvykle sestavuje ve tvaru bilance T, jejíž levá, majetková strana se označuje AKTIVA, pravá, kapitálová strana PASIVA. Druhou formou rozvahy je vertikální forma, ve které jsou jednotlivé položky uspořádány do sloupce, nejdříve aktiva, poté pasiva.

Tabulka 1 Základní schéma rozvahy

AKTIVA	PASIVA
hodnota všech položek, do kterých podnik investoval	všechny zdroje, ze kterých byla aktiva pořízena
Stálá aktiva	Vlastní kapitál
dlouhodobý nehmotný majetek	základní kapitál
dlouhodobý hmotný majetek	fondy
dlouhodobý finanční majetek	nerozdělený zisk minulých let
Oběžná aktiva	hospodářský výsledek běžného roku
zásoby	Cizí zdroje
dlouhodobé pohledávky	dlouhodobé závazky a úvěry
krátkodobé pohledávky	krátkodobé závazky a úvěry
krátkodobý finanční majetek	

Pramen [15]

2.1.5.1 Aktiva

V podstatě jde o souhrn vlastního majetku. Aktiva využívaná ve firmě představují vše, co za dobu svojí existence firma vybudovala. Může se jednat o vybavení, které společnost zakoupila či finanční rezervy, které vytvořila a také peněžní sumy, které firmě náleží od klientů (dluhopisy) nebo které se nachází bezprostředně u ní v pokladně nebo na bankovním účtu. Aktiva jsou v rozvaze členěna od těch nejméně likvidních k těm nejlikvidnějším. Budeme-li hovořit o čistých aktivech, pak máme na mysli rozdíl celkových aktiv a krátkodobých závazků. Budeme-li hovořit

o čistých běžných aktivech, hovoříme o rozdílu mezi běžnými aktivy a běžnými závazky.

2.1.5.2 Pasiva

Pasiva vyjadřují způsob, jakým byla nabyta aktiva. Pasiva se skládají z vlastních a cizích zdrojů. Cizí zdroje jsou současné povinnosti účetní jednotky, které přináší společnosti ekonomický prospěch, které vznikly jako důsledek minulých skutečností a při jejichž vypořádání se očekává odliv prostředků. Vlastní zdroje jsou vlastní kapitál nebo jiné vložené zdroje ve formě fondů, zdroje získané z dotací či darů, ziskové fondy a hospodářské výsledky převedené z minulých let.

2.1.6 Výkonnost firmy

Pojem výkonnost je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit [16].

Ve firmě většinou hrají hlavní roli vlastníci, neboť jsou to oni, kdo do firmy vkládají svůj kapitál, podstupují největší riziko, a proto také očekávají dostatečné zhodnocení jimi vložených prostředků do firmy. Podle jejich názoru je výkonnou ta firma, která je to schopna dokázat v nejvyšší míře a v co nejkratší době. Schopnost uspět je posuzována měřítky vycházejícími z kategorií návratnosti investice (ROI), ekonomické přidané hodnoty (EVA) a hodnoty firmy (cena akcie) [16].

Výkonnost firmy znamená nejen zvýšení ziskovosti firmy, ale může jít například i o zvýšení efektivity firemních procesů nebo může jít i o zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka nebo o zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

2.1.6.1 Měření výkonnosti firmy

Výkonnost firmy je možné měřit pomocí tradičních ukazatelů výkonnosti podniku nebo moderními ukazateli výkonnosti podniku. Při měření výkonnosti firmy používáme hodnotová kritéria, tedy ukazatele používané v posledních letech v zemích s nejvyspělejším kapitálovým trhem pro měření výkonnosti ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře. Společným znakem pro tyto ukazatele je využívání

oportunitních nákladů, tedy nákladů ušlé příležitosti, v podobě nákladů kapitálu (WACC) a dále to, že jako ukazatel zisku je používán provozní hospodářský výsledek (NOPAT) [24].

2.1.6.2 Tradiční ukazatele výkonnosti podniku

1/ Ukazatel zisku

Tento ukazatel patří mezi nejpoužívanější měřítka výkonnosti podniku. Zisk je pro většinu podnikatelů hlavním cílem podnikání, proto se snaží o co největší maximalizaci zisku. Samotný zisk je kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách ekonomiky podniku, zároveň je hlavním zdrojem akumulace, tedy tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj. Zisk je základním motivem veškerého podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků [15].

Zisk lze vyjádřit různými způsoby:

Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes) – z pohledu vlastníka nejdůležitější kategorie zisku. Jedná se o zisk po zdanění, který je určen k rozdělení.

Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Efore Taxes) – jedná se o kategorii zisku zahrnujícího daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Použití tohoto ukazatele je vhodné pro porovnávání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími i podniky ze zemích s různým zdaněním, protože umožňuje abstrahovat od míry zdanění.

Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Efore Interest and Taxes) – jedná se o oblíbený ukazatel na úrovni divizí, protože soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů. Měří pouze provozní výkonnost, neovlivňuje jej způsob financování a daně [17].

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (Earnings Efore Interest, Taxe, Depreciation and Amortization) – tento ukazatel je hodně využíván u amerických podniků. Jeho výhodou je možnost srovnání výkonnosti podniků nezávisle na politice odepisování [17].

2/ Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow dokumentují peněžní toky podniku. Praktické finanční řízení rozhodování podniků si ve vyspělých tržních ekonomikách vynutilo – vedle

informací o zisku – též informace o peněžních tocích podniku, resp. O jeho peněžních příjmech a výdajích. Rozvaha zachycuje stav majetku a kapitálu k určitému okamžiku. Výkaz zisku a ztráty zaznamenává různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku, bez ohledu na to, zda vznikají skutečné reálné peněžní příjmy či výdaje. Z tohoto důvodu nastává obsahový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků.

Podstatou sledování cash flow je změna stavu peněžních prostředků. Kategorie cash flow je možné ve finančním řízení využít:

- Ø ve finanční analýze pro hodnocení finanční stability podniku;
- Ø při krátkodobém plánování peněžních příjmů a výdajů;
- Ø při střednědobém a dlouhodobém sestavování finančních výhledů podniku;
- Ø při hodnocení efektivnosti investičních variant;
- Ø při posouzení schopnosti podniku financovat investice vlastními zdroji;
- Ø při hodnocení výkonnosti a oceňování podniku [17].

Máme dvě metody sestavování cash flow a to metodu přímou, která vyhází z počátečního stavu peněžních prostředků a k němu se připočítají příjmy a odečítají výdaje. Dále metodu nepřímou, která vychází z výsledku hospodaření, ten je upravován o transakce nepeněžního charakteru.

3/ Ukazatele rentability

Jedná se o ukazatele, které jsou měřítkem míry zisku. Lze je použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti. Patří mezi ně následující ukazatele:

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales)

$$\text{ROS} = \frac{\text{VH}}{\text{Tržby}}$$

Rentabilita tržeb měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb. Z porovnání jeho hodnoty s odvětvovým průměrem lze usuzovat na úroveň cen dosahovaných podnikem a vyšší výrobních nákladů. Za výsledek hospodaření se nejčastěji používá zisk po zdanění nebo EBIT.

Rentabilita aktiv – ROA (Return on Assets)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

ROA je klíčovým měřítkem rentability. Poměří zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byl financován z vlastního nebo cizího kapitálu [13].

Rentabilita investovaného kapitálu – ROI (Return on Investment)

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{nákl.investice}}$$

Jako zisk se bere čistý zisk (EAT), který je považován za skutečný efekt pro podnik. Jako investiční náklady se doporučuje brát průměrnou zůstatkovou hodnotu investice. Vypočtená rentabilita se pak srovnává s investorem požadovanou mírou zúročení. Je-li vypočtená rentabilita vyšší, investice je výhodná, je-li nižší, investici bychom neměli realizovat [15].

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity)

$$\text{ROE} = \frac{\text{ČZ}}{\text{VK}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje, kolik zisku připadá na jednu korunu investovanou do společnosti [13].

Přestože je obecně tento ukazatel považován za hlavní ukazatel finanční výkonnosti podniku, jeho hodnocení musí být opatrné, neboť jsou s ním spojeny tři problémy:

- Ø problém času – například zavedení nového výrobku vyvolává růst nákladů a tím snížení hodnoty ROE, která však vzroste v příštích letech;
- Ø problém rizika, které ROE nebere v úvahu;
- Ø problém ocenění, neboť počítá s účetními hodnotami a nikoli hodnotami tržními, které jsou rozhodující pro investory [15].

Zisk na akcii EPS (Earnings per share)

Tento ukazatel měří výši čistého zisku připadajícího na jednu akcii podniku. Je hodně využíván investory na kapitálových trzích. Může však selhávat z hlediska snahy manažerů o dosažení co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele, pokud trh reaguje na jeho zvýšení zvýšením tržní ceny akcií. Zvýšení tohoto ukazatele lze dosáhnout větším podílem cizích zdrojů nebo zvýšením zisku se stejným objemem vlastního kapitálu [17].

2.1.6.3 Moderní ukazatele hodnocení výkonnosti

Tyto moderní ukazatele hodnocení výkonnosti lépe hodnotí výkonnost podniku.

Patří mezi ně následující ukazatele:

- Ø Diskontované cash flow (DCF);
- Ø Tržní přidaná hodnota (MVA);
- Ø Ekonomická přidaná hodnota (EVA);
- Ø Excess Return;
- Ø Total Shareholder Return (TSR);
- Ø Shareholder Value Added (SVA);
- Ø Cash Flow Return on Investment (CFROI);
- Ø Cash Return on Gross Assets (CROGA);

Moderní ukazatele hodnocení výkonnosti mají splňovat následující kritéria:

- Ø Vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value), tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty;
- Ø Umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny;
- Ø Překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost;
- Ø Umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků;
- Ø Ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení;
- Ø Ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty;

Tři nejdůležitější moderní ukazatele hodnocení výkonnosti :

Diskontované cash flow – DCF (Discounted Cash Flow)

Na rozdíl od volného cash flow bere diskontované cash flow v úvahu čas a riziko. Proto je výhodným měřítkem výkonnosti podniků a investoři o tento ukazatel projevují zájem při hodnocení výhodnosti jejich investice pomocí čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta.

Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)

Tento ukazatel měří rozdíl mezi tržní hodnotou firmy a kapitálem, který do ní byl investován.

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}$$

Je to ta část tržní hodnoty, o kterou jsou akcionáři bohatší díky tomu, že investovali svůj kapitál do výkonného podniku. Předpokladem platnosti vztahu je, že tržní hodnota cizího kapitálu je rovna jeho účetní hodnotě. Hodnota MVA může být jak pozitivní, tak i negativní [16].

Cílem je dosáhnout samozřejmě co nejvyšší hodnoty MVA. To nedokážeme pouze pouhým navýšením vloženého kapitálu, ale jen v případě, že tento investovaný kapitál nám vydělá více než představují náklady na kapitál [17].

Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

Ekonomická přidaná hodnota je jedním z nejpobulárnějších a nejpoužívanějších moderních ukazatelů výkonnosti. Udává, zda firma vytváří pro své majitele hodnotu, nebo naopak tuto hodnotu ničí. Hlavní výhodou tohoto ukazatele je, že kombinuje hospodářský výsledek s velikostí rizika, které je spojeno s dosahováním výsledku. Tento ukazatel je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Cupital} * \text{WACC}$$

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) je zisk z operativní činnosti podniku po dani.

Cupital je kapitál vázaný v aktivech, která slouží operativní činnosti podniku, tj. v aktivech potřebných k hlavnímu provozu podniku.

WACC (Weigted Average Cost of Cupital) jsou průměrné vážené náklady kapitálu [6].

Obecně EVA vyjadřuje vztah mezi ziskem a náklady na kapitál. Provozní zisk po zdanění by měl být vyšší nebo alespoň stejně velký, jako jsou náklady na kapitál.

2.2 Strategie

Definice pojmu strategie je několik. Strategie je představována jako soubor různorodých opatření, která ve vnitřním prostředí organizace zajistí dosažitelnost cílů, vytýčených specifikací vize budoucích úspěchů [8].

Strategie je pojem odvozený od starořeckého „stratégia“, což v přeneseném smyslu slova znamená „**umění získávat převahu nad konkurenty**“ v soutěži o přízeň uživatelů výstupů z organizace.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváří soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky [18].

Strategie je nezbytným nástrojem přežití podniku a jeho prosperity. Vychází se z odhadu budoucích trendů a jevů, které v průběhu strategického období mohou nastat. Odhad je výrazně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Významnou úlohu zde hraje schopnost předvídavosti [12].

Vlastními slovy bych pak strategii nazvala jako postup, který je předem stanovený, někdy třeba jen odhadem a směřuje k vytčenému cíli. Přitom musí reagovat na své okolí a vhodně rozmisťovat zdroje potřebné k realizaci cíle.

2.2.1 Strategie úspěšného podniku

Vedení podniku určuje tempo rozvoje jeho tržeb v průběhu strategického období. Vychází při tom z prognózy poptávky vypracované při analýze okolí, z níž se stanoví podíl, který chce podnik uspokojit svými produkty. Jde tedy o objem tržeb, který podnik v průběhu strategického období chce realizovat na trhu.

Rozhodnutí o tempu tržeb je základním strategickým rozhodnutím podniku. Současně je jedním z nejobtížnějších rozhodnutí, při kterých musíme znát dopředu faktory, které ovlivňují poptávku po našich produktech či službách. Dále musíme znát pravděpodobný budoucí vývoj těchto faktorů. Z něj pak odvozujeme očekávaný vývoj celkové poptávky. Tyto činnosti se provádějí již při zpracování analytické části

strategie. Posouzením konkurenční schopnosti podniku v dané části trhu se určuje ta část poptávky, kterou podnik může získat, což představuje hledaný očekávaný objem tržeb. K dosažení správných výsledků je nutné zvládnout také celosvětový systémový přístup při zpracování strategie. Nutné jsou informace o celosvětovém ekonomickém, politickém, demografickém, sociálním, vědecko-technickém, ekologickém a právním vývoji. To vše se promítá do velikosti poptávky po našich službách.

Rozhodnutí o tempu tržeb se přirozeně opírá o poznatky získané analýzou okolí a analýzou silných a slabých stránek podniku. Je však významně ovlivněno i osobností ředitele či majitele podniku a jeho vrcholového vedení. Vyjadřuje totiž jejich vůli prosadit se i v obtížnějších podmínkách nad tvrdou konkurencí. Zkušenosti ukazují, že i velmi malá skupina odhodlaných a kvalifikovaných pracovníků dokáže zvrátit dosud neúspěšný vývoj podniku a vyvést jej z obtížné situace k prosperitě. Určení tempa tržeb je skutečně zásadním strategickým rozhodnutím. Nelze ovšem zapomínat na to, že lze uvažovat pouze s takovým objemem tržeb, které přijme trh představovaný solventními odběrateli.

Zásadní strategické rozhodnutí o tempu tržeb se vždy zpracovává ve více variantách a to zpravidla ve variantě realistické, pesimistické a kritické. Ovšem každá podniková strategie obsahuje několik dílčích strategií:

- Ø Strategie cenová;
- Ø Strategie materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce;
- Ø Strategie hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem;
- Ø Strategie finanční;
- Ø Strategie rozdělení zisku a použití zdrojů;
- Ø Strategie úvěrů.

Jejich společnou charakteristikou je, že se jedná o kvantifikovatelné, číselně vyjádřené záměry vedení podniku, zásadně ovlivňující výslednou ekonomiku podniku v průběhu strategického období [10].

2.2.2 Formulace strategických cílů

Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.

Určení strategických cílů je náročnou činností. Ovlivňuje celou budoucí existenci podniku, jeho vývoj a efektivnost. Strategické cíle orientují a sjednocují všechny činnosti podniku. Proto patří mezi nejdůležitější kroky v procesu zpracování strategie. Je založeno na analýze okolí, na analýze silných a slabých stránek podniku a na odhadu příležitostí a hrozeb.

Vrcholové strategické cíle se člení do čtyř skupin:

- Ø Cíle vztahující se k uspokojení poptávky odběratelů, cíle na trhu;
- Ø Cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické;
- Ø Cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku, cíle majetkové;
- Ø Cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci a motivaci a k sociálnímu programu, cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální.

Cíle na trhu jsou založeny na vysokých tempech růstu, na značných změnách ve struktuře výrobního programu, na výrazném snížení nákladů (materiálových a režijních), na radikálním zvýšení kvality výroby či úrovně servisu, zavedení zcela nových metod přípravy výroby nebo například na novém uspořádání distribučních sítí.

Cíle ekonomické nesmí být formulovány nijak schematicky a musí vycházet z provedených analýz. V některém podniku například lze počítat v počátečních obdobích jen s minimální mírou zisku a do budoucna pak zajistit vysokou dynamiku vývoje zisku. Jiný podnik může stanovit vyšší míru zisku již v počátečním období a může pak uvažovat s mírnějším růstem v dalším průběhu strategického období. Jakýkoliv schematismus (např. zachování průměrných ročních temp přírůstků) známý z minulého období je při formulaci strategických cílů nepřipustný. Vztahy mezi ekonomickými cíli jsou totiž složité a rozporné. V určitých situacích může podnik úspěšně přežít i s minimálním ziskem nebo zcela bez zisku pokud má zajištěnu svoji likviditu. Jiný podnik, dosahující vysoký zisk, se však může dostat do značných potíží, nemá-li svoji likviditu dostatečně zabezpečenou.

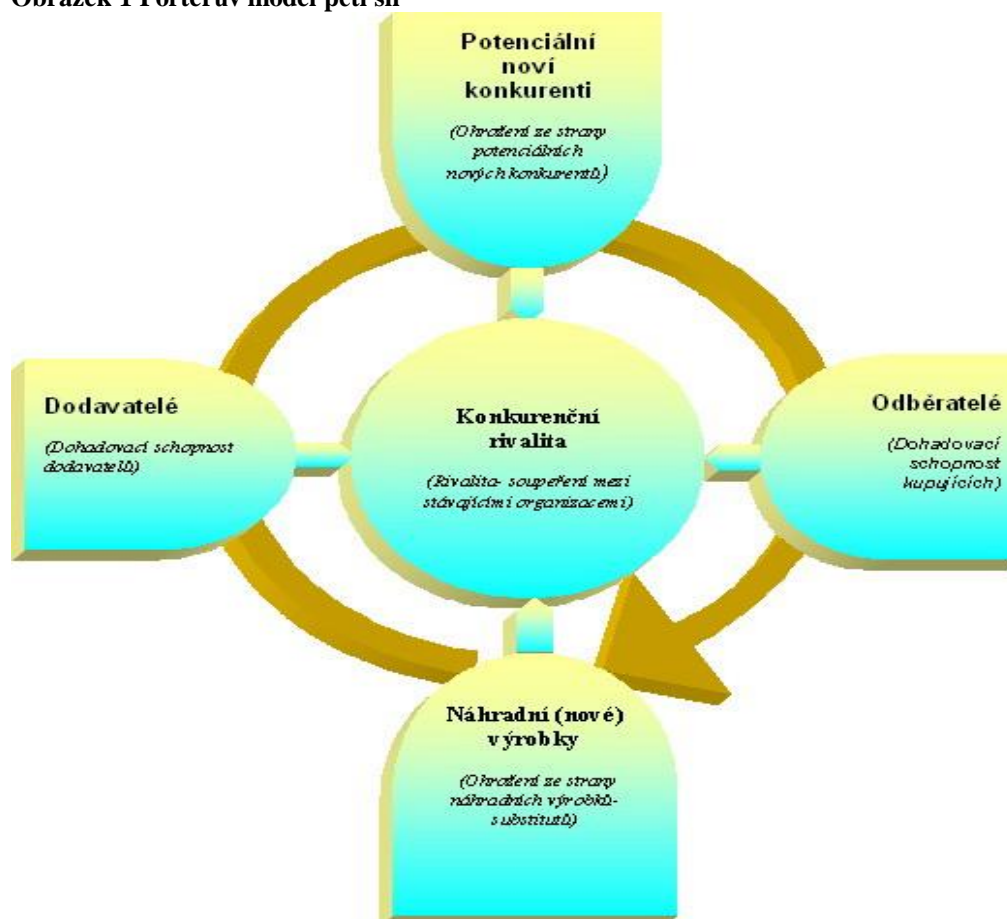
Cíle majetkové mohou být v různých podnicích rozdílné. V některém podniku může být hlavním cílem odprodej části nevyužitelného hmotného majetku, v jiném je klíčovým cílem modernizace strojního parku, další podnik může usilovat o efektivnější využití svých neprůmyslových zařízení například formou odprodeje, některé podniky nakupují akcie jiných podniků nebo zakládají podniky nové apod..

Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální mají mimořádný význam v oblasti pracovního kolektivu. Stěžejním cílem je zvyšování kvalifikace. Ta se týká v první řadě vrcholového vedení, které musí být rekvalifikováno pro podmínky tržního mechanismu. Totéž se týká i střední úrovně řízení. V oblasti stimulace je nutné pamatovat na vybudování takového systému, které umožní odpovídajícím způsobem odměňovat šampiony podniku a všechny ty, kteří se mimořádně zaslouží o rozvoj podniku [10].

2.3 Porterův model pěti sil

Model představuje nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem tohoto modelu je umožnit jasné pochopení sil, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch [18].

Obrázek 1 Porterův model pěti sil



Pramen: [26]

Hrozba nově vstupujících firem – vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle Portera ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou

náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a vládní politikou [1].

Vyjednávací síla dodavatelů – v podstatě jde o to, že dodavatelé mohou obdobně jako odběratelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin. Dodavatelé potřebují zdroje – kapitál, energii, stroje, zařízení, služby a materiál – aby mohly poskytovat zákazníkům své produkty nebo služby [1].

Vyjednávací síla odběratelů – odběratelé mohou výrazně ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví, stejně jako dodavatelé. Odběratelé nakupují od organizací jejich výrobky nebo služby. Mohou to být jak jednotlivci, tak i organizace [1].

Ohrožení ze strany nových substitutů – proniknou-li na trh nové substituty a nahradí-li tak vyráběné produkty či danou službu, odvětví se stává méně atraktivní.

Ohrožení ze strany nových konkurentů – rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své postavení na trhu. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- Ø konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné;
- Ø míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta;
- Ø fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké;
- Ø poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované;
- Ø nové kapacity se budují ve skocích;
- Ø výstupní bariéry jsou vysoké.

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje jako například pracovní síly, suroviny a materiál. Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní konkurenty považujeme pak zřetelně odlišné a přitom si konkurující organizace [1].

Konkurence očekává snížení podílu na trhu, naopak firma očekává zvýšení podílu na trhu [4].

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení ekonomiky podniku podnikající v silniční nákladní dopravě, posouzení současné podnikové strategie a návrh její změny podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí.

3.2 Metodický postup

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle diplomové práce.
3. Ekonomická a technologická analýza nákladní dopravy, zhodnocení strategie podniku a návrh opatření ve strategickém zaměření budoucích dopravních aktivit.

Pro vypracování diplomové práce byly použity ekonomické informace podniku, a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty za období let 2008 až 2010. Veškeré informace, které podnik pro tuto práci poskytl byly konzultovány s vedením podniku, popřípadě vedoucími pracovníky vysvětleny. Ostatní informace mimo podnik byly získány z internetových nebo knižních zdrojů.

3.3 Postup práce

Prvotním krokem bylo obstarání a nastudování odborné literatury proto, aby byly získány správné výchozí informace a možné postupy pro zpracování diplomové práce.

Druhým krokem bylo seznámení se s podnikem, charakteristika podniku ze strany historického vývoje a pohled na situaci současnou. Popsáno bylo i postavení podniku na trhu nákladní dopravy.

Ve třetím kroku bylo provedeno několik úvah na základě Porterova modelu pěti sil. Bylo zhodnoceno současné postavení podniku z pohledu konkurenceschopnosti a stanoven výchozí předpoklad pro další pokračování v nákladní dopravě.

Čtvrtý krok zahrnoval práce především ve sběru dat a informací o podniku. Sběr dat představoval získání výkazu rozvahy a výkazů zisku a ztráty z let 2008 až 2010. Další číselné informace byly získány od vedoucích pracovníků a z účetní evidence. Byla provedena analýza rozvahy v letech 2008 až 2010, následně pak i analýza výkazů zisku a ztráty ve stejném období. Pozornost směřovala především k nákladové stránce. Data byla zpracována do přehledných tabulek a grafů, ze kterých je pak možné učinit závěry o tom, jak podnik hospodařil v minulosti, jak hospodaří nyní a kde byly příčiny případného úspěchu či neúspěchu podnikání.

V pátém kroku byly jednotlivě po účetních třídách 50x, 51x, 54x, 56x, sledovány náklady. Byla hodnocena současná úroveň nákladů a hledána vždy taková varianta, která by vedla k jejich snižování. Nakonec byl navržen postup, jak tyto náklady snižovat.

V šestém kroku byla provedena poměrová analýza u ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity práce.

Sedmý krok představoval závěr a zhodnocení celé ekonomické situace podniku.

4 SOUČASNÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Podnik vznikl svým zápisem do OR 11.3.1998. Ovšem až do 31.12.2007 vykazoval podnik jen velmi malou činnost. V některých oborech dokonce vůbec žádnou. Vedle tohoto podniku – právnické osoby existovala již od září 1990 fyzická osoba, jejíž hlavní činností byla silniční motorová doprava nákladní. K 1.1.2008 převedla veškerou svoji činnost do současného podniku. Fyzická osoba omezila svoji činnost na minimum. V současné době jsou obě firmy stále ekonomicky propojené. Původní fyzická osoba vlastní stále ještě mnoho majetku, který podniku pronajímá. Lze tedy říci, že fyzická osoba plynule přešla do právnické osoby, aniž by toto například odběratelé a dodavatelé pocítili. Vnímají podnik stále stejně. Změnilo se pouze IČO a právní forma podnikání. Veškeré vztahy s dodavateli či odběrateli zůstaly beze změny.

Hlavní činností podniku je silniční motorová doprava nákladní, tuzemská i zahraniční, dále vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství. V současné době má podnik v obchodním rejstříku uvedeny tyto předměty podnikání:

- obchodní činnost – nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství
- silniční motorovou dopravu nákladní
- výrobu jednoduchých výrobků ze dřeva
- pilařskou výrobu
- zemědělskou výrobu rostlinnou a živočišnou
- provádění staveb, jejich změny a odstraňování
- skladování zboží a manipulaci s nákladem

Obchodní činnost: Pod tuto činnost spadá především nákup pohonných hmot, které skladuje a dále je prodává. Obdobným způsobem funguje i nákup a prodej zboží, které má ve vlastní prodejně zahrádkářských a chovatelských potřeb.

Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství: Tato služba spočívá v tom, že službu, kterou si odběratel u podniku objedná, prodá dalšímu dopravci. Toto je prováděno pouze v případě, že danou přepravu není možno zajistit vlastními vozy.

Silniční motorová doprava nákladní: Tato činnost je nejdůležitější činností podniku. Zde se jedná především o nákladní dopravu vlastními vozy a to jak v tuzemsku, tak i po celé Evropě. Mnohdy jezdí vozy i do třetích zemí. Náklady, které se vozí, jsou nejrůznějšího charakteru. Nejčastěji se přepravují plastové odlitky, rouna, chemická vlákna, části montovaných domů, okna ale například i bramborové lupínky.

Výroba jednoduchých výrobků ze dřeva: Jedna z dalších činností, které podnik provádí, je zaměřena na práci se dřevem. Poptávka po dřevěných výrobcích rok od roku stoupá, a proto se podnik zaměřuje na tuto činnost stále více. Jedná se především o výrobky, které jsou určeny pro následnou výrobu sedacích souprav nebo dřevěné podlahy.

Pilařská výroba: Je nedílnou součástí výroby jednoduchých výrobků ze dřeva. Spočívá v nákupu, skladování a přípravě dřeva pro budoucí výrobky.

Zemědělská výroba rostlinná a živočišná: V podniku je provozována pouze oblast rostlinná. Produkce je prováděna na pronajatých pozemcích orné půdy o rozloze 120 ha a představuje pěstování obilovin a olejnin. Hlavním produktem je potravinářská pšenice, žito, ječmen a řepka.

Provádění staveb, jejich změny a odstraňování: Hlavní činností stavebních prací jsou především opravy nebo odstraňování drobných staveb. Provádění staveb většího rozsahu je řešeno konkrétními stavebními firmami. Vlastní stavební činnost je zaměřena skutečně jen na drobné stavby, které jsou prováděny vlastními pracovníky.

Skladování zboží a manipulace s nákladem: Podnik má v pronájmu několik skladovacích prostor a tyto jsou dále pronajímány. Doplňující činností k těmto

pronájmům je manipulace se skladovaným zbožím. Ve vlastnictví má několik vysokozdvížných vozíků a těmi se provádí nakládky, vykládky, přesuny zboží a materiálů pro ostatní firmy.

V podniku je zaměstnáno okolo 90 zaměstnanců a jeho majetek dosahuje výše 87 mil. Kč.

Ekonomická činnost je prováděna 50 nákladními vozy o užitné hmotnosti od 3,5 t do 24 t s označením: MAN, VOLVO, SCANIA a IVECO. Další nemalou část majetku představují osobní vozy, vozy a stroje pro zemědělství, traktory, vleký, pluhy, kombajn a neméně důležité jsou i stroje pro dřevařskou a pilařskou výrobu. Zhruba dvě třetiny majetku, který obhospodařuje má pronajaté od bývalé fyzické osoby.

Co se týče řízení, je podnik rozdělena do čtyř linií. První linii tvoří sám majitel podniku, druhou linii představují vedoucí pracovníci, třetí pak dispečeri a technicko hospodářští pracovníci, včetně účetních a čtvrtou linii představují řidiči a zaměstnanci v dílnách.

Majitel se stará o podniku jako celek a to především v oblasti managementu a finančního řízení.

Jelikož se jedná o podnik středně velký, dokáže majitel typické činnosti manažera, jak sekvenční nebo-li postupné, tak i průřezové nebo-li průběžné zvládat zcela sám a na vysoké úrovni.

Jeho vrozené vlastnosti jsou jedinečné a zasahují hlavně do oblasti ekonomiky, financí, dále pak do oblasti managementu, kde je jeho prvořadou vlastností potřeba řídit. Mezi další jeho manažerské vlastnosti patří vysoká znalost všech zákonů a ekonomických teorií, dále stálá vitalita a chuť objevovat něco zcela nového. K tomu mu stále napomáhá jeho dobrá tělesná a duševní kondice.

Ve shora uvedeném podniku veškeré **plánování** provádí jednatel ve spolupráci s dalšími dvěma společníky a s vedoucími středisek. Rád vyposlechne i rady řidičů, které jsou pro jeho rozhodování nesmírně důležité.

V podniku je uplatňována z hlediska rozhodovací pravomoci **funkční organizační struktura s liniovými vazbami**. Existuje tedy jeden jednatel, který má pod sebou několik vedoucích pracovníků. Jsou zde jasně dané vztahy nadřízenosti, podřízenosti, jsou přesně určena tzv. pravidla hry, dále práva a povinnosti. Každý vedoucí pracovník má na starosti jedno středisko, kde vede práci určitého druhu. Do schématu organizační struktury podniku je možné nahlédnout v příloze 1 této diplomové práce.

Vedení podniku je řešeno jedním jednatelem a několika vedoucími pracovníky. Prolíná se zde několik druhů moci. Nejvíce zastoupená je moc odborná, moc odměňovací a moc zákonná. Styl vedení majitele je liberální. Dá na rady svých podřízených, kteří mají zajisté z praxe větší zkušenosti a jelikož se na ně může téměř vždy spolehnout, ponechává vedoucím pracovníkům volnost v rozhodování. Veškerá rozhodnutí s nimi konzultuje a poté tato rozhodnutí analyzuje a rozhoduje. Jeho odborná moc mu zajišťuje absolutní autoritu a úctu podřízených.

Co se týče **řízení lidských zdrojů**, tak zde jednatel ponechává téměř volnou ruku vedoucím pracovníkům. Ti rozhodují, koho na své středisko, respektive na své vozidlo dosadí. Nicméně plánování nových pracovních míst provádí v souvislosti s nákupem nového majetku taktéž sám jednatel. Vedoucí pracovníci pak provádí činnosti jako například: získávání a výběr, hodnocení nebo odměňování pracovníka.

Kontrolní proces probíhá ve podniku v podstatě na všech čtyřech liniích. Kontrolní proces na prvních dvou liniích je prováděn průběžně a jejich průběh je pak prezentován a hodnocen na poradách, které svolává jednatel 1x za měsíc.

Management v každém podniku je velice úzce spjat s **finančním řízením**. Co se týče finančního řízení, tak i zde v konečné fázi finančního rozhodování působí sám jednatel. A jak z literatury víme, veškerá rozhodnutí o výběru různých alternativ podnikání, financování, o nástrojích jejich zabezpečování musí podnik hodnotit z hlediska maximalizace tržní hodnoty a také udržování platební schopnosti. Finanční

rozhodování a celková finanční politika podniku je však závislá také na celkovém ekonomickém prostředí, ve kterém podnik funguje. Toto ekonomické prostředí je vytvářeno zejména:

- úrovní celkové ekonomické aktivity v rámci oboru
- finanční politikou státu
- konkurenčním prostředím
- zákonnými opatřeními státu
- situací na trhu práce
- podmínkami zahraničního obchodu
- podmínkami na peněžním a kapitálovém trhu

Finanční rozhodování je také velmi citlivé na časté změny právních dokumentů, kterými jsou například daňové zákony, zákony o konkurzu a vyrovnání [20].

A i když jednatel a vedoucí pracovníci zákony znají, přesto má podnik uzavřeny smlouvy s dvěma externími pracovníky a to s daňovým a právním poradcem.

Jak již bylo uvedeno, podnik je dále rozdělen do několika středisek. Každé středisko hospodaří samostatně, což znamená, že vedoucí tohoto střediska rozhoduje o příjmech, výdajích, o zaměstnancích, ale i například o nákupu dlouhodobého hmotného majetku. Každé středisko má jednoho vedoucího. Na další úrovni pak pracuje několik dispečerů. Ti řídí několik dalších zaměstnanců – řidičů nebo pracovníků v dílnách a kancelářích. Celé středisko je pak kontrolováno majitelem.

Podnik má tato hospodářská střediska:

- středisko 100 – doprava E
- středisko 200 – doprava CH
- středisko 300 – prodejna P
- středisko 400 – doprava Z
- středisko 500 – doprava S
- středisko 600 – dřevařská dílna
- středisko 700 – opravárenská dílna
- středisko 730 – čerpací stanice
- středisko 800 – zemědělství

- středisko 900 – režie
- středisko 960 – investiční

Popis činností jednotlivých středisek je uveden v příloze 2 této diplomové práce.

4.1 Postavení společnosti na trhu

V současné době se v České republice nachází okolo 3 500 dopravních firem provádějících nákladní dopravu. Počty dopravců v jednotlivých krajích uvádím v příloze 3 této diplomové práce.

Všichni dopravci, kterých je na trhu přetlak, pak zřetelně pocítují silnou konkurenci. Nejinak je tomu i v uváděném podniku. V podstatě jde o nutnost vozit téměř vše, co se nabízí, díky tomu, že klesá poptávka ve státě. Přitom ceny za přepravu stále klesají a náklady na ni rostou.

Obecně se dopravcům situace každoročně zhoršuje. Rok od roku roste cena pohonných hmot, mýtného a energií, zatímco ceny za přepravy klesají. Proto musí často přistupovat k nejrůznějším úsporným opatřením. Situaci pak řeší prodejem nákladních vozidel a následným propouštěním řidičů.

Každá firma řeší situaci trochu jinak. Ta, která má splacená auta, se s touto situací zpravidla nějakým způsobem vyrovnává. Horší situace nastává u firem, které mají vozy na leasing nebo splácí jiný druh úvěru.

Jmenovaný podnik se řadí naštěstí do té skupiny firem, která má před sebou mnoho zakázek a za sebou zisky, které jí pomohou v dalším rozvoji. Netají se tím, že má dluhy, ale jedná se především o dluhy, které bude splácet vlastním společníkům. Dluhy vznikly tím, že podnik při svém rychlém nástupu a rozjezdu zhruba 50 kamionů (vlastních a najatých) neměl finance na provoz. Proto jednatel a společník v jedné osobě zapůjčoval postupně své zisky z bývalé firmy – fyzické osoby. Podnik má díky tomuto opatření nyní situaci trochu snazší. Drží se obecného pravidla: „Kdo investuje, je konkurenceschopnější“. Ovšem boj s velkou konkurencí a mnohdy i nespravedlivou politikou vlády je nelítostný. Proto je potřeba stále více počítat, analyzovat

a prognózovat. Je třeba držet management společnosti ve správných a pevných kolejích, stejně tak i přistupovat ke správnému finančnímu řízení podniku [7].

4.2 Analýza konkurence – Porterův model

4.2.1 Konkurenti

Konkurence je v oboru silniční nákladní dopravy velká. Tomuto podniku konkuruje v Jihočeském kraji 225 dalších dopravních firem. Všichni se snaží provádět přepravu, jak nejlépe umí, a vozí v podstatě vše, co je možné, stále častěji i s minimálními zisky.

Velkými konkurenty v oblasti nákladní dopravy se stávají hlavně ty podniky, které vlastní více než 60 nákladních vozů a jsou tudíž větším podnikem, než tento jmenovaný. Větší konkurenceschopnosti dosahují také tím, že vlastní více druhů nákladních vozů, jako například chladírenské návěsy nebo návěsy pro sypký materiál (tzv. vany).

Další velkou hrozbou pro podnik jsou firmy, které kromě nákladní dopravy provádí i dopravu osobní. Mám tím na mysli hlavně dopravu autobusovou. Ta bývá z části dotována z městské pokladny, a proto si tyto firmy mohou dovolit v nákladní dopravě „podlézat ceny“ a jezdit skutečně za ceny pod náklady. Své zisky si tyto firmy mohou vylepšit právě z osobní dopravy. Tuto cestu bych nazvala neseriózním chováním. Tím, že se někteří aktéři naučili vstupovat do tržního prostředí s neseriózním záměry, došlo k tomu, že se staly příkladem pro ty, kterým takové úmysly nebyly cizí. „Dělání obchodu“ na základě neseriózních záměrů a metod ovlivňuje úroveň nejenom samotného obchodu, ale i vývoj konkurenčního prostředí jako celku. Firmy si totiž neuvědomují, že se nemohou považovat za izolovaný systém, protože jsou součástí sociálního a ekonomického prostředí, které potřebují a využívají [2].

4.2.2 Dodavatelé

Stejně tak jako i ostatní firmy, nemůže ani tento podnik existovat bez svých dodavatelů. Pro nákladní přepravu potřebuje nakoupit potřebný vozový park, poté načerpat pohonné látky. Další nezbytnou součástí existence podniku je i ekonomické a účetní zpracování veškerých informací, tedy nákup softwaru a licence. Jelikož podnik pracuje i v oboru zemědělství a zpracování dřeva, neobejde se ani bez nákupu obilí, hnojiv a dřeva. Nelze přitom zapomínat ani na opravy veškerého majetku. I zde hrají dodavatelé významnou roli.

Mezi nejvýznamnější dodavatele patří společnost, která má dominantní postavení na českém trhu s pohonnými látkami. Jedná se o 100% dodavatele pohonných hmot a to z toho důvodu, že se podnik již v minulosti setkal s různou kvalitou pohonných látek. To mělo bohužel neblahý dopad na některé vozy, a proto rozhodl odebírat pohonné látky výhradně od tohoto dodavatele. Nevýhodou je 14-ti denní splatnost faktur, která se musí dodržovat. V opačném případě by do podniku nafta nebyla zavezena a to by způsobilo nepředstavitelné škody.

Z oblasti investic, tedy nákupu nových nákladních vozů, jsou výhradními dodavateli společnosti, které patří v této oblasti mezi největší výrobce značkových vozů nejen v České republice. Za léta praxe se ukázalo, které značky vozidel podniku nejlépe vyhovují jak z hlediska financí při pořízení, tak z hlediska oprav. Vozy jsou málo poruchové a ani spotřeba není příliš vysoká. Je však nutno podotknout, že pokud se poruchy objeví, jsou jejich opravy v autorizovaných servisech příliš drahé. Proto běžné opravy řeší podnik ve vlastní opravárenské dílně. Jedna hodina opravy z autorizované opravy se pohybuje v rozmezí 950,- Kč až 1 100,- Kč za hodinu práce. Zajišťuje-li podnik opravy vlastními prostředky, pohybují se náklady na jednu hodinu práce od 150,- Kč do 300,- Kč. Z tohoto důvodu společnost zhruba po 5-ti letech nakupuje vozy nové a staré prodává.

Z oblasti zemědělského provozu je jeho dominantním dodavatelem podnik poskytující osiva, hnojiva a přípravky na ochranu rostlin. Tato společnost dokázala nabídnout nejlepší ceny, a proto je největším dodavatelem osiva.

Pro dřevařský provoz nakupuje podnik dřevo a nemá výhradního dodavatele. Ceny na trhu se mění dle nabídky a poptávky příliš rychle, a proto je nákup řešen operativně.

4.2.3 Odběratelé

Jelikož uváděný podnik provádí nákladní dopravu, projevují o ni zájem především společnosti nebo podniky. Rozhodně nelze říci, že by odběratelem byl běžný spotřebitel. Z tohoto důvodu není zapotřebí dělat velkou reklamní kampaň v médiích a nabízet zmiňované služby široké veřejnosti, ale postačí pouze zveřejnit podmínky přepravy v některých seznamech dopravců. Toto je jednou z výhod nákladní dopravy.

Mezi nejvýznamnější odběratele patří SX s.r.o., pro kterou podnik přepravuje plastový materiál do všech zemí Evropy. S SX s.r.o. má podnik uzavřenou rámcovou smlouvu. V ní jsou uvedeny ceny jednotlivých destinací, podmínky nakládky, vykládky a přepravy. K výhodám tohoto odběratele patří to, že podnik má díky rámcové smlouvě zajištěnou pro své vozy práci a může tudíž lépe plánovat přepravy. Mezi nevýhody patří dlouhá splatnost faktur.

K dalším významným odběratelům patří INTERSNACK a.s., který se zabývá výrobou bramborových lupínků. Pro tuto společnost přepravuje podnik nejen suroviny v podobě brambor, ale i výrobky. Jedná se tedy o přepravu oboustrannou, což je samozřejmě pro každého dopravce více zajímavé. Tento odběratel má dobrou platební morálku a nepřináší podniku žádné omezující podmínky. Je též dlouholetým partnerem.

Obdobně je tomu i ELK a.s., která se zabývá výrobou dřevěných a plastových oken. Dále vyrábí montované domky, které dopraví podnik rozváží taktéž po celé Evropě a taktéž na základě rámcové smlouvy.

4.2.4 Substituty

Jednoznačný substitut nákladní dopravy neexistuje. Na trhu je mnoho jiných druhů přeprav, které by náklady také přepravily, ale rozhodně podmínky pro přepravu a výsledky z přepravy nejsou stejné. Vždyť to, co přepraví nákladní doprava automobilová, nedokáže například letecká doprava. Je sice rychlejší, ale nedostane se

vždy do místa přímo určeného, tedy k nakládací a vykládací rampě, jako nákladní automobil. Každá doprava má své výhody a nevýhody, a proto je potřeba mezi nimi volit nebo je kombinovat. Rozhodně ale nelze tvrdit, že se jedná o substituty [7].

4.2.5 Stanovení výchozího předpokladu

Důležité je vnímat konkurenci a hledat způsob, jak jí čelit.

1. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.

Úvaha první: Noví konkurenti

- § Nových dopravních podniků, které chtějí získat podíl na trhu, je v současné době jen velice málo.
- § Snižují ostatním dopravcům ziskový potenciál, nebo-li volné zakázky.
- § Mohou přicházet z jiných odvětví, ale přesto z dopravy. Příkladem je autobusová doprava, kde si dopravci mohou pomoci přes státem nabízené finanční podpory.

Úvaha druhá: Reálnost vstupu nových konkurentů

- § Závisí na bariérách vstupu, které jsou vysoké, nevzniká tedy vysoká hrozba vstupu.
- § Současné bariéry, tedy výhody současných dopravních firem.
 - Již uzavřené rámcové smlouvy. Současné podniky mají již určené zakázky a mají tudíž „zamluvenou práci dopředu“.
 - Tradice a dobré jméno u zákazníků – podniky mají již vybudovanou síť klientů.
 - Přejít k jinému dodavateli – přechod zákazníka je spojen se zvýšenými náklady z důvodu nových vazeb. Raději nemění zaběhnuté zvyklosti a to vyhovuje stávajícím podnikům.
 - Vysoké „pořizovací náklady“ na založení nového podniku.
 - Vysoké platby silniční daně a zákonného pojištění.
 - Přístup státní politiky – stát v současné době jen málo podporuje vznik nových podniků. Proto noví konkurenti mají vstup na trh oproti již existujícím nesporně obtížnější.

Úvaha třetí: Jaký je růst konkurence v odvětví ?

- § Obecně platí že, když je růst odvětví nízký, vstup nových konkurentů je obtížnější.
- § Odvětví nákladní dopravy s největší pravděpodobností neporooste, nepřibudou konkurenti. Odvětví ale ani neklesne, což by mohlo být pro podnik přínosem. Daný podnik se řadí mezi středně velké podniky, má již vybudované zázemí a má reálnou šanci přežít.
- § Odvětví nákladní dopravy bude stále hojně využíváno. Jedná se o dopravu velice flexibilní.

Zhodnocení :

Není očekáván hojný vstup konkurentů do nákladní dopravy. Doprava se stabilizuje a konkurentů bude spíše ubývat.

2. Vyjednávací síla dodavatelů

Úvaha první: Jaké má podnik dodavatele?

- § Jsou dodavatelé dost silní, stabilní a kvalitní? Silný dodavatel je silný proto, že má buď příznivé ceny nebo dodává něco, co ostatní neumí vyrobit či dodat. Nabízí se tedy otázka, jaké má podnik dodavatele? Záleží na posuzovateli a na jeho zdůvodnění.

Úvaha druhá: Nabízí se možnost vybírat si z dodavatelů?

- § Ano, ale jen v případě menších dodavatelů, například u dodavatelů náhradních dílů. Takových dodavatelů je na trhu mnoho, je proto možné ceny tlačit dolů, hlavně je-li podnik dominantnější než ostatní.

Úvaha třetí: Hrozba od největšího dodavatele pohonných hmot?

- § Obecně se nabízí otázka zvyšování cen ropy a následně cen pohonných hmot.

Zhodnocení:

Jelikož se jedná o podnik středně velký, působící jako velký odběratel náhradních dílů, může hodně tlačit na snížení cen. Horší situace je u pohonných hmot. Tam je situace neřešitelná. Nicméně díky dvěma tankovacím stanicím může odebírat jednorázově větší množství a tudíž mít cenu nafty alespoň trochu příznivější než mají ostatní konkurenti.

3. Vyjednávací síla odběratelů

Úvaha první: Mohou podnik ovlivnit silní odběratelé?

- § Silný odběratel tlačí na nižší ceny a zároveň požaduje vyšší kvalitu.
- § Je potřeba zvážit, zda jsou podmínky, které si odběratel diktuje, přijatelné.
- § Silný odběratel je vlastně protihráčem silného dodavatele.

Úvaha druhá: Jak si pomoci?

- § Připomenout stabilitu a jistotu podniku, snažit se stále uzavírat nové kontrakty.
- § Rozhodně nejít pod ceny v dlouhodobějším horizontu.

Zhodnocení:

Vyjednávací síla největších odběratelů by mohla podnik částečně ovlivnit. Nutno tedy udržet dobré vztahy s odběrateli a sázet na dlouholetou tradici.

4. Hrozba ze strany substitutů

Úvaha první: Může nákladní dopravu vůbec něco ohrozit ?

- § Spíše ne. Každý druh dopravy, letecká, říční, vlaková, osobní nebo nákladní, přepravuje své specifické zboží.
- § Doprava nákladní má nevýhodu v malé ložní ploše. Přepravuje velké množství středně velkých nákladů v podobě spotřebního zboží a potravin a tak tomu bude vždy.
- § Hrozba substitutů není velká.

Zhodnocení:

Není potřeba bát se substitutů, nákladní doprava bude vždy žádaná.

5. Rivalita mezi existujícími konkurenty

Úvaha první: Co je možné nabídnout?

- § Posoudit, zda zmiňovaný podnik může nabídnout ještě něco jiného, než nižší ceny. V případě, že ano, její konkurenceschopnost se zvyšuje.
- § Nutno zamyslet se nad strategickým plánem.

Úvaha druhá: Jak se zachovat v období ekonomické recese?

- § Zvolit strategický plán pro dlouhodobější období.

§ Snažit se udržet objem zakázek.

§ Rozhodně (alespoň prozatím) nepropouštět zaměstnance. Otázka budoucích nákladů. Zvýšení nákladů o 1,4 násobku nákladů na původního zaměstnance.

Zhodnocení:

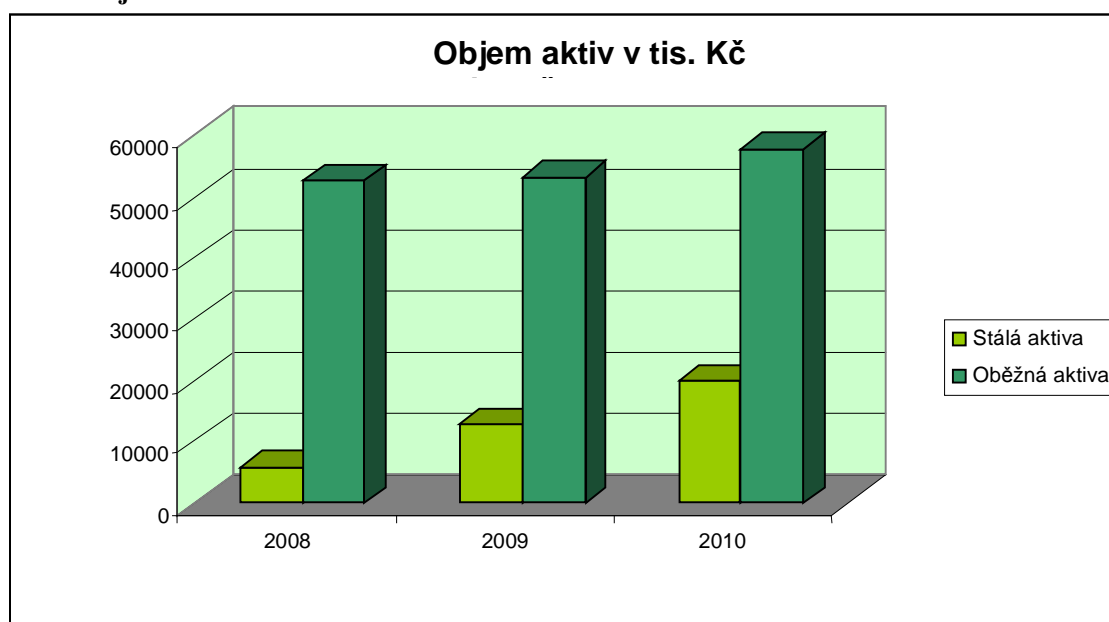
Rivalita mezi existujícími konkurenty stále roste a mnohdy se může zdát, že snažení je nulové nebo bez výrazného výsledku. Podniky jdou až na minimální ziskovost a postačí jim udržet se za každou cenu na trhu [7].

4.3 Analýza rozvahy

Při provádění analýzy rozvahy podniku, je nutné pohlížet nejen na aktiva jako na majetek stálý, oběžný a finanční, nýbrž také na velikosti jednotlivých druhů majetku a jejich provázanost. Co se týče pasiv, taktéž je nutné sledovat poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

4.3.1 Objem aktiv

Graf 1 Objem aktiv v tis. Kč



Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Tabulka 2 Vývoj celkových aktiv

Rok	2008	2009	2010
Celková aktiva (tis. Kč)	61 413	66 018	77 665
Řetězový index	x	1,07	1,18
Bazický index	1,00	1,07	1,26

Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Z řetězových indexů je možné vyčíst, že největší nárůst aktiv byl v podniku mezi roky 2009 a 2010 a to o 18 %. Mírný nárůst byl i mezi roky 2008 a 2009 a to celých

7 %. Bazický index ukazuje nárůst aktiv v roce 2010 oproti roku 2008 až o 26 %, což představuje 16 252 tis. Kč.

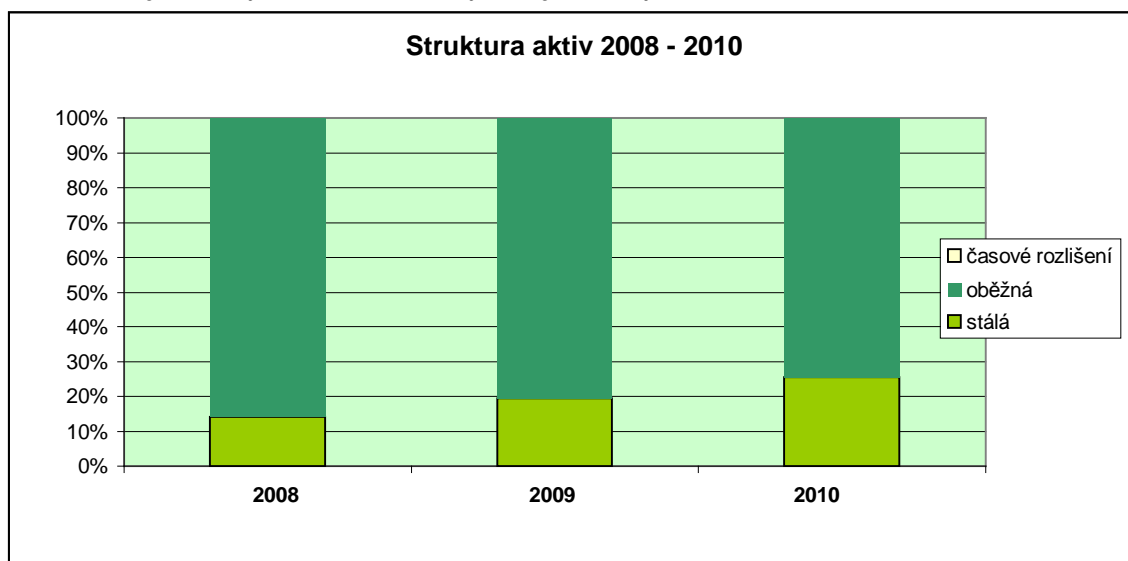
Z uvedených údajů je patrné, že podnik svá aktiva pravidelně navyšuje. Otázkou zůstává, v jakých poměrech jsou to aktiva stálá a oběžná.

Tabulka 3 Vývoj aktiv stálých, oběžných a čas. rozlišení

Rok	Aktiva (tis. Kč)				Podíl aktiv na celkových aktivech v %			
	stálá	oběžná	časové rozlišení	celkem	stálá	oběžná	časové rozlišení	celkem
2008	8 734	52 679	0	61 413	14,22	85,78	0	100
2009	12 808	53 203	7	66 018	19,40	80,59	0,01	100
2010	19 753	57 856	56	77 665	25,43	74,49	0,07	100

Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Graf 2 Podíl jednotlivých aktiv na celkových, v jednotlivých letech



Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Z grafu 2 a tabulky 3 je patrné, že v podniku převažují aktiva oběžná. Ta představují v průměru okolo 80 % celkových aktiv, naproti tomu stálá aktiva představují v průměru 20 % celkových aktiv. To je dáno tím, že se jedná o podnik, který se zabývá převážně službami. Nicméně každým rokem rostou aktiva stálá. Podnik každoročně nakupuje nové vozy a rozšiřuje svoji dopravní činnost.

Tabulka 4 Vývoj oběžných aktiv v jednotlivých letech

Oběžná aktiva v tis. Kč	Rok			Rozdíl	
	2008	2009	2010	2008/9	2009/10
Zásoby	3 951	4 535	5 438	584	903
Dlouhodobé pohledávky	0	724	753	724	29
Krátkodobé pohledávky	46 851	45 210	50 796	-1 641	5 586
Finanční majetek	1 877	2 734	869	857	-1 865
Celkem	52 679	53 203	57 856	524	4 653

Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Rozhodující položkou, která zvyšuje oběžná aktiva jsou **krátkodobé pohledávky**. V roce 2009 poklesly krátkodobé pohledávky o 1,6 mil. Kč oproti roku 2008, zatímco v roce 2010 vzrostly oproti roku 2009 až o téměř 5,6 mil. Kč, což představuje nárůst 12,4 %. Krátkodobé pohledávky jsou tvořeny převážně pohledávkami z obchodního styku. Jejich nárůst byl zřejmě způsoben také trendem posledních let, tedy neplacením faktur ve splatnosti. Snahou podniku by tedy mělo být zaměřit se nejen na vypořádání pohledávek již vzniklých, možná již při podpisu přepravní smlouvy dbát na výběr odběratele.

Další neméně důležitou položkou, která zvyšovala objem oběžných aktiv jsou **zásoby**. Ty se taktéž každým rokem zvyšovaly. V roce 2009 došlo k nárůstu zásob o necelých 15 % oproti roku 2008 a v roce 2010 došlo k navýšení oproti roku 2009 dokonce o necelých 20 %, což představovalo 903 tis. Kč. Z této částky největší podíl připadal na materiál a to téměř 800 tis. Kč. Zbytek pak připadal na navýšení zboží ve skladu.

Při pohledu na tržby za prodej zboží v roce 2010 oproti roku 2009, tyto klesly o 103 tis. Kč. Nabízí se otázka, zda by nebylo lepší zásoby na skladě zboží snížit. V případě daného podniku není snížení nutné, jelikož zvýšení zásob zboží bylo způsobeno rozšířením sortimentu na prodejně o úsek papírnictví. Podnik vlastní obchod s zahrádkářskými a chovatelskými potřebami, k tomu ještě prodává kuchyňské potřeby. V roce 2010 byl otevřen ještě nový úsek – papírnictví.

Při porovnání **materiálu** v letech 2009 a 2010 z rozvahy je patrné, že se materiál zvýšil o téměř 800 tis. Kč. Podnik vede 4 sklady. Sklad náhradních dílů, sklad pohonných hmot, sklad dřeva a sklad biopaliv - BIO. A právě sklad BIO je označen pro

novou výrobu započatou v roce 2010. Jedná se o výrobu hlavně briket a pelet určených pro vytápění. Ostatní sklady zůstaly bez větších změn.

Položka **finančního majetku** se v podniku výrazně snížila. Představovala pokles o 1,9 mil. Kč. Toto snížení způsobil výrazný nákup stavebního materiálu při vybudování nových dílen na opravy vozů. Podnik má stávající dílny v pronájmu a po dohodě s pronajímatelem provádí technické zhodnocení, které v budoucnu zařadí do svého majetku.

Tabulka 5 Stálá aktiva

Stálá aktiva v tis. Kč	Rok			Rozdíl	
	2008	2009	2010	2008/9	2009/10
Dlouhodobá nehmotná aktiva	0	0	0	0	0
Dlouhodobá hmotná aktiva	8 734	12 808	19 753	4 074	6 945
Dlouhodobá finanční aktiva	0	0	0	0	0
Celkem	8 734	12 808	19 753	4 074	6 945

Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Z tabulky 5 je patrné, že podnik každoročně stálá aktiva navyšuje. Toto zvýšení je ovlivněno zvýšeným objemem investic převážně do nákladních vozů. Nákup nových vozů vysvětluje i vysoký úbytek finančního majetku, který je potřeba nejen na pořízení nového vozu, ale i následně na jeho počáteční provoz. Jenom pohonné hmoty na jedno vozidlo měsíčně představují hodnotu 110 tis. Kč. Při situaci, kdy vystavené faktury mají splatnost 60 dnů je zapotřebí, mít minimálně 250 tis. Kč připravených právě na nákupy pohonných hmot a mýtného, než se začnou finance vracet.

Dlouhodobá nehmotná aktiva podnik nevykazuje, jelikož například software má v pronájmu od fyzické osoby, ze které byla veškerá činnost převedena právě na současný podnik.

Víme, že zdrojem financování investic jsou vklady společníků či vlastníků, dále nerozdělený zisk, odpisy nebo výnosy z prodeje hmotného majetku a zásob. Financujeme-li investice z nerozděleného zisku, hovoříme o tzv. samofinancováním. Pro financování investic jsou možné i cizí zdroje jako například úvěr, obligace, dlouhodobé rezervy, leasing, ale i dotace ze státního rozpočtu.

Podnik zvýšil svůj dlouhodobý hmotný majetek v roce 2010 oproti roku 2009 o necelých 7 mil. Kč. Veškeré investice směřovaly do nákupu nákladních vozů a byly hrazeny ze zisku.

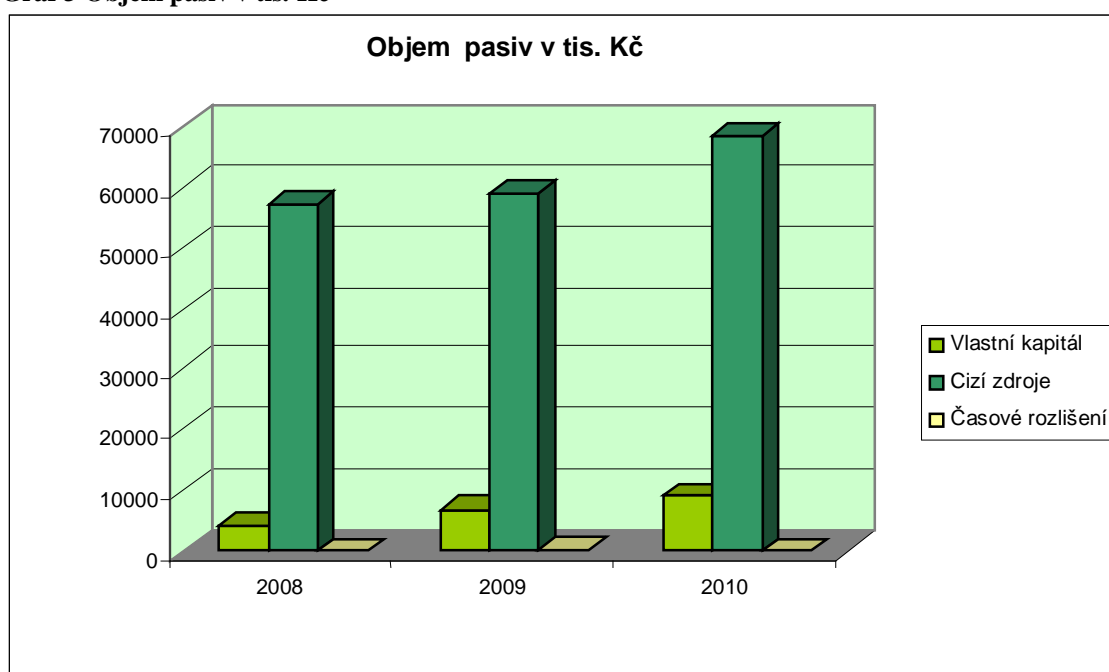
4.3.2 Objem pasiv

Tabulka 6 Objem pasiv v tis. Kč

Pasiva v tis. Kč	Rok			Rozdíl	
	2008	2009	2010	2008/9	2009/10
Vlastní kapitál	4 186	6 940	9 055	2 754	2 115
Cizí zdroje	57 187	58 943	68 558	1 756	9 615
Časové rozlišení	40	135	52	95	-83
Celkem	61 413	66 018	77 665	4 605	11 647

Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Graf 3 Objem pasiv v tis. Kč



Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Tabulka 7 Vlastní kapitál

Vlastní kapitál v tis. Kč	Rok			Rozdíl	
	2008	2009	2010	2008/9	2009/10
Základní kapitál	100	100	100	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní a ostatní fondy	3	10	10	7	0
Výsledek hospodař.min.let	-61	4 076	6 830	4 137	2 754
Výsledek hospodař.běžného obd.	4 144	2 754	2 115	-1 390	-639
Celkem	4 186	6 940	9 055	2 754	2 115

Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Z tabulky vlastního kapitálu je patrné, že stále klesá výsledek hospodaření za účetní období. V roce 2009 klesl výsledek oproti roku 2008 o 1 390 tis. Kč a v roce 2010 oproti roku 2009 o 639 tis. Kč. Tento propad byl zapříčiněn především finančním výsledkem hospodaření respektive změnou kurzu, kdy koruna během celého roku 2010 stále posilovala. To dokázalo dostat finanční výsledek hospodaření až do mínus 1 250 tis. Kč. Vše se projevilo poklesem ostatních finančních výnosů v roce 2010 o 1 070 tis. Kč oproti roku 2009. Provozní výsledek hospodaření se v roce 2010 zlepšil oproti roku 2009 o 918 tis. Kč, nicméně výsledek hospodaření za účetní období tak klesl.

Tabulka 8 Cizí zdroje

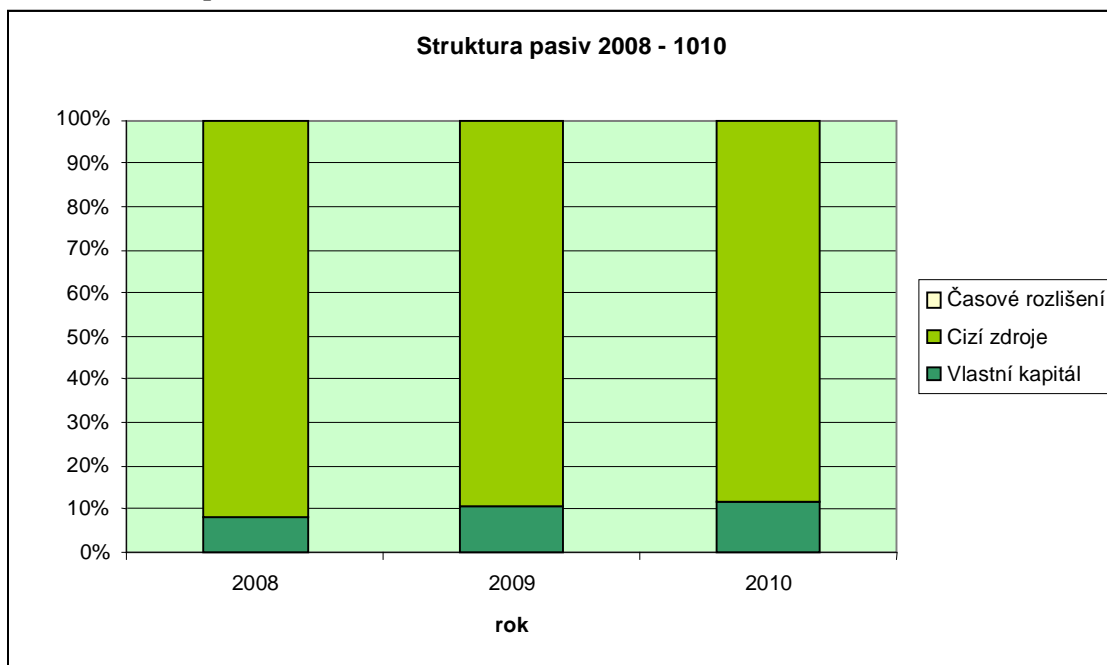
Cizí zdroje v tis. Kč	Rok			Rozdíl	
	2008	2009	2010	2008/9	2009/10
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	29 558	28 935	42 196	-623	13 261
Krátkodobé závazky	23 843	30 008	20 444	6 165	-9 564
Bankovní úvěry a výpomoci	3 786	0	5 918	-3 786	5 918
Celkem	57 187	58 943	68 558	1 756	9 615

Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Z tabulky cizích zdrojů je možné vyčíst, že podnik v roce 2010 používal ke své činnosti o 13 261 tis. Kč více dlouhodobých zdrojů než tomu bylo v předešlých letech. Zde se jedná především o půjčku společníka, která s sebou nenese žádné náklady v podobě úroku, jelikož je bezúročná.

Krátkodobé závazky společnosti klesly o 9 564 tis. Kč a to především díky provoznímu úvěru a z části pak díky financování pomocí factoringu.

Graf 4 Struktura pasiv 2008 - 2010



Pramen: Rozvaha podniku 2008, 2009, 2010

Lze si povšimnout, že podíl cizích zdrojů v roce 2010 činí 88 % z celkových pasiv, což je o 1 % méně než v minulém roce, kdy podíl cizích zdrojů představoval 89 %. Z této skutečnosti je možné usoudit, že stále převažuje dluhové financování aktiv i když cizí zdroje jsou každoročně snižovány.

4.4 Analýza výkazu zisku a ztráty

4.4.1 Porovnání nákladů v letech 2008 až 2010

Dílním cílem diplomové práce bylo nalézt úsporu v nákladech. Nejprve bylo provedeno porovnání jednotlivých nákladových položek z Výkazu zisku a ztráty mezi jednotlivými roky a poté rozbor nejvíce zastoupených nákladů.

Tabulka 9 Nákladové položky Výkazu zisku a ztráty

Nákladové položky Výkazu zisku a ztráty v tis. Kč	Rok			Rozdíl	
	2008	2009	2010	2008/9	2009/10
Náklady vynaložené na prodané zboží	380	629	568	249	-61
Spotřeba materiálu a energie	53 205	43 979	59 833	-9 226	15 854
Služby	53 939	58 892	61 227	4 953	2 335
Osobní náklady	24 813	22 380	23 099	-2 433	719
Daně a poplatky	12 479	13 632	16 129	1 153	2 497
Odpisy	1 406	3 454	5 580	2 048	2 126
Zůstatková cena prod.dl.majetku a mater.	6239	7159	8762	920	1 603
Změna stavu rezerv	2033	-302	1373	-2 335	1 675
Ostatní provozní náklady	1846	5636	5668	3 790	32
Nákladové úroky	205	21	129	-184	108
Ostatní finanční náklady	2360	2704	2137	344	-567

Pramen: Výkaz zisku a ztráty podniku 2008, 2009, 2010

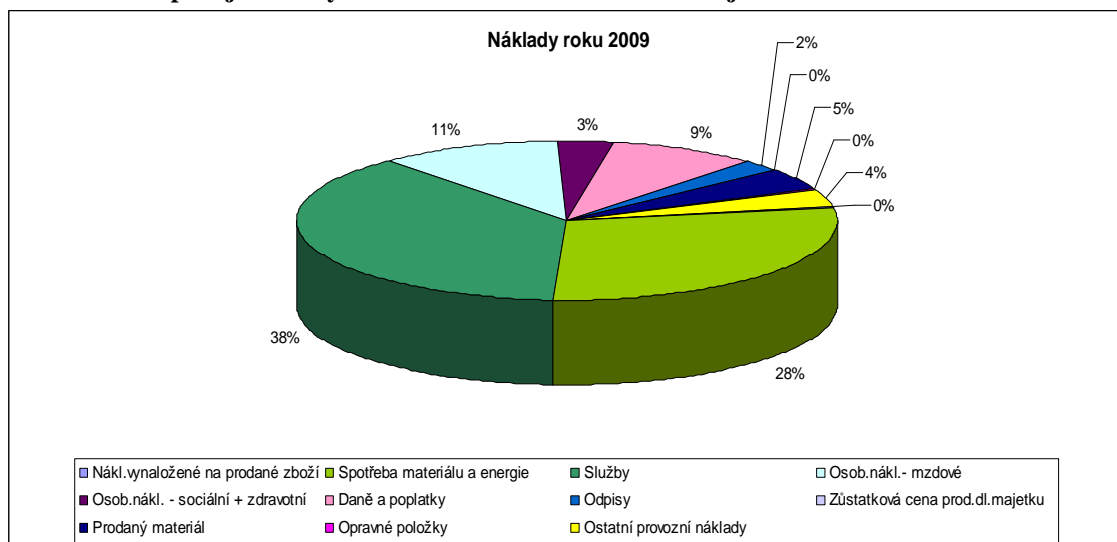
Tabulka 9 ukazuje na vysoký nárůst spotřeby materiálu a energie v roce 2010 oproti roku 2009. V daném podniku se jedná především o náklady spotřeby PHM. Hlavní položkou služeb je zasilatelství, opravy vozidel, nájemné, leasingy, poplatky za technické kontroly nebo telefonní poplatky.

Výrazný nárůst ostatních provozních nákladů v roce 2009 oproti roku 2008 byl způsoben špatnou inkasní politikou. Podnik byl nucen pro zajištění plynulého financování využít služeb factoringové společnosti.

Změny v ostatních finančních nákladech byly způsobeny především změnou kurzu. Toto podnik ovlivnit nemůže. Při detailnějším rozboru jednotlivých účtů, viz příloha 5 této diplomové práce, se ukázalo, že podniku se neustále zvyšují náklady peněžního styku. Ty ovlivnitelné jsou, a proto je tato práce v následujících bodech také řeší.

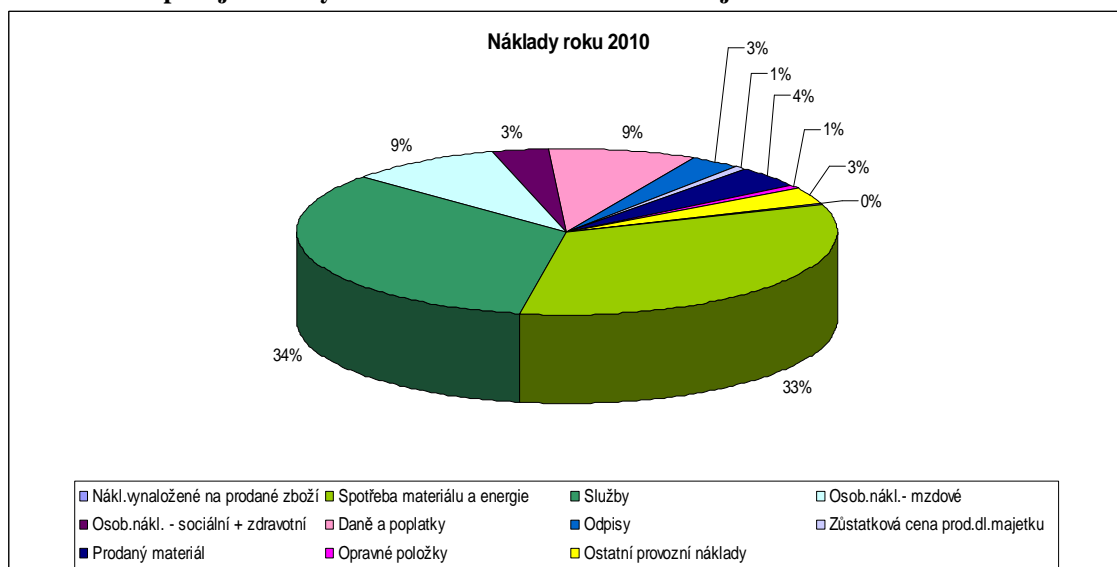
Pro přehlednost ještě v grafickém provedení uvádím poměr jednotlivých nákladů na celkovém objemu nákladů v roce 2009 a 2010.

Graf 5 Zastoupení jednotlivých druhů nákladů na celkovém objemu v r. 2009



Pramen: Výkaz zisku a ztráty 2009

Graf 6 Zastoupení jednotlivých druhů nákladů na celkovém objemu v r. 2010



Pramen: Výkaz zisku a ztráty 2010

Z předcházejících grafů 5 a 6 je jednoznačně patrné, že největší podíl na celkových nákladech mají služby, hned po nich následuje spotřeba materiálu a energie. Třetí místo zaujímají osobní náklady – mzdové.

Srovnáme-li oba grafy, je patrný nárůst spotřeby materiálu a energie v roce 2010 a to o celých 5 % oproti roku 2009, naopak služby v roce 2010 oproti roku 2009 poklesly o 4 %. Pokles zaznamenaly i mzdy a to o 2 % v roce 2010 oproti roku 2009.

V případě nárůstu spotřeby materiálu a energie, je potřeba zjistit, jak se měnily výkony. Jestliže vzrostly rychleji než spotřeba materiálu a energie, je nárůst nákladů opodstatněný a zcela v pořádku, pokud firma z poměru nákladů a výnosů dosahuje zisku. Proto je potřeba srovnat data z Výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 10 Porovnání výkonů a výkonové spotřeby v tis. Kč

Položky Výkazu zisku a ztráty	Rok 2009	Rok 2010	Změna v %
Výkony (ř. 4)	146 939	172 670	17,51
Výkonová spotřeba (ř. 8)	102 871	121 060	17,68

Pramen: Výkaz zisku a ztráty 2009, 2010

Z tabulky 10 je jednoznačně patrné, že výkony v obou letech rostou přibližně stejným tempem jako výkonová spotřeba.

Podnik účtuje na níže uvedených syntetických účtech následující druhy nákladů.

Účet 50x: Náhradní díly, PHM, kancelářské, mycí prostředky, ochranné pomůcky, dále spotřeba dřeva, plynu, vody a samozřejmě i prodané zboží účtu 504;

Účet 51x: Zasilatelství, poplatky spedic, trajekty, parkovné, cestovné, opravy, pravidelné technické kontroly, emise, mytí vozidel, poštovné, telefonní poplatky, ale i nájemné a leasingy;

Účet 52x: Mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění;

Účet 53x: Dálniční známky, poplatky tankovací karty DKV, kolky, povolení, carnety;

Účet 54x: Prodaný materiál, provize za factoring, odpovědnostní a havarijní pojištění, dále pojištění odpovědnosti za zaměstnance a pojištění nákladu;

Účet 55x: Odpisy;

Účet 56x: Úroky za úvěr, kurzové ztráty a ostatní poplatky bank.

4.4.2 Analýza nákladů – Spotřeba materiálu a energie

Mezi nejvýznamnější položky této kategorie patří především **pohonné hmoty a náhradní díly**.

Zabývat se otázkou ceny pohonných hmot je velice obtížné. V současné době, kdy se cena nafty mění nejen ze dne na den, ale i z hodiny do hodiny, je skutečně téměř nemožné plánovat trasy dle cen pohonných hmot. Ceny nafty jsou z pozice podniku téměř neřešitelné. Jediné, co by se zdálo být výhodné je, zřídit si vlastní čerpací stanici. Dvě čerpací stanice už společnost vlastní a jen díky nim a velkým nádržím na vozech dokáže cenu zhruba o 0,30 Kč za litr PHM snížit.

Těžiště této problematiky a její řešení je potřeba hledat v úspoře spotřeby. Systém úspor a motivační program pro řidiče v uváděném podniku příliš nefunguje.

Zaměření by proto mělo směřovat k řidiči a hlavně k úsporné jízdě, která by se v konečné fázi měla pro řidiče projevit jako výhodná. V prvním kole by se měla zajistit školení na ekonomickou jízdu. Z informací vedení podniku je již známo, že prvních pět řidičů proškolených na ekonomickou jízdu dokázalo snížit spotřebu v průměru o 3 litry na 100 km. Uvedené školení nabízí například společnost Česmad Bohemia v Českých Budějovicích, které je podnik členem. Známo je také to, že školení je možné hradit z některých finančních pomoci Evropské unie.

Další možností, která se nabízí k úspoře nákladů na pohonné hmoty, je zřízení navigačního systému EchoTrack. Nabízí jej společnost, která o něm uvádí, že jejím výsledkem je jednoznačný přínos mimo jiné i ve spotřebě pohonných hmot. Jedná se o systém, který přesně monitoruje průběh přepravy s neustálou možností komunikace s řidičem. Tento způsob sledování umožňuje provádět dopravu s vysokou kvalitou termínované přepravy. Mobilní jednotka EchoTrack určuje každou sekundu polohu vozidla a čas z družic systému GPS. Jednotka dokáže určit polohu vozu s přesností na 10 metrů, ulici, ve které parkuje. Tyto údaje ukládá do své paměti a dispečer s nimi může poté kdykoliv operovat. Navíc jednotka dokáže každé zhruba 3 minuty vysílat data dispečerovi do počítače. Tento podrobný výpis zajistí 100% informaci o vozidle bez jakékoliv polemiky.

Jednotka dokáže provádět automatický sběr dat a to: polohu, palivo, km, teplotu a ostatní data jako například informace o motoru, chlazení či otevřených dveřích.

Dále jednotka dokáže přesně analyzovat:

- okamžitý stav vozidla
- průběh sledování údajů v čase
- historii údajů o vozidle
- filtrování dat podle nejrůznějších kritérií
- generovat knihu jízd
- kontrolu a úsporu paliva (až 30 %)
- alarmy v případě vzniku nečekané události (vybočení z trasy, krádež vozidla, přehřátí motoru aj.) [25].

Kniha jízd

Z již zmiňovaných informací je známo, že jednotka dokáže vytvářet mimo jiné i knihu jízd. V současné době v uvedeném podniku knihu jízd píše řidiči ručně do předtisku a poté ji odevzdávají na svém dispečerském středisku. Zaměstnankyně střediska knihu jízd přepisuje do počítače, přičemž je nutné zohlednit i nejrůznější platby za PHM či mýtné. Toto představuje náplň práce 75 hodin měsíčně na jednoho zaměstnance. Tento zaměstnanec zpracovává všech 50 vozů, přičemž jedno vozidlo má v průměru 6 knih jízd do měsíce a jedna kniha představuje práci o délce 15 minut. Ušetřený měsíční náklad by tedy mohl představovat zhruba polovinu mzdy jednoho zaměstnance, tedy částku 8 000 Kč. Bude-li se uvažovat roční úspora, je možné dosáhnout úspory **96 000 Kč**. Dále je možné zohlednit čas, který musí vynaložit řidič na vypsání knihy jízd do formuláře. Tento čas by v budoucnu mohl pro řidiče představovat čas pro správně využitý odpočinek.

Pohonné hmoty

Právě v problematice vysoké spotřeby pohonných hmot může jednotka EchoTrack přinést úsporu až několik desítek procent. Reálný odhad by mohl směřovat až k 10 %. V následující tabulce je z údajů dat podniku shrnuta celková spotřeba v litrech v roce 2010.

Tabulka 11 Souhrn vozidel a jejich spotřeba PHM v litrech za rok 2010

Registrační zn. vozidla	Typ vozidla	Spotřeba v litrech
stř.100		
TAA 3480 / TA 9160	MAN-19.403/TRAILOR	14 224
TAL 3191 / 2C1 3873	SCANIA/SCHMITZ	36 970
2C5 4894 / 2C0 9868	MAN-TGA/SAMRO	37 750
TAL 3063 / TA 9221	MAN-TGA/SCHWARZMULLER	41 966
2C0 8401 / TA 9530	IVECO/SVAN	21 915
2C0 8660 / 2C0 9886	IVECO/SVAN	21 618
2C3 3525 / TA 9231	IVECO/SVAN	22 634
TAL 5085 / TA 9289	IVECO/SVAN	14 602
2C5 4471 / 2C0 6727	IVECO/PM	22 312
stř.200		
TAL 4455 / TA 9249	MAN 12.224/TRAILOR	16 764
TAA 5280 / TA 9291	MAN 19.403/TRAILOR	29 294
3C6 7662 / 2C0 6909	MAN-TGA/SCHMITZ	38 994
2C6 2208 / 2C1 3834	MAN-TGA/SCHMITZ	38 651
2C1 2282 / 2C0 9950	MAN-TGA/SAMRO	36 516
TAK 2767 / 5C6 1494	VOLVO/SCHMITZ	37 529
TAL 0757 / 1C8 7535	VOLVO/PACTON	33 007
4C7 5904 / 2C0 6530	RENAULT/PACTON	24 866
4C7 6544 /1C8 7501	RENAULT/PACTON	18 743
1C5 7122 /TA 9156	IVECO/SVAN	11 178
stř.500		
TAL 5101 / TA 9545	VOLVO/TRAILOR	51 190
2C0 7771 / 1C4 2116	VOLVO/TRAILOR	49 864
1C3 1490 / TA 9493	VOLVO/SCHWARZMULLER	38 755
1C5 4892 / TA 9531	VOLVO/SCHWARZMULLER	44 746
2C5 3929 / 2C0 9977	VOLVO/SCHMITZ	46 137
1C7 7484 / 2C0 9916	VOLVO/SCHMITZ	52 242
1C7 7505 / 1C8 7484	VOLVO/SCHMITZ	50 409
2C6 2209 / 2C0 6626	VOLVO/SCHMITZ	48 173
2C7 9591 / 2C1 7907	VOLVO/SCHMITZ	46 478
2C7 9592 / 2C1 7908	VOLVO/SCHMITZ	47 752
3C6 7595 / 2C0 6768	VOLVO/SCHMITZ	46 501
3C6 9212 /2C0 7118	VOLVO/SCHMITZ	43 089
3C9 9320 /2C0 7140	VOLVO/SCHMITZ	47 806
4C0 1466 / 2C0 6856	VOLVO/SCHMITZ	44 572
4C2 0694 / 2C0 6968	VOLVO/SCHMITZ	47 384
4C7 6707 / 4C2 3637	VOLVO/SCHMITZ	22 252
3C6 7688 / 1C8 7454	SCANIA/SCHMITZ	45 424
4C2 0359 / 2C0 6866	SCANIA/SCHMITZ	20 383
4P5 5699 /5C5 4422	SCANIA/SCHMITZ	20 383
TAL 3044 / C01 2788	SCANIA/TRAILOR	37 742
4C2 1502 / 4C7 7585	MAN-TGX/SCHMITZ	40 576
4C2 1503 / 2C5 5181	MAN-TGX/SCHMITZ	42 896
3C6 7661 / 2C0 6760	MAN-TGA/SCHMITZ	46 362
1C7 7750 / 2C1 3872	MAN-TGA/SCHMITZ	49 899
Celkem		1 550 548

Pramen: Vlastní zpracování z ročních dat podniku

Podnik spotřeboval za rok 2010 celkem 1 550 548 litrů nafty. Bude-li vzata v úvahu průměrná cena nafty v roce 2010, která byla 31,50 Kč s DPH, bez DPH pak 26,25 Kč, je možné říci, že podnik vydal za naftu v roce 2010 částku 40 701 885 Kč [30].

V roce 2011 průměrné ceny nafty neustále rostly. V prosinci 2011 představovala cena nafty částku 35,58 Kč, bez DPH pak částku 29,62 Kč. Za této ceny vydá podnik dokonce 45 927 231 Kč [31].

Při kalkulaci 10% úspory ušetří podnik za naftu v roce 2010 částku **4 070 189 Kč**. ($40\,701\,885 \cdot 0,10$)

4.4.3 Analýza nákladů – Služby

Některé shora uváděné náklady na účtech 51x není možné ovlivnit. V případě podniku by se jednalo o zasilatelství, poplatky spedic, trajekty, parkovné, cestovné (částečně), technické kontroly a emise, mytí, poštovné, nájemné a leasingy. V těchto nákladech jsou veškeré snahy podniku zbytečné či bezvýznamné. Například trajekty či parkovné, technické prohlídky a emise či cestovné – představují jednoznačně stanovené náklady. Opačný případ představují telefonní poplatky nebo náklady vynaložené na vrácení daně z přidané hodnoty ze zahraničí.

Telefonní poplatky

Nemalou část nákladů podniku představují telefonní poplatky, účtované na účtě 518 201.

V roce 2010 hradil podnik v průměru 74 tis. Kč měsíčně za mobilní telefony (viz příloha 9). Mobilní telefon má každý vedoucí pracovník, dispečer i řidič. Služby jsou zajištěny podepsanou smlouvou s operátorem, kdy na veškeré hovory v tuzemsku a v privátní podnikové síti dostává slevu ve výši 96 %. Problém ovšem zůstává ve volání ze zahraničí. Na tato volání a ani na žádné SMS se sleva nevztahuje. A právě SMS zprávy řidiči nejvíce používají v zahraničí. Opět je možné využít jednotku EchoTrack, která umožňuje komunikaci mezi řidičem a dispečerem v ceně paušálního poplatku. Jeden z největších operátorů mobilní sítě v ČR nabízí tuto službu za měsíční poplatek

180,-Kč. Řidiči z 80 % využívají telefony pro volání a psaní právě pouze s dispečery. Dispečeri, kterých je 7, využívají telefony z 50% pro kontakt s řidiči a z 50 % na obstarávání práce a objednávky přepravy. Celkem podnik vlastní 85 telefonů. Z toho 65 čísel mají řidiči, 7 čísel dispečeri, 8 čísel vedoucí pracovníci a 5 čísel představují karty na snímání PHM či alarmy a zabezpečení objektů. Ty jsou cenově bezvýznamné.

Při kalkulaci cca s 80 mobilními čísly a průměrem na jeden telefon ve výši 925,- Kč, je pak možné spolehlivě a jednoduše spočítat, že měsíční úspora představuje částku 51 337,- Kč. $[(65 \text{ telefonů} * 925,- \text{ Kč} * 80 \%) + (7 \text{ telefonů} * 925,- \text{ Kč} * 50 \%)]$.

Roční úspora může dosáhnout částky 616 044,- Kč.

Důležitou otázkou také zůstává pořizovací cena jednotek EchoTrack. Náklady na pořízení jedné jednotky jsou ve výši 17 000,- Kč. Poté je nutné brát v úvahu měsíční poplatky mobilnímu operátorovi ve výši 180,- Kč. Náklad prvního roku představuje částku 17 000,- Kč bez DPH, po odečtení daně z příjmu 19 % je náklad na 1 jednotku 13 770,- Kč (17 000,- Kč minus 19 %). K tomu roční náklad na poplatky 2 160,- Kč. Při kalkulaci 72 telefonů bude potřeba vynaložit prvním rokem částku 1 146 960,- Kč $[(13 770,- + 2 160,-) * 72 \text{ čísel}]$.

V dnešní době se ovšem nabízí možnost mnoha dotací a finančních podpor na takovéto projekty. Je tedy pravděpodobné, že bude k dispozici dotační titul, s jehož pomocí bude možné pokrýt veškeré vstupní a pořizovací náklady na zřízení těchto jednotek.

Poplatky za vratky DPH ze zahraničí

Zmiňovaný podnik provádí nejen tuzemskou dopravu, ale i dopravu zahraniční a to jak přepravu po Evropské unii, tak za její hranice do třetích zemí. Tam také čerpá pohonné hmoty. V některých státech nakupuje pohonné hmoty včetně DPH a poté žádá o její vrácení, v jiných nakupuje pohonné hmoty od DPH již očištěné. Podnik zastupuje holandská firma, která právě ony vratky DPH pro něj vyřizuje. Náklady na vyřízení vrátek z jednotlivých států ovšem stojí nemalé peníze. Společnost účtuje poplatky v rozmezí 7,9 % až 15 % z požádané výše DPH. Nutno tedy opět hledat levnější variantu.

Tabulka 12 Přehled poplatků za vratky DPH ze zahraničí

Stát	Zúčtované nároky	Poplatek v %	Poplatek v Kč
Rakousko	1 749 312 Kč	15,50	271 143,00
Francie	175 565 Kč	12,00	21 068,00
Lucembursko	556 583 Kč	15,50	86 270,00
Německo	121 052 Kč	7,90	9 563,00
Itálie	21 975 Kč	7,90	1 736,00
Belgie	6 813 Kč	7,90	538,00
Slovensko	30 071 Kč	7,90	2 376,00
Nizozemí	2 634 Kč	7,90	208,00
Španělsko	38 185 Kč	7,90	3 017,00
Maďarsko	57 432 Kč	7,90	4 537,00
Slovinsko	8 828 Kč	7,90	697,00
Rumunsko	1 142 Kč	7,90	90,00
CELKEM			401 243,00 Kč

Pramen: Vlastní zpracování z ročních dat podniku

Tabulka 12 ukazuje na roční náklady za poplatky při vyřízení vratek DPH ze zahraničí a rozhodující částku 401 243,- Kč.

Myšlenkou, že konkurence je „zdravá“, by se měl zabývat i uváděný podnik. Oslovit proto holandskou firmu, která pro podnik vratky vyřizuje a pokusit se ji donutit ke snížení procentické sazby za vratky je v tomto případě více jak potřebné. V případě neúspěchu uvažovat o situaci zda se nepřihlásit na Českou daňovou správu a pokusit se o zřizování vratek vlastními zaměstnanci. Princip tkví v registraci, poté vyplnění tiskopisů přes internet a neskenování dokladů.

4.4.4 Analýza nákladů – Ostatní provozní náklady

Ve výkazech společnosti je možné si povšimnout poměrně vysokých ostatních provozních nákladů ve Výkazu zisku a ztráty na ř. 27. V příloze 5 přikládám rozpis jednotlivých účtů, které podnik na ř. 27 účtoval. Velice vysoký nárůst vykazuje účet 548 001 Provize factoring. Ten se v roce 2009 objevuje poprvé a ihned představuje náklady ve výši 1 671 tis. Kč. Následující rok se pak náklady vyšplhaly na částku 2 314 tis. Kč a v roce 2011 pak představoval tento účet částku 2 352 tis. Kč. Zjevným problémem v roce 2008 byl nedostatek volných peněžních prostředků. Podnik řešil

situaci pomocí factoringu. Ze sdělení jednatele vyplynulo, že jeden z největších odběratelů, se kterým podnik v tu dobu prováděl cca 50 % z veškerých svých přeprav, hradil své závazky ještě 30 dní po své 90-ti denní splatnosti faktur. 50 % obchodu bylo tedy zaměřeno na jednoho odběratele a tudíž rostlo riziko, že kdyby odběratel přestal fungovat, mohlo by toto ovlivnit i chod daného podniku. Proto vedení rozhodlo o factoringu, který měl zajistit nejen dostatečný přísun rychlých peněžních prostředků, ale především pojištění rizikových pohledávek. Samotné pojištění pohledávek v tu dobu nebylo možné. Žádná z oslovených společností nebyla ochotna onoho odběratele pojistit ve výši, která by byla pro podnik významná. Navíc byly potřeba hotové prostředky a to by pouhé pojištění pohledávek zajistit nedokázalo. Možnou variantou by se jevil úvěr, ale ten by byl pro podnik v roce 2008 příliš drahý. Díky přechodu z fyzické osoby na právnickou neměl podnik k 1.1.2008 dostatečné množství aktiv. Veškerá jednání s odběratelem na včasější úhrady selhaly. Navíc obrovský přísun práce od zmiňovaného odběratele byl pro daný podnik velice důležitý (zvláště v době hospodářské recese). Vedení podniku se proto na konci roku 2008 rozhodlo pro financování pomocí factoringu. Toto rozhodnutí stojí podnik ročně zhruba 2 300 tis. Kč. Účtováno je na účtě 548.200.

Z tohoto důvodu byla provedena analýza současných nákladů na účtě 54x a spočítána varianta, která by financování pomocí factoringu nahradila financováním pomocí úvěru spolu s pojištěním pohledávek. Byly osloveny tři největší společnosti v České republice, které se pojištěním pohledávek zabývají. Jedna z nich vyhovovala požadavkům podniku. Splnila podmínky spočívající ve velikosti pojištění ročního obratu, dále v počtu pojištěných odběratelů i ve výši poplatků za pojištění.

Dále byla oslovena jedna z největších českých bank. Byl požadován provozní úvěr ve výši 10 mil. Kč. Jelikož je podnik dlouholetým klientem této banky, byly mu nabídnuty velice přijatelné podmínky. Po několika úspěšných jednáních byl přislíben úvěr v požadované výši za cenu ročních úroků 3,41 % z čerpané částky a 0,8 % z částky nečerpané.

V následující tabulce byly namodelovány dvě situace - minulá, kdy podnik v roce 2010 postupoval své pohledávky na factoringovou společnost a nová situace, kdy

je kombinován provozní úvěr spolu s pojištěním pohledávek. Nová situace je pak ještě rozdělena na dvě možné varianty s využitím úvěru z 80 % nebo ze 100 %.

Tabulka 13 Porovnání variant financování

Factoring	Podmínky	Roční náklad
Výše provize z každé faktury	2,20%	2 313 532 Kč
úroková míra	PRIBOR (3 měs.) + 2,25% p.a.	
předfinancování	80%	
limit předfinancování	3 mil.Kč a 500 tis.EUR	
měsíční suma postoupených pohled.-2 firmy	8 mil. Kč	
Úvěr při využití z 80%	Podmínky	Roční náklad
Výše provize - pouze při zřízení	15 000 Kč	310 600 Kč
Pravidelné měsíční poplatky 500,- Kč	6 000 Kč	
úroková míra čerpaného úvěru 0,82% + 2,6%	PRIBOR (7 denní) + 2,6%	
úroková míra nečerpaného úvěru	0,80%	
limit úvěru	10 mil. Kč	
měsíční obrat čerpaného úvěru	8 mil. Kč	
měsíční obrat nečerpaného úvěru	2 mil. Kč	
Úvěr při využití z 100%	Podmínky	Roční náklad
Výše provize - pouze při zřízení	15 000 Kč	363 000 Kč
Pravidelné měsíční poplatky 500,- Kč	6 000 Kč	
úroková míra čerpaného úvěru 0,82% + 2,6%	PRIBOR (7 denní) + 2,6%	
úroková míra nečerpaného úvěru	0,80%	
limit úvěru	10 mil. Kč	
měsíční obrat	10 mil. Kč	
měsíční obrat nečerpaného úvěru	0 Kč	
Pojištění pohledávek	Podmínky	Roční náklad
Výše provize - roční minimální fixní sazba	366 000 Kč	366 000 Kč
úroková míra p.a.z limitu na 150 mil.Kč	0,244%	
roční limit pojištěných pohledávek	150 mil. Kč	
měsíční průměrný limit pojištěných pohledávek	12,5 mil. Kč	
Zaručený limit na SNA s.r.o.-hlavní odběratel	14 mil. Kč	

Pramen: Roční data podniku a články z návrhů smluv

V příloze 8 této práce přikládám náhled na pojistnou smlouvu, respektive návrh o pojištění úvěrů (pohledávek). V příloze 6 pak přikládám náhled na Smlouvu o úvěru s jednou z největších bank v ČR a v příloze 7 přikládám Smlouvu o předfinancování faktur dopravce. U všech třech smluv přikládám pouze vybraná data. Účastníci smluv nejsou záměrně uváděni.

Ze shora uvedené tabulky je jednoznačně patrné, že volba varianty pojištění pohledávek a úvěr využitý ze 100 %, by v ročních nákladech představoval částku 729 000,- Kč.

4.4.5 Analýza nákladů – Ostatní finanční náklady

Při pohlednutí do Výkazu zisku a ztráty daného podniku na řádku 45 je patrné, že podnik v roce 2010 vykázal ostatní finanční náklady nižší než v roce předchozím.

Tabulka 14 Údaje řádku 45 Výkazu zisku a ztráty 2010

Účet	Ostatní finanční náklady	Období	
		sledované	minulé
563 000	Kurzové ztráty	1 728 395	2 355 381
568 000	Náklady peněžního styku	406 961	348 014
568 001	Rozdíly ze zaokrouhlování	1 787	490
Celkem		2 137 143	2 703 885

Pramen: Výkaz zisku a ztráty 2010

Z přehledu jednotlivých účtů je vidět, že podniku vzrostly náklady peněžního styku a to o 17 %. I toto je výdaj hoden zamyšlení a případné změny bankovního ústavu.

Bankovní poplatky

V současné době má podnik vedeny dva hlavní účty. Jeden je veden v CZK, druhý v EUR, oba pak u největších bank na českém trhu. Průměrné měsíční náklady za veškeré poplatky v bance, kde je veden korunový účet hradí podnik částku 5 500,- Kč. Za účet vedený v EUR u druhé banky hradí podnik v průměru měsíčně 26 500,- Kč.

Za pomoci internetu byla nalezena nová varianta účtu u spotřebního družstva Citfin, který nabízí vedení multiměnového účtu. Ten je určen pro malé a střední podniky, které využívají v rámci svého podnikání devizový platební styk. Velkou výhodou multiměnového účtu je přehlednost všech operací, snadná obsluha a vedení účtu až v 15 měnách. Všechny měny jsou vedeny pod jedním číslem účtu a cizoměnové podúčty jsou automaticky otevírány došlou platbou, díky čemuž nedochází k nevyžádané konverzi měn. Účet je veden za tyto poplatky:

- Ø První 3 odchozí europlatby v měsíci zdarma, další jen za 20,60 Kč;
- Ø Příchozí zahraniční a tuzemské platby zdarma;
- Ø Výhodné směnné kurzy bez limitu pro všechny firmy;
- Ø Až 15 měn pod jedním číslem účtu;

- Ø Vedení účtu zdarma;
- Ø Možnost propojení internetbankingu s firemním účetnictvím;
- Ø Pásmové úročení účtu v nadstandardní výši [28].

Na internetových stránkách byl využit kalkulátor pomocí kterého lze snadno porovnat rozdíly v současných bankovních nákladech a možných budoucích nákladech při založení multiměnového účtu. Výsledek je zpracován v následující tabulce. Použity byly informace z podniku z listopadu roku 2010.

Tabulka 15 Kalkulátor bankovních poplatků

Vedení účtu	počet. transakcí za měsíc	Citfin		současná banka	
		popl.za položku	cena u Citfin	popl. za položku	cena u souč. banky
V CZK	1	0	0	1	800
V CZK za přímé bankovníctví	1	0	0	1	245
V cizí měně	1	0	0	1	0
Platební styk v rámci ČR					
Odchozí platby	350	0	0	5	1750
Příchozí platby	300	0	0	4,5	1350
Platby trvalým příkazem	0	0	0	0	0
Platby inkasem	0	0	0	0	0
Platební styk v rámci Eurozóny					
Přijaté europlatby	90	0	0	150	13500
Odeslané europlatby	50	20,6	1030	250	12500
Zahraniční platební styk					
Přijaté zahr.platby v cizí měně (SHA)	10	0		150	1500
Odeslané zahr.platby cizí měna	0	0	0	250	0
Hotovostní výběry	4	nelze	nelze	60	240
Výběry platební kartou	5	35	175	35	175
Celkové měsíční poplatky			1205		32060
Celková měsíční úspora					30855
Celková roční úspora					370260

Pramen: [28]

Dosažením jednotlivých údajů do kalkulátoru se ukázalo, že při založení multiměnového účtu u již zmiňovaného spotřebního družstva, může podnik dosáhnout úspory až 30 855 Kč za měsíc. **Roční úspora představuje částku 370 260 Kč.**

4.4.6 Výsledek analýzy nákladů

Ze všech provedených analýz nákladů byla sestavena přehledná tabulka. Čísla v ní jednoznačně ukazují, o kolik je možné ještě vylepšit výsledek hospodaření.

Tabulka 16 Souhrn roční úspory nákladů v roce 2010

Název nákladu	Skutečné náklady	Možná roční úspora
Spotřeba PHM	40 701 885	4 070 189
Kniha jízd	84 000	84 000
Telefonní poplatky	892 919	616 044
Poplatky za vratky DPH	401 243	401 243
Bankovní poplatky	384 720	370 260
Poj.pohledávek a úvěr	2 313 532	1 584 532
Roční úspora celkem		7 126 268 Kč

Pramen: Vlastní zpracování

4.4.7 Návrh na optimalizaci nákladů

Při rozboru jednotlivých nákladů byly zjištěny mnohé rezervy a mnoho způsobů, jak vylepšit výsledek hospodaření podniku. Hlavní pozornost směřovala na náklady s největším podílem na celkových nákladech, tedy na pohonné hmoty. Další taktéž nemalé náklady pak představovaly poplatky za vratky DPH ze zahraničí nebo telefonní a bankovní poplatky či náklady na factoring.

Optimální varianta, která ovlivní nejen spotřebu pohonných hmot, ale také náklady na telefonní poplatky či náklady na zpracování knih jízd se jednoznačně jeví zřízení sledovacích zařízení EchoTrack. Podnik by díky těmto jednotkám dokázal ušetřit až 4,8 mil. Kč ročně.

Další varianta na úsporu nákladů spočívá v přihlášení se na portál České daňové správy v pokusu získávat DPH ze zahraničí prostřednictvím tohoto portálu a nikoliv za pomoci zprostředkovatelské firmy. Toto může přinést podniku roční úsporu přes 400 tis. Kč.

K dalším možnostem, jak snížit náklady patří změna banky. Zde se musí podnik vážně zamyslet nad tím, zda nepřejít k jinému peněžnímu ústavu. Možností se nabízí více.

Jak již bylo v předešlých analýzách nákladů v podniku zjištěno, cizí kapitál v podobě factoringu není vždy nejlepší varianta. Nahradit tuto variantu je možné kombinací bankovního úvěru spolu s pojištěním pohledávek. Nová varianta dokáže podniku snížit roční náklady o 1,5 mil. Kč.

4.5 Poměrová analýza

Tabulka 17 Poměrová analýza podniku v tis. Kč

Ukazatele rentability (výnosnosti)		2008	2009	2010
1	ROA - Rentabilita celk. aktiv (EBIT / AKT)	0,09	0,05	0,05
2	ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DI.K))	0,16	0,09	0,07
3	ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	0,99	0,4	0,23
4	ROS - Rentabilita tržeb (ČZ / T)	0,03	0,02	0,03
Ukazatele aktivity (doby obratu)		2008	2009	2010
1	Obrat aktiv (T / AKT)	2,47	2,29	2,17
2	Obrat zásob (T / zásoby)	38,4	32,44	30,99
3	Doba obratu aktiv (AKT / (T/360))	146	162	168
4	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360))	9	11	12
5	Doba inkasa pohledávek (POHL / (T/360))	111	112	110
6	Doba splatnosti krátk. závazků (KZ / (T/360))	57	73	44
Ukazatele dlouh. fin. rovnováhy (zadluženosti)		2008	2009	2010
1	Equity Ratio (VK / AKT)	0,07	0,11	0,12
2	Debt Ratio I. (CZ / AKT)	0,93	0,89	0,88
4	Debt Equity Ratio (CZ / VK)	13,66	8,49	7,57
5	Úrokové krytí I. (EBIT / úroky)	27,03	150,1	27,64
6	Úrokové krytí II. ((EBIT+odpisy) / úroky)	33,89	314,57	70,88
Ukazatele platební schopnosti (likvidity)		2008	2009	2010
1	Celková likvidita (OAKT / KZ)	2,21	1,77	2,19
2	Pohotová likvidita ((KrP+FM) / KZ)	1,76	1,59	1,96
3	Peněžní likvidita (FM / KZ)	0,07	0,09	0,33
Ukazatele produktivity práce		2008	2009	2010
1	Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,56	0,51	0,44
2	Produktivita práce z přidané hodnoty	495	481	545
3	Produktivita práce z tržeb	1686	1599	1774
4	Průměrná mzda - roční	201	182	179

Pramen: Vlastní zpracování, Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty 2008, 2009, 2010

Z ukazatelů **rentability** je možné vyčíst, zda je podnik schopen vytvářet nové zdroje nebo zisky a to za pomoci aktiv, kapitálu či tržeb. Z ukazatelů rentability aktiv je možné zjistit, kolik nám majetek dokáže přinést zisku. Obecně by tento ukazatel měl mít rostoucí tendenci. Obdobně je tomu i u rentability vlastního kapitálu či rentability tržeb. V případě daného podniku je vidět, že rentabilita aktiv se již druhým rokem drží na stejné úrovni, zatímco rentabilita kapitálu se neustále snižuje. Rentabilita tržeb vykazuje obdobné hodnoty po celé 3 roky. Toto svědčí o průměrné kontrole nákladů.

Ukazatel **aktivity** nám ukazuje na rychlost a dobu obratu prostředků a říká, jak je podnik schopen využít majetek. Jedná se o ukazatel relativní vázanosti kapitálu na jednotlivých formách majetku. Vyjadřuje, jaká částka tržeb byla vyprodukována z 1 Kč dlouhodobého majetku. Závažným problémem se v ukazatelích aktivity jeví ukazatel doby inkasa pohledávek ve srovnání s ukazatelem doby splatnosti krátkodobých závazků. Doba inkasa pohledávky ukazuje kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, respektive, za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny a měla by odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Ze zmiňovaných dvou ukazatelů aktivity je patrná špatná inkasní politika. Odběratelé platí podniku v roce 2010 v průměru až za 110 dní, zatímco podnik je povinen hradit své závazky již za 44 dní. Jako velice nutné se jeví počítání obchodního deficitu. Jestliže nebude tento obchodní deficit vykompenzován ziskovou marží či jinými finančními zdroji, může se toto projevit poklesem peněžních toků. Vše bylo zřejmě způsobeno již zmiňovaným drahým factoringem. Jako jedna z možných variant na zlepšení se zde jeví již zmiňovaná kombinace provozního úvěru a pojištění pohledávek.

Ukazatel **zadluženosti** říká, jaký máme dluh na aktivech. V našem případě je zcela zřejmé, že podnik využívá převážně cizí kapitál a to například v roce 2010 ve výši 88 %. Ovšem oproti minulým létům je stále snižován. Co se týče úrokového krytí I, tak zde je ve všech letech patrný velice dobrý výsledek, kdy například v roce 2010 celkový efekt reprodukce převyšoval úroky až o 27 krát. To bylo způsobeno tím, že do podniku byly půjčeny finanční prostředky jedním ze společníků a to bezúročně. Vysoká hodnota úrokového krytí v roce 2009 byla způsobena tím, že podnik nevyužíval bankovní úvěr, ale pouze bezúročnou půjčku od společníka. V roce 2010 pak podnik opět úvěr od banky využíval ve výši necelých 6 mil. Kč spolu s dalšími bezúročnými půjčkami od společníků.

Ukazatel **likvidity** měří schopnost firmy uspokojit, respektive vyrovnat, své splatné závazky. Říká nám, kolikrát hodnota oběžných aktiv překrývá krátkodobé závazky. V podstatě poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. Za obecně přijatelné hodnoty celkové likvidity se používají hodnoty 2 - 2,5. Čím je jeho hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti. Zároveň ale příliš vysoká

hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost podniku. Ve všech třech letech je likvidita přijatelná, nejlepší je v roce 2008.

Ještě lépe vystihuje okamžitou platební schopnost pohotová likvidita. Nepočítá se zásobami, jelikož ty jsou méně likvidní než ostatní oběžná aktiva. Standardní hodnoty jsou 1 - 1,5. Nejlepší pohotovou likviditu má podnik v roce 2010 a to 1,96. Co se týče peněžní likvidity, tak ukazatele podniku v letech 2008 a 2009 vykazovaly velmi nízké hodnoty. V roce 2010 už byla situace o něco lepší.

Ukazatel **produktivity práce** například z přidané hodnoty se vypočítá jako přidaná hodnota děleno počtem zaměstnanců a říká nám, o kolik nám 1 zaměstnanec dokázal zvýšit přidanou hodnotu. Z vypočtených ukazatelů produktivity práce je patrná stále rostoucí produktivita práce z přidané hodnoty. Průměrná mzda každý rok klesá.

5 ZÁVĚR A HODNOCENÍ

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení ekonomiky podniku podnikající v silniční nákladní dopravě, posouzení současné podnikové strategie a návrh její změny podle předpokládaných měnících se podmínek tržního prostředí. Řešená problematika se zabývá činnostmi v podniku v období let 2008 až 2010.

Každý podnik musí usilovat o stále lepší postavení na trhu ve svém odvětví. Dobré postavení si zajistí správným chodem podniku a neustále se zvyšujícím výsledkem hospodaření. Z tohoto důvodu bylo pohlédnuto na podnik z úhlu konkurenceschopnosti a provedena analýza trhu v ČR. Bylo provedeno několik zjištění z oblasti trhu nákladní dopravy a nalezen výchozí předpoklad pro působení na současném konkurenčním trhu.

Zjištěné výsledky: Pro porovnání s jednotlivými konkurenčními silami byl použit Porterův model pěti sil. Několika srovnáními bylo zjištěno, že se podnik jeví jako silný konkurent a nehrozí mu do budoucna téměř žádná nebezpečí. Jeho nepřetržité působení na trhu nákladní dopravy po dobu necelých 22 let ho staví do pozice silného jedince. Jediné, co nemůže podnik ovlivnit je stále rostoucí cena pohonných hmot. Ta ale působí na všechny dopravce stejnou měrou.

Návrh opatření: Větší pozornost proto musí směřovat k dlouhodobé úspoře nákladů na pohonné hmoty. Možnou variantou je zavedení sledovacích jednotek EchoTrack do vozů.

Podnikatel musí neustále usilovat nejen o zvyšování zisku, ale také o stabilní zázemí pro svoji podnikatelskou činnost. To spočívá v dobrém zajištění majetkové a kapitálové struktury jako předpoklad prosperity a kontinuity podnikání.

Zjištěné výsledky: Při ekonomickém pohledu se jeví podnik jako stabilní. Ve sledovaném období 2008 – 2010 se podnik snaží postupem času stále zvyšovat svůj vlastní kapitál, který dále používá na nové investice v podobě nákladních vozidel. Rozvaha ukazuje, že stále se zvyšující aktiva podniku jsou kryta převážně cizími zdroji, nicméně cizích zdrojů každoročně ubývá a jsou nahrazovány vlastními zdroji tvořenými

především ziskem podniku. Velkou výhodou podniku je, že některé cizí zdroje představují půjčky jednatele a nevyžadují žádné náklady na úroky.

Z výkazu zisku a ztráty je možné vyčíst stále velmi dobrý provozní výsledek hospodaření. I když roky 2009 a 2010 byly již výrazně ovlivněny hospodářskou krizí, je patrné, že po výrazném poklesu v roce 2009 oproti roku 2008 až o 1,6 mil. Kč se dokázal podnik se situací vyrovnat. Provozní výsledek hospodaření sice klesl, ale rok 2010 se projevil jako lepší oproti roku 2009 o 300 tis. Kč. I fakt, že podnik hospodaří již téměř 22 let (pomineme-li formu podnikání) svědčí o tom, že ekonomická situace v podniku je pod dobrou kontrolou.

Velkou měrou se na výsledku hospodaření v minulých letech podílely náklady na factoring, který si podnik byl nucen opatřit pro získání finančních prostředků a zároveň pro pojištění rizikovějších pohledávek o velkých objemech u jednoho hlavního odběratele. V roce 2010 činily náklady podniku na factoring 2,3 mil. Kč.

Návrh opatření: Možnou variantou na levnější financování je kombinace provozního úvěru a zároveň pojištění pohledávek jednou z největších společností na českém trhu. Výsledkem je roční úspora ve výši 1 584 tis. Kč. V současné době je pak nutné zaměřit se hlavně na úsporu pohonných hmot. Ovlivňovat cenu je nereálné, ale spotřebou pohonných hmot by se úspory dosáhnout dokázalo.

Každá správná a dobrá činnost podniku přináší výsledky v podobě zisku. Ten je pak možné použít pro další rozvoj podniku. Pro stále se zvyšující zisk je rozhodující neustálé snižování nákladů. Pro udržení ziskovosti podnikání je nutné soustavně hledat rezervy v technologickém vybavení a jeho využití a současně se zabývat s tím spojenou nákladovostí provozních procesů a také dojednat příznivé ceny poskytovaných služeb v nákladní dopravě.

Zjištěné výsledky: Rozborem jednotlivých nákladů bylo zjištěno, že je možné snížit nejen náklady na PHM, ale i náklady na telefonní hovory, bankovní poplatky či poplatky holandské společnosti za vyřízení vratek DPH ze zahraničí. Zde jsou zbytečně vysoké náklady, které je samozřejmě možné optimalizovat dle navrhovaných variant. Z výsledku analýzy nákladů (viz tabulka16) vyplývá, že celkové roční úspory mohou dosáhnout částky až 7 126 tis. Kč.

Návrh opatření: Je nutné, zavést do vozů sledovací jednotky EchoTrack, které umožňují nepřetržité sledování vozidla, dokáží vyhodnotit jízdu v návaznosti na výši spotřeby a šetrnost jízdy či zbytečných přejezdů. Zároveň tato varianta ušetří i původní náklady na vypisování dopravních záznamů nebo náklady na telefonní hovory. Další významnou položkou v nákladech jsou náklady za bankovní operace. Podnik může snížení těchto nákladů řešit změnou bankovního ústavu.

Na závěr uváděná poměrová analýza podniku poskytla důležité informace o celkové finanční situaci hospodaření podniku. Ukázala, jak se jednotlivé ukazatele vyvíjely v letech 2008 - 2010 a udala tak i směr do budoucna. Toto je ovšem jen nástin, který nastane, bude-li podnik hospodařit zhruba stejným způsobem jako v letech minulých. Ovšem zkušenosti a dovednosti manažerů, finančních a ekonomických pracovníků dokáží údaje ve výkazech výrazně změnit.

Zjištěné výsledky: Z ukazatelů rentability bylo zjištěno, že aktiva jsou využívána stále stejnou měrou, zatímco využití vlastního kapitálu se stále snižuje. Rentabilita tržeb se po celé tři roky drží na zhruba stejné úrovni.

Na závažný problém nás upozornily ukazatele aktivity a to konkrétně doba inkasa pohledávek a doba splatnosti faktur. Sladění inkasních dob a dob splatnosti faktur není podnikem zjevně řešeno. Vysoký obchodní deficit pak vede k vyšším kapitálovým nákladům a zvýšené administrativě. Vzniká i větší nebezpečí toho, že se dobrá finanční situace podniku změní na špatnou. Toto by podnik takového formátu neměl připustit.

Ukazatele zadluženosti nám dokázaly odhalit úvěrovou politiku podniku. Situace podniku je oproti ostatním o to jednodušší, protože podnik hospodaří s bezúročnými cizími zdroji. Vysoká hodnota ukazatele úrokového krytí I v roce 2009 byla způsobena tím, že do podniku byly půjčeny finanční prostředky jedním ze společníků a to bezúročně. Podnik nevyužíval bankovní úvěr, ale pouze bezúročnou půjčku od společníka. V roce 2010 pak podnik opět úvěr od banky využíval ve výši necelých 6 mil. Kč spolu s dalšími bezúročnými půjčkami od společníků.

Ukazatele likvidity ukazují, že se podnik pohybuje stále nad hranicí obecně přijatelných hodnot. Toto by mohlo podniku způsobit v budoucnu problémy. Mohlo by

pak dojít i k tomu, že by neměl na úhradu svých splatných závazků a mohl by se tak dostat do platební neschopnosti.

Co se týče zaměstnanců a jejich produktivity práce, tak ta se v podniku stále zvyšuje. Ať hovoříme o produktivitě práce z tržeb nebo produktivitě práce z přidané hodnoty, obě mají rostoucí tendenci. Otázkou ovšem zůstává, do jaké doby. Co se bude s kvalifikací řidičů z povolání dít v budoucnu. Již dnes chybí kvalifikovaní řidiči a profese řidiče z povolání není žádným směrem podporována. Produktivitu práce jednoznačně ovlivňuje. Je to obdobné jako se strojem. Špatný stroj nebude mít nikdy takový výkon jako nový.

Návrh opatření: Ukazatele rentability nemají stanovené hodnoty, obecně mají mít tyto ukazatele rostoucí tendenci. Jelikož se rentabilita vlastního kapitálu uváděného podniku neustále snižuje, je zapotřebí zjistit, v čem tkví problém využívání vlastního kapitálu. Problém může spočívat ve vysokých nákladech, potažmo nižším čistém zisku.

Ukazatele zadluženosti jako například ukazatel úrokového krytí I vykazují velmi dobré hodnoty. Toto je způsobeno převážně půjčkami společníků, které podniku nezpůsobují téměř žádné náklady v podobě úroků. Pro následující období, co se týče financování cizími zdroji, je možné jen doporučit tuto situaci i nadále využívat. Je nutné ale počítat i s tím, že přijde doba, kdy bude potřeba půjčky vrátit.

Ukazatele likvidity podniku v letech 2008 – 2010 ukázaly nižší hodnoty než jsou obecně uváděné hodnoty. Důležité je zaměřit se na zlepšení platební morálky dlužníků a tím na rychlejší pohyb finančních zdrojů směrem do podniku. Nutné je řešit sladění inkasních dob a dob splatnosti faktur. Pak nebude docházet k tomu, že nebude mít podnik na zaplacení svých závazků.

Z vypočtených ukazatelů produktivity práce je patrná stále rostoucí produktivita práce z přidané hodnoty, nicméně je zapotřebí dbát na lepší výběr zaměstnanců – řidičů z povolání, kterých na trhu práce stále ubývá. Náhodný výběr nových a hlavně nekvalifikovaných pracovníků může podniku způsobit zvýšené náklady v podobě škodných událostí, neuhrazených pohledávek z podnětu nesplněných podmínek přepravy či chybným a nešetrným zacházením se svěřeným majetkem. Vždyť výsledek podniku závisí v první řadě na schopnostech lidí.

6 SUMMARY

Each company which wants to be successful has established its long-term objectives. In order to reach those objectives, the company needs to choose a proper strategy. The strategy shall help the company create a stable and strong background in the struggle at the competitive market. Therefore, various figures are no less important, namely economics and financial analysis of the company.

For the purpose of the thesis, a road freight company was chosen.

The aim of the thesis is to evaluate the business economics, to assess the current company strategy and to find such a strategy which will result in the overall improvement and maintenance of the position in the market while rendering the given quality of the services not only in a short period of time but also in a long-term one. Another aim was to optimize costs for a longer time horizon.

The thesis includes the analysis of the company position in the market using the five forces of the Porter model, the analysis of the balance sheet and the profit and loss statement. The analyses showed that the company had numerous reserves and high costs of fuels and services related to the transport. A few cost-saving measures were taken. The main cost-saving measure lies in introducing the units of EchoTrack, which will allow continuous monitoring of vehicles. Thanks to this system, the company could save the amount of 4 million CZK. Other considerable costs lie in the payments of charges and interests resulting from financing using factoring. A better and recommended option seems to be financing by an operation credit along with the insurance of the receivables. The ratio analysis revealed imperfections of the trade gap based on the activity indicators. A serious problem of the activity indicators appears to be the indicator of the age of debt collection compared to the indicator of the due date of short-term payables. This should be also solved by the operation credit along with the insurance of the receivables. However, the company shall solve this situation with its suppliers and customers. All analyses and follow-up optimizations of costs resulted in the fact that the company is able to save the amount of up to 7 million CZK.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] DYTRT, Z., *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1.
- [3] GRÜNWARD, R. a kol. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress s.r.o., 2007. ISBN 978-80-86929-26.
- [4] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 204s. ISBN 80-247-1389-6.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení (teorie pro praxi)*. Praha: C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] MAŘÍKOVÁ, P a M MAŘÍK. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-861-1936-X.
- [7] MAXOVÁ, Gabriela. *Vliv ekonomické krize na řízení vybrané společnosti*. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010.
- [8] PITRA, Z., *Základy managementu*. Praha : Professional Publishing, 2007. 350s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [9] ROLÍNEK, L., *Management I*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003. 96s
- [10] SOUČEK, Zdeněk a J MAREK. *Strategie úspěšného podniku*. 1.vyd. Ostrava: Montanex, 1998, 180 s. ISBN 80-857-8093-3.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přeprac.a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [13] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

- [14] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
- [15] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [16] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. ISBN 80-867-5433-2.
- [17] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde s.r.o., 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.
- [18] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240s. ISBN 80-213-0922-9.
- [19] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.
- [20] ZUZÁK, R., KÖNIGOVÁ, M. *Krizové řízení podniku*. 2009. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [21] *Analýza prostředí firmy.* [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/>
- [22] *Dopady krize v ČR* [online]. [cit. 2010-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.protikrizi.cz/dopady-krize-v-cr/>.
- [23] *Euler Herrmes - Regionální zastoupení.* [online]. [cit. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.eulerhermes.cz/cs/regionalni-zastoupeni/regionalni-zastoupeni.html>
- [24] *Hodnotová kritéria měření výkonnosti podniku.* [online]. [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://managementmania.com/hodnotova-kriteria-mereni-vykonnosti-podniku>
- [25] *Mobilní jednotka.* [online]. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: http://www.echotrack.sk/mobil_jed_3.htm
- [26] *Porterův model konkurenčních sil* [online]. [cit. 2009-09-30]. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>.
- [27] *Pro dopravce. Česmad* [online]. [cit. 2009-09-30]. Dostupné z WWW: <http://www.prodopravce.cz/cesmad-6.php>.
- [28] *Produkty-Kalkulačka úspor.* [online]. [cit. 2012-01-11]. Dostupné z WWW: <http://www.citfin.cz/cz/produkty/firemni-ucet/kalkulacka-uspor.html>
- [29] *Výkaz zisku a ztráty* [online]. [cit. 2011-11-20]. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/V%C3%BDkaz_zisku_a_ztr%C3%A1ty.
- [30] *Tabulka Evropa.* [online]. [cit. 2011-11-18]. <http://www.podnikejme.cz/wp-content/uploads/tabulkaevropa.jpg>
- [31] *Zprávy kurzy.* [online]. [cit. 2011-11-18]. <http://zpravy.kurzy.cz/302127-cr-prumerna-mira-inflace-v-roce-2011-byla-1-9/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model pěti sil	23
Obrázek 2 Počty dopravců v krajích	1

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní schéma rozvahy.....	12
Tabulka 2 Vývoj celkových aktiv	40
Tabulka 3 Vývoj aktiv stálých, oběžných a čas. rozlišení.....	41
Tabulka 4 Vývoj oběžných aktiv v jednotlivých letech.....	42
Tabulka 5 Stálá aktiva	43
Tabulka 6 Objem pasiv v tis. Kč.....	44
Tabulka 7 Vlastní kapitál	44
Tabulka 8 Cizí zdroje	45
Tabulka 9 Nákladové položky Výkazu zisku a ztráty.....	47
Tabulka 10 Porovnání výkonů a výkonové spotřeby v tis. Kč.....	49
Tabulka 11 Souhrn vozidel a jejich spotřeba PHM v litrech za rok 2010	52
Tabulka 12 Přehled poplatků za vratky DPH ze zahraničí.....	55
Tabulka 13 Porovnání variant financování.....	57
Tabulka 14 Údaje řádku 45 Výkazu zisku a ztráty 2010	58
Tabulka 15 Kalkulátor bankovních poplatků	59
Tabulka 16 Souhrn roční úspory nákladů v roce 2010	60
Tabulka 17 Poměrová analýza podniku v tis. Kč	61

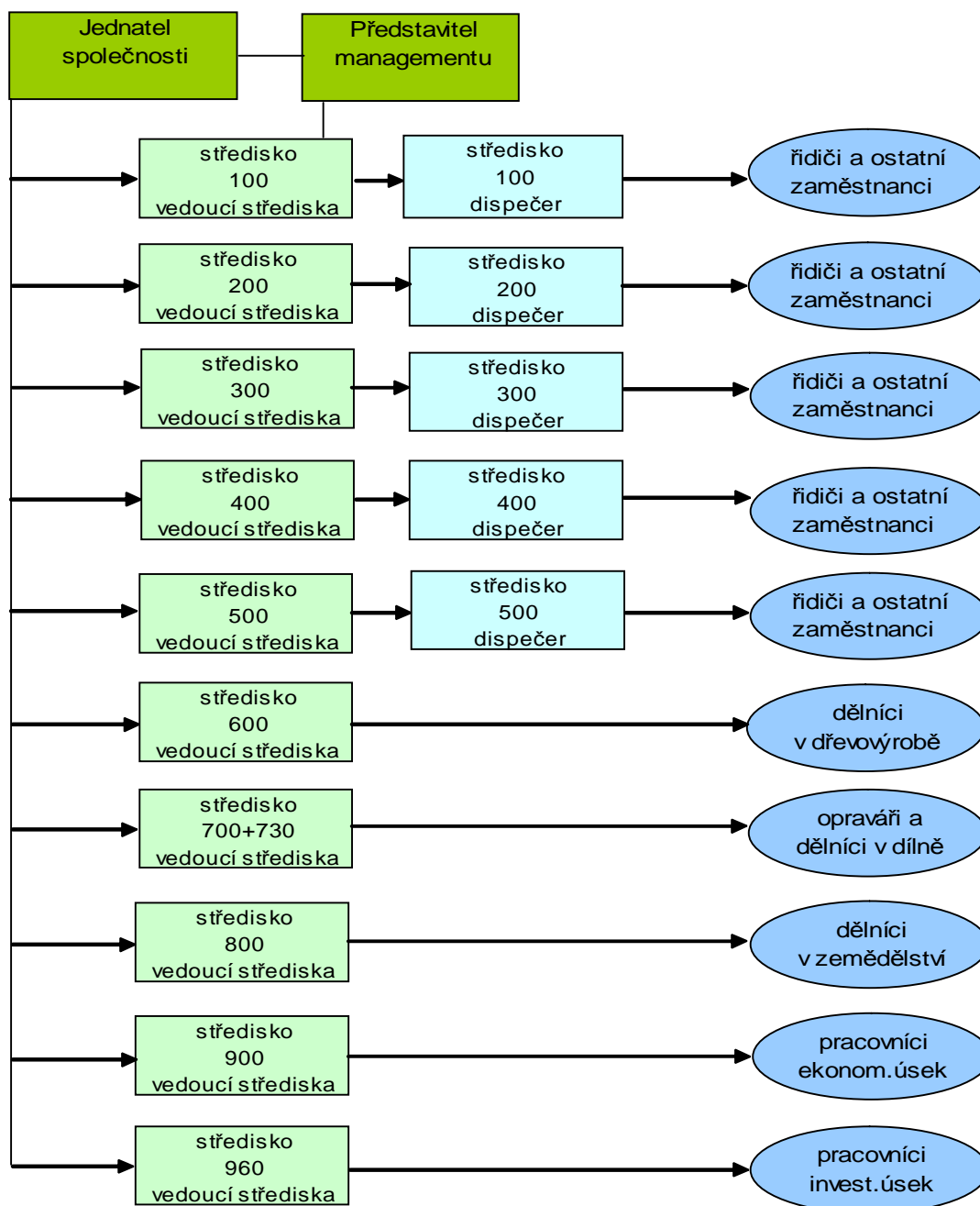
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Struktura aktiv.....	40
Graf 2 Podíl jednotlivých aktiv na celkových, v jednotlivých letech	41
Graf 3 Struktura pasiv	44
Graf 4 Struktura pasiv 2008-2010.....	46
Graf 5 Zastoupení jednotlivých druhů nákladů na celkovém objemu v r. 2009.....	48
Graf 6 Zastoupení jednotlivých druhů nákladů na celkovém objemu v r. 2010.....	48

8 PŘÍLOHY

Příloha 1

Organizační schéma podniku



Příloha 2

Popis činnosti jednotlivých středisek

Středisko 100 provádí především tuzemskou a zahraniční přepravu a to především ve státech Evropské unie. Nejvíce se zaměřuje na státy Rakousko a Německo. Toto středisko má sídlo v jedné velké rakouské společnosti, avšak na území České republiky, která vyrábí rodinné domy, dřevěná okna a dveře. V této společnosti je středisko 100 výhradním dopravcem.

Vedení tohoto střediska představuje jeden vedoucí a jeden dispečer. Oba se starají o správné vytížení třinácti kamionů a řidičů. Středisko má jako jediné ve společnosti i vozy menší než 24 tun. Jedná se především o vozy značky Iveco, které se podniku velice dobře osvědčily.

Středisko 200 se zaměřuje především na oblast tuzemskou, dále provádí přepravy převážně na Slovensko, Maďarsko a Polsko. Sídlí v jedné velké české společnosti, která vyrábí bramborové lupínky. Obdobně jako středisko 100 provádí pro tento podnik veškerou přepravu s patnácti vozy. Středisko řídí jeden vedoucí a jeden dispečer. Vozový park představují vozy německé značky MAN, švédské značky VOLVO.

Středisko 300 má na starosti vlastní prodejnu o rozloze 300 m². Jedná se o prodejnu zahrádkářských a chovatelských potřeb, dále prodává domácí a rybářské potřeby, ale i jednoduché výrobky ze dřeva, které společnost vyrábí ve vlastní dílně. Prodejna se nachází ve stejném místě jako je sídlo podniku a je taktéž jako ostatní střediska počítačově propojena s centrálou podniku.

Středisko 400 zajišťuje dopravu převážně na Moravě, kde má také sídlo. Je to nejmenší středisko, které podnik má. Tomuto středisku jsou přiděleny pouze dva nákladní vozy. Přepravu provádí výhradně pro jednu firmu, která taktéž vyrábí dřevěná okna a dveře. Celé středisko je řízeno jedním dispečerem. V poslední době se uvažuje o zrušení tohoto střediska a to hlavně z důvodu vysokých nákladů na provoz.

Středisko 500 provádí převážně zahraniční přepravu, nebo-li přepravu v rámci Evropské unie, ale i mimo ni. Mimo státy Evropské unie jezdí hlavně do Švýcarska a Bulharska. Jedná se o největší středisko, které má sídlo taktéž v jedné velké české společnosti, která se zabývá chemickým průmyslem a vyrábí umělá vlákna, stříže a drtě. Taktéž má uzavřenou několikaletou smlouvu na přepravu a to jako výhradní dopravce.

Provoz je řízen jedním vedoucím, třemi dispečery, jednou fakturantkou a jednou pokladní. Všichni se starají o práci 24 řidičů a samozřejmě vyřízení 20 kamionů.

Středisko 600 zaměstnává pět zaměstnanců stálých, čtyři zaměstnance brigádně a jednoho vedoucího v oblasti pilařské a dřevařské výroby. Vyrábí především podlahová prkna na návěsy a do bytových prostor. Dále vyrábí nejrůznější jednoduché výrobky ze dřeva, palubky, čílka do sedacích souprav nebo například schodnice a stojany na střešní krytiny. K výrobě používá rozmítací pilu, která vytvoří z fošny latě, dále formátovací pilu 301302, která dokáže ořezat, vyřezat nebo zkrátit plošné díly. Dále používá frézu spodní TOS PWE, která slouží k výrobě ráků a různých lepených dílců, dále používá čtyřstrannou frézu WEINIG PROFIMAT, která hobluje a vytváří drážky a pera v prknech. Dalším velice důležitým strojem je optimalizační pila DIMTER S 90, která dokáže vyřezat díly s nejmenšími náklady a nejlepší výtěžností. Dřevo si zaměří, vyhodnotí a poté vyřízne optimální díl. Pro menší a zbývající díly je zde potom nekonečný vlys GRECON PROFIT GOINT, který dokáže malé díly napojit a vytvořit tak dílce větší. A ke zpracování odřezků a štěpků pak slouží drtící a briketovací lis, který hmotu rozdrtí a smáčkne do úhledných briket. Tak je možné zhodnotit téměř veškerý dřevěný odpad, který by podniku za normálních okolností nepřinesl žádný užitek.

Středisko 700 slouží podniku především jako opravna pro vlastní nákladní a osobní vozy. Přijímá i práce a zakázky od cizích zadavatelů. Vede sklad nejdůležitějších náhradních dílů a pneumatik. Zaměstnává šest opravářů a jednoho vedoucího. Provádí i výjezdový servis a tudíž opravy na cestách. Veškeré výdaje materiálu ze skladu a opravy eviduje a rozpisuje na jednotlivé vozy. Výdaje pak přeúčtovává příslušnému středisku i zakázce tedy vozu. Každá oprava je objednána dispečerem příslušného střediska. Pravidelné opravy nebo přípravy pro technické kontroly jsou předem projednávány na poradách, kde jsou stanoveny termíny oprav, aby nedocházelo k vysokým výkyvům v náporu práce v dílně.

Středisko 730 zajišťuje pohonné hmoty pro všechny vozy společnosti. Má dvě čerpací stanice. Jedna čerpací stanice se nachází přímo v areále, kde je opravárenská dílna a druhá se nachází v místě, kde má sídlo největší dopravní středisko a sice středisko 500. Pohonné hmoty rovněž prodává i cizím odběratelům. Vylepšuje si vlastní finanční

situaci a může tak investovat do další inovace obou čerpacích stanic. Výdej z čerpací stanice je řešen přes čipy, kdy každý vůz obdrží vlastní čip, takže je možné sledovat spotřeby jednotlivých vozů. Zpracování dat přímo na čerpací stanici je pak propojeno do účetnictví, kde je rovněž sledováno a vyhodnocováno. Měsíčně odeberou vlastní vozy okolo 160 000 litrů nafty, cizí odběratelé okolo 20 000 lt nafty.

Středisko 800 představuje zemědělskou činnost společnosti. Středisko spravují: jeden vedoucí a jeden stálý pracovník. Ostatní pracovníci jsou najímáni od střediska 700 pouze na období sklizně a setí. Společnost, respektive středisko hospodaří na 113 ha orné půdy. Zhruba polovinu ha orné půdy má společnost ve vlastnictví a zbytek má v nájmu. Zde pěstuje převážně obiloviny. Ty dále nezpracovává a ihned po sklizni je prodává přímo do výkupen. Ovšem cena za obilí v současnosti není vůbec výhodná. Tato situace donutila podnik obilí uskladnit ve vlastních skladech a prodat je až o několik měsíců později, kdy se může cena vyšplhat až na trojnásobek ceny současné. Živočišnou výrobu neprovádí. V současné době se uvažuje i o nákupu zhruba 20 ha luk od zemědělského družstva, které má pozemky v sousedství a v současnosti je v likvidaci.

Středisko 900 představuje ekonomický úsek. Jedná se o středisko režijní. Středisko spravuje hlavní účetní, ekonom a tři pracovní síly na ostatní účetní a kancelářské práce. Jedna zaměstnankyně provádí pouze záležitosti týkající se pojistných událostí, tedy vzniklých škod na majetku podniku. Toto středisko zajišťuje kompletní zpracování účetnictví, provádí veškeré přehledy a výstupy nutné pro ostatní střediska. Dále provádí i výstupy a veškeré ekonomické přehledy, které jsou nezbytné pro rozhodování ve společnosti, dále jsou potřebné i pro externí zájemce. Středisko dále zodpovídá za plnění daňových povinností společnosti.

Středisko samo o sobě nemá žádné příjmy. Výdaje v podobě nákladů kanceláří, například mzdy, cestovné, stravné, náklady na školení, parkování atd. jsou po uzavření každého měsíce rozpočítány a přeúčtovány v poměru na tržby na všechna střediska kromě střediska 960.

Středisko účtuje v souladu s těmito zákonnými normami:

- Ø Zákon o účetnictví č.563/1991 Sb.
- Ø Vyhláška č. 500/2002 Sb.

- Ø České účetní standardy
- Ø Zákon o daních z příjmů - zákon č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Občanský zákoník - zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Obchodní zákoník - zákon č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Zákon o dani z přidané hodnoty - zákon č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Zákon o silniční dani – zákon č.16/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Zákon o dani z nemovitostí – zákon č.338/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ø Zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů - zákon č. 593/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Účetnictví je vedeno v systému IS PRYTANIS od brněnské firmy Unis Computers, spol. s r.o.

Středisko 960 je střediskem investičním. Rozhoduje v něm především majitel spolu s vedoucími pracovníky a to ve věcech investování do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Na středisku je rozhodováno o nákupu nákladních vozů, nejrůznějších strojů pro dřevovýrobu a pro zemědělství. Středisko pak nákupy provádí i a majetek eviduje. Provádí výpočty měsíčních účetních odpisů, které poté účtuje přes vnitropodnikové účetnictví (mezistřediskovou fakturaci) jednotlivým střediskům. Obdobným způsobem jsou pak řešeny i nákupy například dálničních známek a nejrůznějších pojištění. Hlavním důvodem je pravidelný měsíční podíl nákladů v jednotlivých střediscích. Jinak by hromadné nákupy zpravidla v lednu výrazně a přitom nesprávně ovlivňovaly výsledek hospodaření.

Pramen: Vlastní zpracování

Příloha 3

Obrázek 2 Počty dopravců v krajích

Česká republika	
Název kraje	Počet firem
Středočeský	523
Karlovarský	112
Ústecký	274
Liberecký	132
Královehradecký	187
Pardubický	167
Vysočina	156
Jihočeský	225
Plzeňský	268
Jihomoravský	435
Olomoucký	240
Moravsko-slezský	281
Zlínský	204
Celkem	3 578

Pramen:[27]

Příloha 4

Výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty 2009, 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 503/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(BILANCE)

ke dni **31.12.2009**
+ v celých tisících Kč

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

IČ

účetní a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min. 12. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 33)	001	72 809	-6 691	66 018	61 413
A.	Pohledávky ze upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	17 668	-4 860	12 808	8 734
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
B. I. 2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	0	0	0	0
4	Oceňovací práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	17 668	-4 860	12 808	8 734
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	15 971	-4 880	11 111	8 734
4	Přátelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	230	0	230	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	1 467	0	1 467	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládané a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky z úvěry - vřídající a řídicí osoby podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Požičované dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

Formulář zpracováno ZSFKTJHM, s.r.o. Účetní a auditní společnost, Votavská 4, Praha 6-Grébovka, tel. 233 358 811

označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Kon. úč. období Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c				4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 46 + 58)	031	64 004	-1 731	62 273	62 879
C. I.	Zásoby (ř. 32 až 36)	032	4 535	0	4 535	3 951
C. I. 1	1 Materiál	033	3 585	0	3 585	3 075
	2 Nekoneččená výroba a polotovary	034	249	0	249	208
	3 Výrobky	035	61	0	61	0
	4 Zůpata	036	0	0	0	0
	5 Zboží	037	660	0	660	668
	6 Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobá pohledávky (ř. 40 až 47)	039	24	0	24	0
C. II. 1	1 Pohledávky z obchodních vztahů	040	32	0	32	0
	2 Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
	5 Dlouhodobě poskytnuté zálohy	044	692	0	692	0
	6 Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
	7 Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
	8 Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 48 až 57)	048	46 241	-1 731	44 510	46 851
C. III. 1	1 Pohledávky z obchodních vztahů	049	45 298	-1 731	43 567	45 345
	2 Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
	3 Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
	4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
	5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
	6 Štát - daňové pohledávky	054	601	0	601	467
	7 Krátkodobě poskytnuté zálohy	055	176	0	176	0
	8 Dohadné účty aktivní	056	540	0	540	518
	9 Jiné pohledávky	057	326	0	326	521
C. IV.	Finanční majetek (ř. 58 až 62)	058	2 734	0	2 734	3 377
C. IV. 1	1 Peníze	059	653	0	653	447
	2 Účty v bankách	060	2 081	0	2 081	1 430
	3 Krátkodobý cenný papír a podily	061	0	0	0	0
	4 Porizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	7	0	7	0
D. I. 1	1 Náklady příštích období	064	7	0	7	0
	2 Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
	3 Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ	PASIVA	říd	Běžné úc. období	Min. úc. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 66 + 86 + 118)	067	86 018	81 413
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	6 940	7 188
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	100	100
1	Základní kapitál	070	100	100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	10	3
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	3
3	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	4 076	31
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	4 076	0
2	Nauhrazená ztráta minulých let	083	0	-31
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	2 754	4 144
	ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)			
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	58 949	57 187
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	28 936	29 558
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	28 568	29 558
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané důchopky	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
10	Odložný danový závazok	101	377	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
a	b	c		
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	40 000	23 640
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	27 517	20 424
2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	13	13
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 182	1 184
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	611	638
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	443	1 288
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	34	54
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	208	254
11	Jiné závazky	113	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	3 788
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Bankovní úvěry krátkodobé	116	0	3 788
3	Krátkodobé finanční výpomocí	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	135	40
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	135	40
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	Právnícká osoba - společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	Doprava, obchod, rostlinná zemědělská výroba

Okresní zřizování :	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
---------------------	--	--

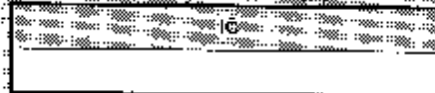
Formulář zpracovává Ministerstvo zemědělství a výživy ČR, Úřad pro zemědělskou produkci, Praha, Šarounova 10, 120 00 Praha 2

**ROZVAHA
(BALANCE)**

ke dni 31.12.2010

(v tisících Kč)

ABC s.r.o.



označ.	AKTIVA	řad.	Dězné účinné období			Mn. Jč. údobí
			Brutto	Konkrta	čistá	
a	o	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	90 589	12 924	77 665	105 816
A.	Pohledávky za upsání zák. a dní kapitál.	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	24 632	3 819	19 753	12 806
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 06 až 12)	004	0	0	0	0
R. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Softwaru	007	0	0	0	0
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. I. 1.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	29 872	5 819	14 758	12 806
D. I. 1.	Fořanky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	0	0	0	0
3	Sarvastatné movité věci a souhrny movitých věcí	016	25 646	-0 819	15 827	11 111
4	Převážně celky tvrdých porostů	017	0	0	0	0
5	Zaklání sláma a ražná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3 302	0	3 302	220
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	624	0	624	1 457
9	Ocenovací rozdíl k nevytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
D. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v českých jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Úvěry a úvěry - ovládaní a řízení osob, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ	AKTIVA	říc	Eženné účetní období			Min.óé
			Hrubá	Korekce	Netto	období
a	b	c	1	2	3	Netto
						4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 46 + 58)	031	60 861	-3 105	57 756	63 402
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	5 438	0	5 438	4 532
C. I. 1	Materiál	033	4 384	0	4 384	3 566
2	Produkcenné výrobky a polotovary	034	185	0	185	249
3	Výrobky	035	120	0	120	61
4	Zvlášta	036	0	0	0	0
5	Šroty	037	789	0	789	600
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. I.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	763	0	763	724
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	32	0	32	32
2	Pohledávky - ovládač a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky ze společností, členů družstva a ze účastníků sdružení	043	0	0	0	0
5	Druhým osobám poskytnuté zálohy	044	721	0	721	692
6	Dohadná účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložené daňové pohledávky	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	55 004	-3 105	50 799	45 210
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	50 895	-3 105	47 790	43 567
2	Pohledávky - ovládač a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky ze společností, členů družstva a ze účastníků sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Státní daňové pohledávky	054	763	0	763	601
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 213	0	1 213	176
8	Dohadná účty aktivní	056	400	0	400	540
9	Jiné pohledávky	057	530	0	530	326
C. IV.	Finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	569	0	569	2 734
C. IV. 1	Peníze	059	569	0	569	653
2	Účty v bankách	060	300	0	300	2 081
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	56	0	56	7
D. I. 1	Náklady příštích období	064	56	0	56	7
2	Komplexní náklady předešlých období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	0

označ.	PASIVA	řád.	Běžné období	Min. období
a	b	c	a	b
	PASIVA CELKEM (ř. 60 + 86 - 116)	067	68 048	68 048
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 - 78 + 81 + 84)	068	60 650	60 650
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	100	100
A. I. 1	Základní kapitál	071	100	100
A. I. 2	Výstřední akcie a vlastní podílové podíly (-)	071	0	0
A. I. 3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II 1	Emisní náklady	074	0	0
A. II 2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
A. II 3	Cocňovací rozdíly z přeceňování majetku a závazků	076	0	0
A. II 4	Cocňovací rozdíly z přepracování příměsí	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	10	10
A. III. 1	Základní rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10
A. III. 2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 - 83)	081	6 030	4 076
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	6 030	4 076
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	2 115	2 954
	<i>(ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118))</i>			
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 81 + 102 + 114)	085	68 048	68 048
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
B. I. 2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
B. I. 3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
B. I. 4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	41 561	28 558
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	41 561	28 558
B. II. 2	Závazky - ovládatel a fyzická osoba	093	0	0
B. II. 3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
B. II. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
B. II. 5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
B. II. 6	Vydané dluhopisy	097	0	0
B. II. 7	Dlouhodobé směněnky k úhradě	098	0	0
B. II. 8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
B. II. 9	Jiné závazky	100	0	0
B. II. 10	Ocezený daňový závazek	101	635	377

uznes	PASIVA	Pař	Běžné úč. období 5	Min.úč. období 6
a	b	c		
D. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	20 634	30 000
B. III. 3	Závazky z obchodních vztahů	103	16 958	27 517
3	Závazky - ovládatel a řídící osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a členům výkonného sdružení	106	0	19
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 170	1 182
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	640	611
7	Účty - daňové závazky a odvody	109	1 414	443
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	48	34
9	Výkonné důchodisy	111	0	0
10	Dobředné účty pasivní	112	214	208
11	Jiné závazky	113	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	5 918	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Bankovní úvěry krátkodobé	116	5 918	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časová rozlišení (ř. 119 + 120)	118	62	35
U. I. 1	Výdaje příštích období	119	62	35
2	Výnosy příštích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky :	Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným
Průběh podnikání nebo jiné činnosti :	Doprava, obchod, rozličná zemědělská výroba

Okresní seřazení	Podpisový vzorek osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový vzorek statutárních orgánů nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
10:10		

Průběh podnikání nebo jiné činnosti : Doprava, obchod, rozličná zemědělská výroba

Právní forma účetní jednotky : Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Právní forma společnosti - společnost s ručením omezeným

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni **31.12.2009** €
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
Obecné jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání
obecné jednotky

IČ:

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	846	508
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	629	380
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	217	128
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	146 939	151 654
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	146 285	151 223
2	Ziněna slavná zárob vlastní činnosti	06	104	274
3	Aktivace	07	550	157
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	102 871	107 144
B. 1	Spotřeba materiálů a energie	09	43 979	53 205
B. 2	Služby	10	58 892	53 939
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	44 285	44 638
C.	Osobní náklady	12	22 390	24 813
C. 1	Mzdové náklady	13	16 702	18 056
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstev	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 401	6 464
C. 4	Sociální náklady	16	277	293
D.	Daně a poplatky	17	13 632	12 479
E.	Opisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 464	1 406
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	7 492	6 559
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	7 492	6 559
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	7 159	6 239
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	7 159	6 239
G.	Změna stavů rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	302	2 033
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 949	3 026
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 636	1 846
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
•	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	3 767	5 407

Formulář zpracovala ASPERT JIM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Václavské nám. 4, Praha 6-Elškovice, tel. 233 308 811

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minimem 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna plavé rezervy a oprávněných příspěvků z finančního majetku	41	0	0
X.	Výnosové trojky	42	4	7
N.	Nákladové trojky	43	21	205
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 085	2 488
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 704	2 360
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+36-40-41+42-43+44-45 (-46)+(-47)+)	48	-638	70
Q.	Dan z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	377	1 193
Q. 1	splátná	50	0	1 193
Q. 2	odložená	51	377	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	2 754	4 144
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Dan z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	splátná	56	0	0
S. 2	odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 64 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledek hospodaření s pojištěním (ř. 58)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	2 754	4 144
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 60 - 54)	61	3 391	5 337
Ověřovací sestavení	Podpisový záznam: osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam: statutární orgán nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

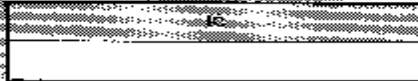
Podpisový záznam: osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky a statutární orgán nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2010

(v Kč v celých tisících)

980 100



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účelovém období	
			s počátkem 1	koncem 2
I	Tržby za prodej zboží	01	745	848
A.	Číslo účtu výlože	02	668	829
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	177	19
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	172 670	130 130
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	167 813	146 765
2	Změna stavů zásob vlastních činností	06	-5	104
3	AKVIZE	07	4 852	560
B.	Výrobní náklady (ř. 08+10)	08	2 302	102 878
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	59 833	45 878
B. 2	Služby	10	61 237	56 992
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	51 785	34 255
C	Osobní náklady	12	23 498	13 158
C. 1	Mzdová náklady	13	16 973	13 702
C. 2	Právní úkony (náhrada mzdy a odměny)	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 815	5 401
C. 4	Osobní náklady	16	311	277
D.	Děrné poplatky	17	16 129	13 832
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 580	3 454
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	9 350	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 445	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	7 905	7 492
F.	Ostatky z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	4 262	7 158
F. 1	Ostatky z prodeje dlouhodobého majetku	23	1 270	0
F. 2	Ostatky z prodeje materiálu	24	7 482	7 158
G	Změny stavů rozvahy opravných položek (rozpoznání výskytu opravných položek v příštích období)	25	1 375	-302
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 161	3 648
H.	Ostatní osobní náklady	27	5 628	3 636
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I	Odpisy právníků-nákladů	29	0	0
A.	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	4 394	3 767

Příloha č. 2 k účetní závěrce za rok 2010, sestavená podle § 136 zákona č. 431/2004 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, ve znění účinném ke dni 31.12.2010.

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J	Výnosy z cenných papírů a podílů	32	0	0
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách v účetním období (jednotkách podílů)	34	0	0
VII 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K	Výnosy z finančního majetku	38	0	0
IX	Výnosy z účederů cenných papírů a podílů	39	0	0
L	Výnosy z převedení cenných papírů a podílů	40	0	0
M	Výnosy z stavu rezerv a účtů v účetním období	41	0	0
X	Výnosové úroky	42	1	4
M	Měsíkové úroky	43	129	21
X	Ostatní finanční výnosy	44	1 019	2 026
C	Účastní finanční výnosy	45	2 137	2 704
XII	Převod finančních výnosů	46	0	0
P	Převod finančních výnosů	47	0	0
A	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)+(-47))	48	-1 250	1 336
Q	Dan z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	1 320	0
Q 1	- splatná	50	1 062	0
Q 2	- odložená	51	258	377
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	2 115	2 754
XIII	Mimořádné výnosy	53	0	0
R	Mimořádné výnosy	54	0	0
S	Dan z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S 1	- splatná	56	0	0
S 2	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T	Převod zůstatku výsledku hospodaření z minulého (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	2 115	2 754
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	3 450	3 131
Číslo účtu 21.06.11 10:35	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky: _____

Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou: _____

Příloha 5

Výkaz zisku a ztráty 2008, 2009, 2010 – detail řádku 27 a řádku 45

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V PLNĚM ROZSAHU
 Řádek: 27. H.Ostatní provozní náklady
 Období: 1 - 12 /2009

Účet	Popis	Obd sledované	Obd. minulé	±
543.900	Dary		3.000,00	
544.000	Smluvní pokuty a škody z		1.719,67	
545.900	Ostatní pokuty a penále	11.237,00	21.313,34	100
548.204	Pojištění odpovědnosti z	145.532,00	149.381,30	3
548.000	Ostatní provozní náklady	1.421.832,00	101.352,12	232
548.202	Pojištění majetku	31.750,00		
548.207	Pojištění léčeb.výloh za	67.740,61	70.113,28	-3
548.001	Provizie factoring-ost.pr	1.571.645,26		
548.205	Pojištění nákladů	368.240,00	368.240,00	3
548.900	Ost.prov.nákl. nadaňové		59.623,59	
548.200	Pojištění odpovědnosti z	1.078.447,00		
548.301	Havarijní pojištění	806.989,00	771.919,00	5
549.000	Manka a škody do novoty		742,56	
	Celkem:	5.636.182,07	1.845.561,83	

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V PLNĚM ROZSAHU
 Řádek: 27. H.Ostatní provozní náklady
 Období: 1 - 12 /2010

Účet	Popis	Obd sledované	Obd. minulé	±
544.000	Smluvní pokuty a škody z	12.800,45		
545.900	Ostatní pokuty a penále	150.077,82	44.237,01	233
546.900	Odpis pohledávky-nedaňov	448.620,07		
546.000	Odpis pohledávky	221.334,96		
548.301	Havarijní pojištění	919.355,00	806.919,00	14
548.202	Pojištění majetku	61.683,00	31.789,00	94
548.204	Pojištění odpovědnosti z	141.823,00	145.532,00	-3
548.000	Ostatní provozní náklady	60.542,04	1.421.832,00	
548.203	Zemědělské pojištění	4.000,00		
548.207	Pojištění léčeb.výloh-za	67.070,00	67.740,61	18
548.001	Provizie factoring-ost.pr	3.313.532,48	1.671.645,16	38
548.205	Pojištění nákladů	368.240,00	368.240,00	
548.900	Ost.prov.nákl. nadaňové	7.930,00		
548.200	Pojištění odpovědnosti z	958.260,00	1.078.447,00	-7
	Celkem:	5.667.984,74	5.638.482,07	

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V PLNĚM ROZSAHU
 Řádek: 27. H.Ostatní provozní náklady
 Období: 1 - 12 /2011

Účet	Popis	Obd sledované	Obd. minulé	±
544.000	Smluvní pokuty a škody z	2.256,60	12.500,45	-82
545.900	Ostatní pokuty a penále	110.727,06	150.077,82	-26
546.900	Odpis pohledávky-nedaňov		448.120,07	
546.000	Odpis pohledávky	207.568,42	221.334,96	-6
548.900	Ost.prov.nákl. nadaňové		7.930,00	
548.301	Havarijní pojištění	753.543,00	919.355,00	18
548.202	Pojištění majetku	61.051,00	61.683,00	23
548.204	Pojištění odpovědnosti z	172.331,00	141.823,00	22
548.000	Ostatní provozní náklady	433.977,85	-60.542,04	
548.203	Zemědělské pojištění	44.152,00	4.000,00	820
548.207	Pojištění léčeb.výloh-za	71.580,00	67.070,00	11
548.001	Provizie factoring-ost.pr	2.351.517,25	3.313.532,48	-3
548.205	Pojištění nákladů	401.432,00	368.240,00	5
548.312	Expodjns OC-reklamace za	217,00		
548.300	Pojištění odpovědnosti z	569.356,00	958.260,00	-3
548.311	Expodjns OC-skl.rozdíly	733,56		
	Celkem:	5.562.439,74	5.667.984,74	

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V PLNÉM ROZSAHU
 Řádek: 43. 0. Ostatní finanční náklady
 Období: 12/2008

Účet	Popis	Obd. sledované	Obd. minulé	%
563.000	Kursové ztráty	2,102,338.03		
568.000	Náklady peněžního styku	255,484.66		
568.001	Rozdíly ze zaokrouhlování	948.11		
Celkem:		2,359,770.80		

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V PLNÉM ROZSAHU
 Řádek: 45. 0. Ostatní finanční náklady
 Období: 1 - 12/2009

Účet	Popis	Obd. sledované	Obd. minulé	%
563.000	Kursové ztráty	2,355,381.55	2,103,338.03	12
568.000	Náklady peněžního styku	348,014.47	255,484.66	36
568.001	Rozdíly ze zaokrouhlování	490.17	948.11	-48
Celkem:		2,703,885.99	2,359,770.80	

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V PLNÉM ROZSAHU
 Řádek: 45. 0. Ostatní finanční náklady
 Období: 1 - 12/2010

Účet	Popis	Obd. sledované	Obd. minulé	%
563.000	Kursové ztráty	1,728,595.62	2,255,101.35	-27
568.000	Náklady peněžního styku	406,960.81	348,014.47	17
568.001	Rozdíly ze zaokrouhlování	1,787.41	490.17	265
Celkem:		2,137,243.84	2,703,885.99	

Příloha 6 Podmínky smlouvy o úvěru

(Banka a Klient společně dále též "Smluvní strany") uzavírají
podle příslušných ustanovení zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění znění a doplnění,
následující

Smlouvu o úvěru č. (dále jen "Smlouva").

Součástí Smlouvy jsou Všeobecné obchodní podmínky ze dne 1.12.2011 (dále jen "VOP") a
Úvěrové obchodní podmínky ze dne 1.11.2006 (dále jen "ÚOP"). Odebytná ustanovení Smlouvy
mají přednost před zněním VOP a ÚOP. Klient prohlašuje a stvrzuje podpisem Smlouvy, že byl s VOP a
ÚOP seznámen.

Článek I.

Výše, účel a podmínky čerpání úvěru

- 1) Banka poskytne Klientovi peněžní prostředky formou **kontokorentního úvěru** do výše úvěrového
limitu = **10.000.000,- Kč** (dále jen "Úvěrový limit"). Banka otevře pro Klienta úvěrový účet, z něhož
bude kontokorentní úvěr poskytován formou napojení úvěrového účtu na účet Klienta
č. (dále jen "Účet") až do maximální výše Úvěrového limitu. Čerpání
kontokorentního úvěru i jeho splácení se uskutečňuje automaticky - při převodu peněžních
prostředků z Účtu převyšujícím zůstatek na Účtu dochází k čerpání úvěru, při převodu peněžních
prostředků na Účet je vyčerpaný úvěr nejprve splácen. Banka bude vystavovat výpisy z úvěrového
účtu a zasílat je Klientovi způsobem sjednaným pro předávání výpisů z Účtu. Úvěr může být čerpán
od prvního pracovního dne následujícího po dni, ve kterém byly splněny podmínky čerpání úvěru
stanovené Smlouvou. Banka poskytuje úvěr Klientovi na krytí přechodného nedostatku peněžních
prostředků.
- 2) Peněžní prostředky z úvěru nebo jejich část až do výše Úvěrového limitu mohou být čerpány
po splnění obecných podmínek čerpání dle ÚOP a po:
 - a) předložení návrhu na vklad zástavního práva dle smlouvy o vřzení zástavního práva
k nemovitostem s potvrzením o převzetí příslušným katastrálním úřadem,
 - b) uzavření dohody Smluvních stran ohledně ukončení možnosti čerpání a splacení úvěru
poskytnutého Klientovi na základě Smlouvy o úvěru č.
ve znění případných dodatků (dále jen "Dosaďadní úvěr") a doložení, že nejpozději v den
(prvního) čerpání úvěru byl/bude Dosaďadní úvěr zcela splácen.

Článek II.

Úročení, splácení, poplatky

- 1) Úvěr je úročen pohyblivou úrokovou sazbou s přechodnou fixací, která se skládá ze sazby PRIBOR
7-denní a marže (přirážky) v pevné výši **2,60 % p.a.** Úroková sazba stanovená tímto sjednaným
způsobem je v dané výši platná vždy pro příslušné období fixace.

Příloha 7 Podmínky factoringové smlouvy

Smlouva o předfinancování faktur dopravce 6.5

nedohodnou-li se strany písemně jinak. Nebude-li klient s tímto vyúčtováním souhlasit, je povinen do sedmi dnů od jeho doručení tuto skutečnost sdělit *POSTUPNÍKOVY*, včetně případných výhrad, jinak se má za to, že vyúčtování klient odsouhlasil.

25.2 Skončí-li platnost této smlouvy stávají se dále veškeré pohledávky *POSTUPNÍKOVY* za klientem splatnými ihned v okamžiku skončení platnosti smlouvy. *POSTUPNÍK* může určit, že klient je oprávněn své závazky plnit ve lhůtách stanovených touto smlouvou i po skončení platnosti této smlouvy v případě, že klient za platnosti této smlouvy neporušil žádnou svoji povinnost z této smlouvy vyplývající.

25.3 Po skončení platnosti smlouvy jsou obě strany povinny dokončit otevřené obchodní případy způsobem uvedeným v této smlouvě, pokud se nedohodnou jinak.

25.4 *POSTUPNÍK* se zavazuje, že po skončení platnosti smlouvy a vyrovnání veškerých závazků klienta, převede na účet klienta případné úhrady, které obdržel od jeho odběratelů nebo od faktora po skončení platnosti smlouvy.

25.5 Klient se zavazuje, že nebude hradit žádné jiné své později splatné závazky dříve, než uhradí všechny své dříve splatné závazky vůči *POSTUPNÍKOVY*.

25.6 Spíni-li klient všechny své povinnosti vyplývající z této smlouvy, stává se oprávněným ze všech nároků vyplývajících z postoupených pohledávek klient, tj. tyto nároky se bez dalšího postoupí zpět na klienta okamžikem, kdy klient uhradí poslední závazek vůči *POSTUPNÍKOVY*, jako např. úroky z prodlení, smluvní pokuta, pokud odběratel klienta uhradí své dluhy po lhůtě apod., to vše s výjimkou pohledávek, které nebyly postoupeny zpět na *POSTUPNÍKOVY* faktorem podle podmínek factoringové smlouvy.

Čl. 26

VÝŠE PROVIZE A VÝŠE ÚROKOVÉ MÍRY

26.1 Výše provize *POSTUPNÍKOVY* bude činit 2,2 % z nominální hodnoty každé faktury

26.2 Nároky na provizi upravuje čl. 11 této smlouvy

26.3 Výše úrokové míry bude činit **PRIBOR(3 měsíční) + 2,25 % p.a.**

26.4 Klient bere na vědomí, že *POSTUPNÍK* je plátcem DPH a že všechny odměny, poplatky, úroky apod. stanovené v této smlouvě jsou uvedeny bez příslušné sazby DPH. Smluvní strany berou na vědomí, že se změnou sazby DPH v případě změny zákona, bude faktor ode dne účinnosti takové novely, resp. nového zákona, uplatňovat novou sazbu DPH.

26.5 Limit financování se stanovuje ve výši **3 000 000,- Kč a 500 000,- EUR**

26.6 Předfinancování se stanovuje ve výši **80%** pro všechny odběratele

Příloha 8 Podmínky smlouvy o pojištění pohledávek – návrh smlouvy

Strana A a strana ABC s.r.o.
uzavřít tuto

POJISTNOU SMLOUVU návrh o pojištění úvěrů

1. **Předmět pojištění:** Pojištění dle této pojistné smlouvy se vztahuje na veškeré prodeje nebo poskytování služeb, jež pojištěný realizoval v rámci pojištěných obchodů
2. **Řídící měna:** CZK (koruny české)
3. **Minimální pojistné:** 80 % z výše pojistného dle bodu 7 této pojistné smlouvy (minimálně však 292 800 CZK)
4. **Periodicita placení pojistného:** Jednorázově pojistné splatné ve splátkách
5. **Doba trvání pojistné smlouvy:** od 1.2.2012 do 31.1.2013 s automatickou obnovou
6. **Rozeah pojištění podle země:**

Skupina 1

ZEMĚ / KATEGORIE ZEMĚ	Lhůta splatnosti úvěru ve dnech	První prodloužená lhůta v měsících	Sazba pojistného v % (promile)	Odškodnění u specifických odběratelů v %	Limit u nespecifických odběratelů v CZK	Odškodnění u nespecifických odběratelů v %	Karenční lhůta v měsících
země EU	max. 90	2	2,41	90	500 000	90	3

7. **Výše pojistného¹:** CZK 366 000,- za dobu pojištění (z předpokládaného ročního pojistitelného obrátu 150 000 000, CZK)
8. **Termíny splatnosti pojistného:** I. splátka CZK 91 500,- za období od 1.2.2012 do 30.4.2012;
II. splátka CZK 91 500,- za období od 1.5.2012 do 31.7.2012;
III. splátka CZK 91 500,- za období od 1.8.2012 do 31.10.2012;
IV. splátka CZK 91 500,- za období od 1.11.2012 do 31.1.2013.
V. splátka bude pojistitelom vyřizována dle článku 7 D; VPH.

¹ Pojistné bude doúčtováno (příp. předplatek vrácen) na základě skutečně realizovaného obrátu

