

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

**Business environment and it's impact on a chosen
company**

Kateřina TOUPALOVÁ

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph.D. za její odborné vedení, cenné připomínky a konzultace při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat řediteli společnosti CARGOSPOL, spol. s r. o. panu Václavu Brožikovi, za možnost vypracování bakalářské práce v této společnosti a vedoucí ekonomce Ing. Tereze Solové, za ochotnou spolupráci a poskytnutí veškerých údajů pro vypracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Okolí podniku	8
2 Charakteristika zvoleného podniku	10
2.1 Základní ukazatele.....	10
2.2 Předmět činnosti podniku.....	10
2.3 Historie podniku.....	10
2.4 Profil podniku.....	11
2.5 Organizační struktura podniku.....	12
3 Analýza makrookolí podniku	14
3.1 Prvky makrookolí podniku.....	14
3.1.1 Geografické okolí.....	14
3.1.2 Sociální okolí	15
3.1.3 Politické okolí	15
3.1.4 Právní okolí.....	16
3.1.5 Ekonomické okolí	16
3.1.6 Ekologické okolí	18
3.1.7 Technologické okolí.....	19
3.1.8 Etické okolí	20
3.1.9 Kulturně historické okolí	20
3.2 PEST analýza	20
3.3 PEST analýza podniku CARGOSPOL	21
3.3.1 Politicko-legislativní faktory	21
3.3.2 Ekonomické faktory.....	23
3.3.3 Sociokulturní faktory	26

3.3.4	Technologické faktory	26
4	Analýza mezoprostředí podniku	27
4.1	Porterův model pěti sil	27
4.1.1	Konkurenti v odvětví	28
4.1.2	Substituty	30
4.1.3	Potenciální noví konkurenti	31
4.1.4	Kupující.....	31
4.1.5	Dodavatelé klíčových vstupů.....	32
4.2	Vyhodnocení Porterovy analýzy	33
5	Analýza mikroprostředí podniku	34
5.1	Finanční analýza.....	34
5.1.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	35
5.1.2	Analýza poměrových ukazatelů	41
6	SWOT analýza	46
7	Vliv okolí na další vývoj podniku, návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti.....	49
	Závěr	53
	Seznam tabulek	55
	Seznam obrázků	56
	Seznam použitých zkratk	57
	Seznam použité literatury.....	58
	Seznam příloh	62

Úvod

Tématem této bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. V současné době, která je plná změn a nejistoty, je charakteristika podnikového okolí velmi významná. Pro podnikatele je stále obtížnější udržet se na trhu a to zejména díky globalizovanému prostředí, které zapříčiňuje rychle rostoucí konkurenci. Pokud se podnik chce v daném oboru prosadit, je na základě podmínek okolí nucen inovovat a neustále reagovat na změny okolního prostředí. Globalizace může znamenat také příležitost, konkrétně vstup na nové trhy a užší propojenost na úrovni ekonomické, politické, sociální i kulturní. Nové dopravní technologie umožňují snížení nákladů na dopravu. Analýza okolí podniku a odhad jeho budoucího vývoje patří ke klíčovým úkolům pro každý podnik, který chce prosperovat a udržet si svoji pozici na trhu.

Pro zpracování této práce byl zvolen podnik CARGOSPOL, spol. s r. o. působící na trhu již od roku 1998. Zabývá se nákladní mezinárodní a vnitrostátní silniční dopravou na území Evropské unie i ostatních evropských států.

Práce je schematicky rozdělena do sedmi hlavních kapitol. První část bakalářské práce pojednává o podnikovém okolí jako takovém. Obsahuje teoretické poznatky k dané problematice, je zde charakterizován pojem podnikového okolí, jeho základní členění. Druhá část práce je věnována charakteristice zvoleného podniku, jsou zde popsány informace významné pro další analýzu a pochopení prostředí podniku. Náplní následujících tří kapitol je teoretický popis makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Pro každou z částí podnikového prostředí je teoreticky popsána příslušná analýza okolí. Z jednotlivých metod je zde provedena PEST analýza, Porterův model pěti sil a finanční analýza podniku. Obsahem šesté části je charakteristika a vypracování SWOT analýzy. Závěrečná část vychází z výsledků jednotlivých analýz, je zaměřena na predikci vývoje podniku ve střednědobém horizontu a obsahuje návrhy jednotlivých opatření pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Cílem této práce je analýza podnikatelského prostředí a zhodnocení jeho vlivu na podnik CARGOSPOL, spol. s r. o. Pro splnění tohoto cíle je důležité provést několik vhodných metod, které popisují podnikatelské prostředí podniku z hlediska makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Nedílnou součástí práce je zhodnocení zjištěných výsledků s ohledem na další vývoj podniku a navržení jednotlivých opatření pro posílení pozice podniku na trhu a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

1 Okolí podniku

Tato práce zkoumá vliv okolí na konkrétní podnik. Pro přiblížení dané problematiky je nutné okolí podniku charakterizovat, určit jeho základní prvky a možnosti, jak jej analyzovat.

„Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená [10, str. 15].“

Informovanost podniku o okolí je důležitá z několika hledisek:

- podnik pochopí své vztahy s okolím,
- podnik se snadno přizpůsobí požadavkům svého okolí,
- podnik může získat možnosti pro ovlivňování svého okolí [2].

Existuje mnoho různých přístupů, vztahujících se k rozdělení podnikového okolí. Tato práce se odkazuje na členění dle Fotra, který rozděluje podnikatelské prostředí na dvě části:

- interní prostředí neboli **mikroprostředí**,
- externí prostředí, skládající se z **makroprostředí** a **mezoprostředí** [3].

Obr. č. 1: Podnikatelské prostředí



Zdroj: [3], 2015

Podnik může jistým způsobem ovlivnit pouze své mezoprostředí či mikroprostředí a to konkrétně pomocí marketingových nástrojů nebo přímo svojí činností [3]. Jednotlivé části podnikatelského prostředí jsou podrobněji popsány v následujících částech práce.

Okolí podniku, stejně jako faktory v něm působící, se vyznačují vysokou proměnlivostí. Důležitost a rozsah faktorů se může v čase rychle měnit, mohou se také objevit faktory nové. Nejlépe pak obstojí podniky, které případné změny očekávají a umí na ně zareagovat. Identifikací klíčových faktorů lze snížit negativní vlivy turbulentního okolí a to zejména za podmínek, kdy je důraz kladen na komplexní přístup k analýze a zachycení podstatných souvislostí a jevů [9].

Okolí podniku je v současnosti vlivem globalizace tvořeno celou Evropskou unií, dá se říci, že celým světem. V roce 2004 se Česká republika stala jedním z členů jednotného trhu, což mělo podstatný vliv na změnu konkurenčního prostředí. Pro podniky z České republiky se otevřel trh Evropské Unie, stejně tak trh České republiky se otevřel podnikům Evropské unie. Na základě jednotného trhu rostou požadavky zákazníků na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb [10]. Pro podnik je konkurenceschopnost klíčem k tomu, jak se udržet na trhu.

Je podstatné rozlišovat vztah mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurence je výsledkem celkové aktivity podniku, konkurenceschopnost je potenciál podniku, umění se odlišit [8].

„Konkurenční schopnost je chápána jako schopnost získat konkurenční výhodu v rámci turbulentního tržního prostředí [8, str. 78].“

„Produktivní a konkurenceschopná firma musí umocňovat svůj potenciál v konkurenceschopném regionu, kde působí vhodné pilotní firmy a organizace, kde jsou vhodné ekologické a přírodní podmínky, kde je rozvinuta technická, dopravní, sociální a ekonomická infrastruktura, všeobecná a ekonomická kultura [8, str. 80].“

Faktory ovlivňující konkurenceschopnost výrobce lze rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi faktory vnitřní patří výrobní procesy, výrobní prostředky či výrobní program, řízení, pracovníci a informační systémy. K faktorům vnějším náleží konkrétní tržní okolí, zdroje, administrativní a právní pravidla [8].

2 Charakteristika zvoleného podniku

Podnik CARGOSPOL, spol. s r. o. působí v oblasti nákladní přepravy téměř 20 let. V Plzeňském kraji si za tuto dobu vydobyl významné postavení a je považován za velmi spolehlivého partnera v oblasti nákladní silniční dopravy.

2.1 Základní ukazatele

Obchodní název: CARGOSPOL, spol. s r. o.

Datum vzniku: 02. 03. 1995

Sídlo: alej Svobody 881/56, Severní předměstí, 323 00 Plzeň

IČO: 62621122

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč

Počet zaměstnanců: 72 [31]

2.2 Předmět činnosti podniku

Předmětem podnikání společnosti je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí [38].

Podnik poskytuje služby na domácí i mezinárodní úrovni, realizuje přepravy kusového zboží a přepravy celovozové, přepravy kontejnerů i sypkých materiálů, konkrétně pomocí návěsů walking floor [37].

2.3 Historie podniku

Podnik CARGOSPOL, spol. s r. o. vstoupil na trh v roce 1995. Byl založen dvěma společníky, panem Václavem Brožíkem a panem Karlem Uhlířem. Od založení podnik vystupoval pod názvem ČESPED PLZEŇ, spol. s r. o. a to až od roku 1998, kdy došlo ke změně obchodního názvu na CARGOSPOL, spol. s r. o. Ve stejném roce byla

započata výstavba vozového parku, byly pořízeny tři návěsové soupravy. Největší rozvoj nastal v roce 2001, kdy bylo v provozu celkem 25 návěsových souprav.

Od založení se provozovna podniku nacházela v Plzni, v roce 2012 došlo k jejímu přemístění do Nýřan z důvodu lepšího zázemí a výhodnější pozice. Podnik zde má k dispozici větší prostory pro svůj rozšířený vozový park. Významnou nevýhodou je fakt, že budova, ve které se provozovna nachází, není majetkem společnosti, což představuje pravidelné výdaje na pronájem [37].

Podnik CARGOSPOL získal během svého působení dva významné certifikáty. Certifikát Civil Penalty Accreditation Scheme, potvrzující prevenci nelegální migrace, byl obdržen v roce 2006. Podstatnou skutečností bylo získání certifikátu ISO 9001:2008, podle kterého podnik uplatňuje systém managementu jakosti. Na základě tohoto certifikátu může společnost prokázat schopnost trvale poskytovat produkt, splňující předpisy a zákaznickovy požadavky [31].

2.4 Profil podniku

Podnik CARGOSPOL, spol. s r. o. poskytuje dopravní, zasilatelské a logistické služby na území České republiky i ostatních států Evropy. Převazy jsou realizovány především do západní Evropy. Jedná se tedy zejména o Německo, Francii, Itálii, Belgii a Švýcarsko [37].

CARGOSPOL je začleněn do několika dopravních a spedičních databází, jedná se o TimoCom TRUCK & CARGO, která je významným podnikem, dominujícím na trhu mezi speditérskými burzami v Evropě. Neméně důležitá je databáze TELEROUTE Österreich a RAALTRANS Editor. Všechny přepravy jsou uskutečňovány v režimu JIT. Jedná se o jednu z logistických technologií, kladoucí důraz na okamžitou operativu se zásilkou, doručení zboží v domluvený čas na domluveném místě a komunikaci s adresátem zásilky v aktuálním čase. Podnik CARGOSPOL realizuje přepravu v souladu s Evropskou dohodou o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR) a klade důraz na ekologii přepravních procesů. Vozidla, která jsou součástí vozového parku podniku, splňují normu EURO III a EURO V. V současné době je vozový park tvořen 55 soupravami, jedná se zejména o soupravy DAF, SCANIA a VOLVO [37].

Pro rok 2015 je největším cílem podniku dokončení výstavby vlastního vozového parku nedaleko provozovny v Nýřanech. Nyní si podnik pro parkování tahačů a návěsů pronajímá pozemky od jiných společností, což v důsledku představuje vynaložení značných nákladů.

2.5 Organizační struktura podniku

Organizační strukturu podniku CARGOSPOL, spol. s r. o., je možné charakterizovat jako organizační strukturu funkcionální. V podniku je viditelná tendence k centralizaci řízení a přenosu strategických rozhodnutí na samotného ředitele. Podmínkou správného fungování funkcionální struktury je odborné zaměření pracovníků z daného útvaru, nevýhodou může být větší izolovanost mezi odděleními.

V čele společnosti se nachází **ředitel**, jehož úkolem je zabezpečení materiálovými, finančními a lidskými zdroji. Ředitel podniku rozhoduje o případném rozšíření vozového parku a uzavírá veškeré významné smlouvy. V přímé podřízenosti ředitele vystupuje **obchodní manažer**, který se zaměřuje na obchodní politiku společnosti, uzavírání smluv s jednotlivými zákazníky a zastupování podniku ve sdružení ČESMAD BOHEMIA.

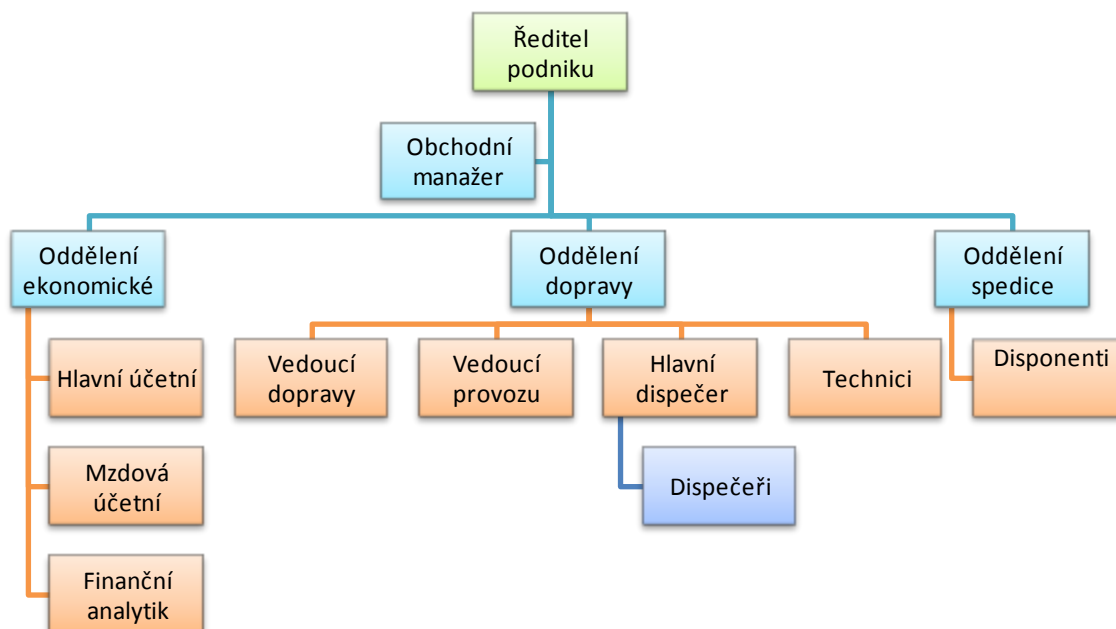
Jedním z oddělení podniku je oddělení ekonomické, které tvoří tři pracovníci. Jedná se o hlavní účetní, mzdovou účetní a finančního analytika. **Hlavní účetní společnosti** je odpovědná za veškeré záležitosti, týkající se ekonomické či účetní stránky podniku. Mimo jiné například vystavuje faktury, komunikuje s bankou a vypracovává roční závěrky. **Mzdová účetní** vypracovává podklady pro stanovení mezd zaměstnanců. **Finanční analytik** má za úkol zpracovat podnikové ekonomické statistiky a zajišťuje veškeré informace pro vymáhání pohledávek.

Druhým oddělením je oddělení dopravy, do kterého spadá vedoucí provozu, vedoucí dopravy, hlavní dispečer a technici. Náplní činnosti **vedoucího provozu** je náběr a školení řidičů, personální řízení dopravního útvaru. Vedoucí provozu má také na starost vést seznam všech dodavatelů. O veškerou dokumentaci potřebnou k přepravě a o přepravu obecně, včetně jejího plánování, se stará **vedoucí dopravy**. Nezbytným článkem dopravního oddělení jsou **technici**, kteří se starají o celkový stav přepravních vozidel. Komunikují s podniky, zajišťujícími opravy nákladních aut, evidují vozidla, jejich řidiče a dohlíží na korektní platbu mýtného. Náplň práce **hlavního dispečera**

představuje plánování rozvozových tras kamiónů, kontrolu výkonu práce jednotlivých řidičů a zpracování příslušné administrativy.

Oddělení spedice zajišťuje zprostředkování přepravy a činností s ní spojených v případě, kdy podnik CARGOSPOL z nějakého důvodu nemůže danou přepravu uskutečnit. Úkolem **disponentů** je komunikace se smluvními dopravci i objednateli, na základě které je zakázka předána jinému smluvnímu dopravci. Dochází tedy k uzavření smlouvy podle obchodního zákoníku § 610, o přepravě věci. Spedice je tedy odpovědná za zajištění přepravy vlastním jménem a na vlastní účet [38].

Obr. č. 2: Organizační struktura podniku CARGOSPOL, spol. s r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle [38], 2015

3 Analýza makrookolí podniku

Makrookolí podniku je tvořeno mnoha prvky. Jedná se například o geografické, sociální, politické, či ekologické okolí (viz další text). Jednotlivé faktory těchto okolí se stále mění a mohou pro podnik znamenat nové příležitosti i hrozby. Podnik působení těchto faktorů ovlivnit nemůže, může se na ně však připravit a omezit jejich negativní důsledky. Nebo naopak obrátit jejich působení ve svůj prospěch [9].

3.1 Prvky makrookolí podniku

Vymezení prvků okolí dle Synka:

- geografické okolí,
- sociální okolí,
- politické a právní okolí,
- ekonomické okolí,
- ekologické okolí,
- technologické okolí,
- etické okolí,
- kulturně historické okolí [10].

3.1.1 Geografické okolí

Geografické okolí je možné označit jako prostředí obklopující podnik. Rozhodování o správném umístění podniku je klíčovou záležitostí. Ovlivňuje jak výši přepravních nákladů, tak i dostupnost pracovní síly. Vzhledem k budoucí prosperitě podniku, hraje jeho umístění důležitou roli.

Při lokalizaci podniku se projevuje snaha minimalizovat náklady a maximalizovat výnosy. Při výběru lokality pro podnikání by měl podnikatel brát v úvahu následující faktory:

- poptávku v oblasti, míru růstu trhu,
- blízkost trhů, popř. surovin,
- možnost komunikace, informační technologie,
- nízké pracovní náklady,
- dostupnost kvalifikované pracovní síly,
- možnost nakládat s odpady, recyklace,

- dostupnost pozemků a jiné [2].

Důležitou roli hraje infrastruktura, do které řadíme dopravu, spoje, energetiku a zdravotnictví. Dopravní podmínky jsou spojeny s výší přepravních nákladů nebo také se vzdáleností přepravy hotové produkce, popřípadě surovin. V některých případech je možné tyto náklady snižovat, např. kontejnerovou dopravou či budováním ropovodů/plynovodů. Výrobní infrastrukturu zajišťují tzv. průmyslové zóny, které podnikateli přináší spoustu výhod. Lokalizaci podniku ovlivňují také přírodní podmínky a to zejména surovinová základna, geografické prostředí (geografické a hydrologické podmínky, požadavky ochrany životního prostředí) a vodohospodářské poměry [2].

3.1.2 Sociální okolí

Velmi významné je také sociální okolí. Podnik není izolován, je součástí okolního světa a měl by se ohlížet na společenské i ekologické aspekty svého podnikání. Důsledky podnikatelské činnosti působí na společnost a podnik by měl v ideálním případě zajistit, aby jeho počínání bylo prospěšné pro obě strany, tj. pro společnost i samotný podnik. Často dochází k situaci, kdy se zisková orientace dostává do rozporu se sociálními zájmy. Podnikatelské rozhodnutí se pak ve většině případů stává jakýmsi kompromisem mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností. Podpora sociálních zájmů dala vzniknout tzv. sociální tržní ekonomice, která podporuje státní zásahy do hospodářského vývoje [10].

Ve většině případů se společenská odpovědnost řídí existující legislativou, mimo to požadavky na společenskou odpovědnost vymezuje norma ČSN-ISO 26000. Tato norma obsahuje základní principy společenské odpovědnosti, zaměřuje se především na řízení a správu organizace, lidská práva, životní prostředí, etiku v podnikání či ochranu spotřebitelů. Norma ISO 26000 klade důraz na zlepšení profilu společnosti v rámci společenské odpovědnosti [18].

3.1.3 Politické okolí

V politickém okolí se zrcadlí vliv a zájmy politických stran, koalice či opozice. Jednotlivé politické strany mohou prosazovat různou politiku a její prosazování má na podnik zásadní vliv. Především v historii můžeme spatřit několik mezníků, vedoucích k ekonomickým změnám. Jednalo se například o privatizaci, znárodnění a združstevnění. Podnikání však ovlivňuje také komunální politika či lobbying [10].

Mezi významné faktory politického okolí patří:

- politika hospodářské soutěže, zaměřující se především na kartelové dohody či monopolní postavení,
- stabilizační politika a daňový systém,
- vnější hospodářská politika,
- sociální politika,
- strukturální politika,
- míra zásahů vlády do ekonomiky,
- politická stabilita a korupce [11].

3.1.4 Právní okolí

S politickým okolím je úzce spjata okolí právní. Na základě práva dochází k prosazování politických zájmů. Zákon tak stanoví, jaké chování podniku je přípustné a vytvoří rámec pro všechny podnikové činnosti. Důležitým faktorem právního okolí je vymahatelnost práva. Ta zahrnuje rychlost práce soudů, soustavu právních norem i autoritu soudních rozhodnutí. Největší dopad na podnikání měla harmonizace práva českého a práva Evropské unie [10].

K nejdůležitějším zákonům patří Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který se věnuje zákonné úpravě obchodních společností a družstev. Tento zákon je účinný od 01.01.2014 a nahradil Obchodní zákoník.

3.1.5 Ekonomické okolí

Ekonomické okolí má na výsledky podnikání zásadní vliv. Podnik je ovlivňován celkovou hospodářskou situací země. Dle Synka se jedná zejména o tyto faktory:

- Dostupnost a cena výrobních faktorů, kdy v současné době oba tyto faktory ztrácí svůj zásadní význam pro podnikání a to zejména díky rychlému rozvoji logistiky a novým technologiím. Charakteristickým příkladem je Japonsko, které si i navzdory nevelké surovinové základně vybudovalo průmysl náročný na materiálové zajištění.
- Daňová zátěž podniků – a to i za situace, kdy v zájmu státu je stanovit takové daně, aby byl příjem do státní pokladny dostatečný, avšak podnikatelé neztratili

motivaci pro podnikání. Po vstupu České republiky do EU dochází v rámci daní ke sblížení jednotlivých sazeb.

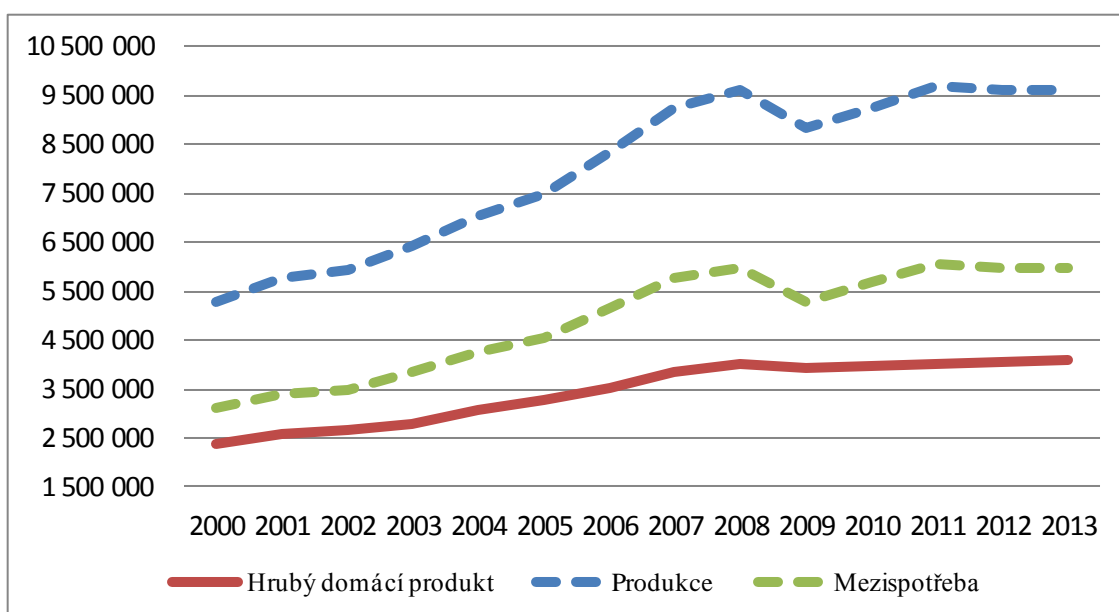
- Hospodářský růst, inflace, devizové kurzy i devalvace měny. Všechny tyto ekonomické ukazatele významně ovlivňují podnikání a mohou znamenat hrozbu především pro podniky s orientací na mezinárodní obchod [10].

Hrubý domácí produkt – HDP

„Domácí produkt je tok zboží a služeb, vyrobených na území určité země za určité období [4, str. 409].“

Domácí produkt patří mezi základní národohospodářské agregáty. Vypovídá nejen o výkonnosti ekonomiky, ale také o průměrné životní úrovni v dané zemi. Při měření HDP se nesmí zapomenout, že měření se vztahuje pouze na nově vyrobené statky [4].

Obr. č. 3: Vývoj HDP ČR výrobní metodou, běžné ceny, 2000 – 2013 (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle [23], 2015

Inflace

Na inflaci je možné nahlížet ze dvou hledisek, zaprvé jako na růst cenové hladiny, zadruhé jako na pokles kupní síly peněžní jednotky. Pokud např. kupní síla peněžní jednotky klesne na polovinu, znamená to, že cenová hladina se zdvojnásobila. Opakem inflace je deflace neboli snižování cen. Inflaci měříme pomocí cenových indexů. Mezi nejpoužívanější řadíme deflátor HDP, index spotřebitelských cen a index cen výrobců. Deflátor HDP je ukazatelem velmi komplexním, zahrnuje ceny veškerých statků,

z nichž je tvořen HDP. Pokud však chceme posoudit vliv inflace pouze na spotřebitele, je vhodné zvolit index spotřebitelských cen, tj. sestavit tzv. spotřební koš, udávající průměrnou spotřebu domácnosti. Index cen výrobců se uplatní zejména v situaci, kdy porovnáваме vliv domácí inflace na konkurenceschopnost domácích výrobců, oproti výrobcům v zahraničí [4].

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je v současné době považována za významný ekonomický problém, který znatelně ovlivňuje hospodářskou politiku státu. Míru nezaměstnanosti je možné určit z následujícího vztahu:

$$u = \frac{U}{L+U} \quad (1)$$

kde: u = míra nezaměstnanosti (vyjádřená v %)

U = počet nezaměstnaných

L = počet zaměstnaných

Podle příčin vyvolávajících nezaměstnanost, rozeznáváme nezaměstnanost frikční, strukturální a cyklickou [4].

Tab. č. 1: Průměrný podíl nezaměstnaných osob v ČR v letech 2006 – 2014 (v %)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl nezam. osob	6,1	5,0	4,1	6,1	7,0	6,7	6,8	7,7	7,7

Zdroj: vlastní zpracování dle [16], 2015

Od roku 2013 je využíván nový ukazatel. Ukazatel registrované zaměstnanosti byl nahrazen ukazatelem podílu nezaměstnaných osob. Tento ukazatel vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let ze všech obyvatel ve stejném věku [16].

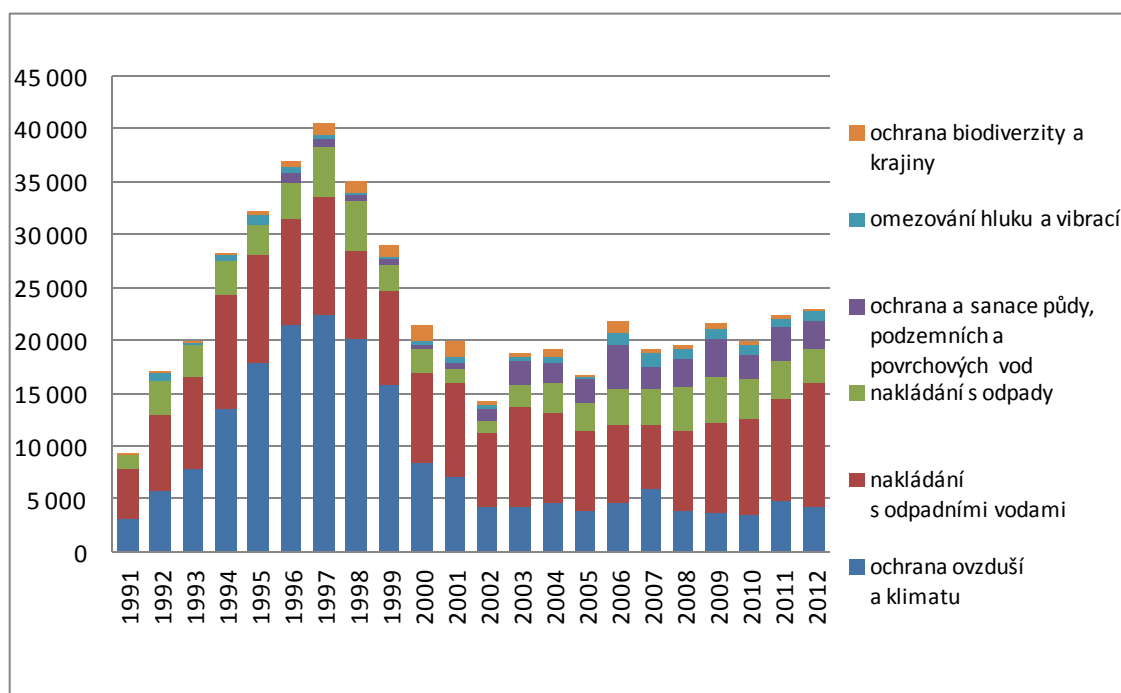
3.1.6 Ekologické okolí

Ochrana životního prostředí je v současnosti velmi aktuálním tématem. Každý podnikatelský subjekt určitým způsobem na životní prostředí působí a je-li toto působení přizpůsobeno podmínkám na ochranu životního prostředí, může tak podnik získat významnou konkurenční výhodu. Oproti tomu podnik nedodržující základní principy ochrany životního prostředí, výrazně ohrožuje svoji existenci. K ekologii

podnikatele nutí jak státní instituce, tak často i aktivní občanská sdružení. Největší požadavky vycházejí ze směrnic EU a jejich nedodržování je označováno za nekalou soutěž [10].

Český statistický úřad sleduje investice na ochranu životního prostředí již od roku 1986. Vývoj objemu prostředků vynaložených na ochranu životního prostředí znázorňuje obr. č. 4. Z tohoto grafu je patrné, že prostředky se čerpají zejména na tři složky, tj. na ochranu ovzduší klimatu, nakládání s odpadními vodami a nakládání s odpady.

Obr. č. 4: Investice na ochranu životního prostředí 1991 – 2012 (v mil. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle [17], 2015

3.1.7 Technologické okolí

Z hlediska perspektivy podniku je důležité, aby podnik vykazoval aktivní inovační činnost, a tím se vyhnul případné zaostalosti. Technika a technologie umožňuje podniku dosahovat lepších výsledků a zlepšovat své konkurenční postavení na trhu. Technický rozvoj má také svá negativa, především v oblasti životního prostředí či sociálních problémů. Podnikatelé se musí řídit směrnicemi Evropské unie, které ukládají povinnost použít nejmodernější technologie [10].

Nové technologie znamenají pro podnik nové příležitosti, avšak udržet krok s nejmodernější technologií není snadné. Pro některé obory jsou technologické změny

nežádoucí. Jedná se o obory, zaměřující se na tradiční výrobu, jako je například rukodělná výroba.

3.1.8 Etické okolí

V širším významu zahrnuje etika to, jak by se daný podnik měl chovat, aby jeho konání odpovídalo tomu, co společnost požaduje za správné. Podnikatelská etika by přirozeně měla být součástí podnikání.

„Pokud je v dané společnosti vyvinuto etické myšlení, může účinně překlenovat mezery nebo nekonzistence v právním řádu. Etické myšlení je přímočařejší a jasnější než mluva paragrafů [10, str. 20].“

3.1.9 Kulturně historické okolí

Význam kulturně historického okolí by neměl být podceňován. Právě celková vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva dává vznik novým technologiím a napomáhá tak technickému pokroku. Toto okolí je utvářeno i několika staletí a jeho význam do budoucna nelze popřít [10].

Některé z těchto prvků jsou součástí PEST analýzy, charakterizované v následující části práce.

3.2 PEST analýza

PEST analýza slouží k všeobecné analýze makrookolí. Zkratka PEST odkazuje na jednotlivé skupiny, které jsou její součástí. Jedná se o politicko-legislativní (P), ekonomické (E), sociálně-demografické (S) a technicko-technologické (T) faktory, které rozdílně působí na podnik. Vybrané faktory v jednotlivých oblastech, související s PEST analýzou, zobrazuje tabulka č. 2. Postupem času se makrookolí začalo popisovat podrobněji a vzniká tak analýza PESTLE, která obsahuje navíc faktory legislativní a environmentální. Je možné jmenovat i další modifikace, jako je např. STEEPLE (obsahující navíc faktory etické) či SLEPT analýzu [2]. Cílem této analýzy je rozpoznat a popsat ty faktory, které jsou pro podnik klíčové, popřípadě analyzovat jejich dopad na podnik. Jednotlivé vlivy se průběžně mění, je tedy důležité právě tyto vlivy sledovat a vyhodnocovat [9].

Tab. č. 2: Vybrané faktory související s PEST analýzou

<i>Politicko-legislativní faktory</i>	<i>Ekonomické faktory</i>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
<i>Sociokulturní faktory</i>	<i>Technologické faktory</i>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: [2], 2015

K nejdůležitějším faktorům, které v poslední době výrazně ovlivnili makroprostředí jako takové, patří například deregulace, nadbytečná kapacita, globální konkurence či protekcionismus. Neméně podstatnou změnou v makrookolí je růst významu ochrany životního prostředí, zaměřující se na ekologickou likvidaci, recyklaci, popřípadě nové koncepty výrobků a služeb [9].

3.3 PEST analýza podniku CARGOSPOL

PEST analýza shrnuje dopad politických, ekonomických, sociálních a technologických podmínek na podnik. Následující část práce bude tedy zaměřena na vliv těchto čtyř prvků makrookolí na podnik CARGOSPOL, spol. s r. o.

3.3.1 Politicko-legislativní faktory

Činnost vlády má na podnik CARGOSPOL velký vliv. Může představovat příležitosti i hrozby. Podnik musí dodržovat např. obchodní zákoník, zákon o účetnictví, živnostenský zákon, daňové zákony či pracovní zákoník. Následující část práce bude zaměřena na legislativu, platnou zejména pro podniky působící v odvětví silniční nákladní dopravy, jedná se zejména o tyto zákony:

- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů,
- Prováděcí vyhláška č. 478/2000 Sb., k zákonu o silniční dopravě,
- Vyhláška č. 522/2006 Sb., o státním odborném dozoru a kontrolách v silniční dopravě [27].

Podnik CARGOSPOL byl jakožto podnik, provozující nákladní dopravu, velmi ovlivněn vstupem České republiky do EU. Podnik musel své vozy upravit dle norem EURO III a EURO V. To znamená, že pro každou kategorii emisí znečišťujících látek a pro různé typy vozidel existují mezní hodnoty emisí, které musí vozidla bezpodmínečně splňovat. Úprava vozidel znamenala pro podnik vynaložení značných nákladů.

Od 01.05.2004 je vstup na trh jednotlivých států povolen pouze na základě tzv. eurolicence, která opravňuje k bilaterálním, tranzitním a třetizemním přepravám. Tato právní úprava vychází z Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 1072/2009 ze dne 21. října 2009, o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy. K dalším významným evropským a mezinárodním předpisům patří např.:

- Nařízení EPaR (ES) č.1071/2009, kterým se zavádějí společná pravidla týkající se závazných podmínek pro výkon povolání podnikatele v silniční dopravě,
- Nařízení EPaR (ES) č.1072/2009, o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy,
- Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR),
- Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě 11/1975 [27].

Významným milníkem pro podnik byl rok 2004, kdy vláda ČR rozhodla o zpoplatnění využívání pozemních komunikací těžkými vozidly výkonově. V roce 2007 došlo ke zpoplatnění některých dálnic a rychlostních komunikací, o rok později byly zpoplatněny i vybrané silnice první třídy. Od roku 2010 jsou mýtné sazby bez ohledu na hmotnost vozidla stejné. Liší se pouze počtem náprav, emisní třídou a kategorií silnice. Jediným regulačním opatřením mýtného systému je zvýšení pátečních mýtných sazeb. Podle Evropské Unie je od roku 2014 regulované pásmo mezi 15:00 – 20:00, v tomto čase jsou mýtné sazby vyšší až o 50 % [25]. Cílem tohoto opatření bylo samozřejmě uvolnit dálnice osobním automobilům a zajistit tak plynulost dopravy. Vzhledem

k tomu, že podnik CARGOSPOL uplatňuje (stejně jako naprostá většina přepravních společností) režim JUST IN TIME, je zřejmé, že i přes zvýšení sazby daně mýtného, k velkým změnám v provozu nákladních aut v daném časovém intervalu nedošlo. Dle serveru elektronickemytne.cz, byl zaznamenán pokles ujetých kilometrů v regulovaném pásmu pouze o 15 %.

Podnik CARGOSPOL je situován nedaleko západních hranic. Největší vliv na celkové náklady na mýtné má Německo, kde se realizuje naprostá většina přeprav. Mýtné v Německu je zavedeno od roku 2005 a vztahuje se na všechna vozidla či soupravy vozidel s nejméně přípustnou hmotností 12 tun. V lednu 2007 byly zpoplatněny také některé úseky spolkových silnic [37].

Největší vliv na chod podniku má z politicko-legislativních faktorů činnost vlády a legislativní procesy. Konkrétně se jedná o zvýšení mýtného, či rozšíření regulovaného časového pásma a to jak v České republice, tak v ostatních státech Evropské unie. Podnik musí dodržovat jednotlivé zákony a mezinárodní předpisy, vztahující se na provoz silniční nákladní dopravy.

3.3.2 Ekonomické faktory

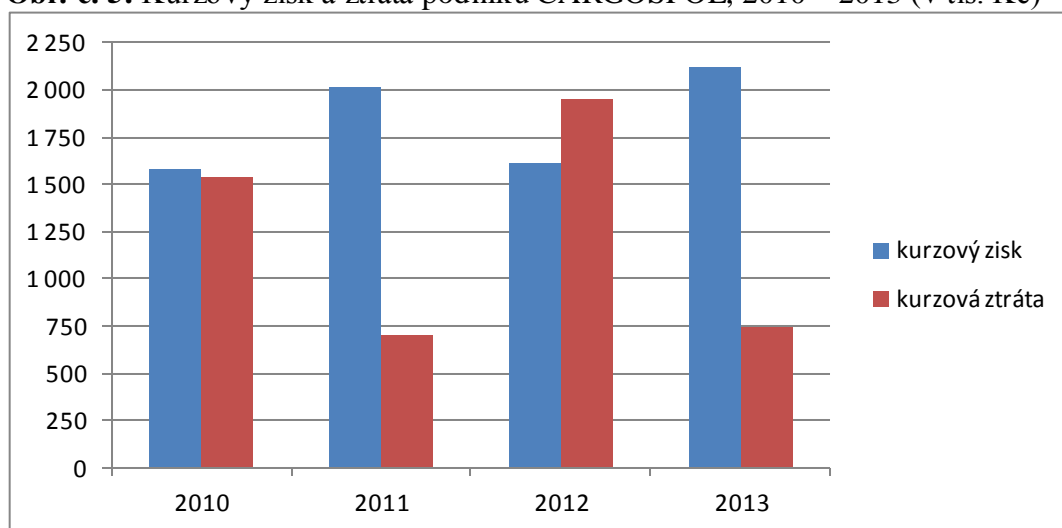
Důležitým ekonomickým faktorem působícím na podnik je měnový kurz. Podnik CARGOSPOL obchoduje v jedné měně, konkrétně v eurech, naprostá většina obchodů je uzavírána právě s odběrateli ze členských zemí EU. Výplata mzdy zaměstnancům a některé další platby je nutné uskutečnit v tuzemské měně, je tedy nutná směna na české koruny. Proto situaci v podniku velmi ovlivňuje aktuální měnový kurz. Výhodný pro firmu je vysoký měnový kurz, jehož tendence se promítne v rozvaze jako kurzový zisk. V opačném případě se nízký měnový kurz projeví do kurzových ztrát a směna je pro podnik nevýhodná.

Nejnižší hraniční kurzová hodnota od roku 2005 činila 22,97 EUR/CZK a byla zaznamenána v roce 2008, který se ve své první polovině vyznačoval značným kurzovým poklesem. Tato situace se zlepšila začátkem následujícího roku, v únoru 2009 byl kurz až 29,47 EUR/CZK. Rozdíl mezi maximální a minimální hraniční hodnotou v tomto roce byl téměř 4,385 EUR/CZK [26].

Významný byl datum 07.11.2013, kdy Česká národní banka díky hrozící deflaci zahájila intervenci. Měnový kurz se tak stal nástrojem pro plnění inflačního cíle.

Úkolem ČNB bylo udržet kurz koruny vůči euru kolem 27 CZK/EUR. Ihned po ohlášení intervence koruna oslabila na 26,63 CZK/EUR a téměř ve stejný den dosáhla cílové hodnoty 26,7 CZK/EUR [29]. Podnik CARGOSPOL je nucen část svých prostředků směnit na české koruny, oslabení koruny pro něj tedy bylo z tohoto pohledu velmi výhodné.

Obr. č. 5: Kurzový zisk a ztráta podniku CARGOSPOL, 2010 – 2013 (v tis. Kč)

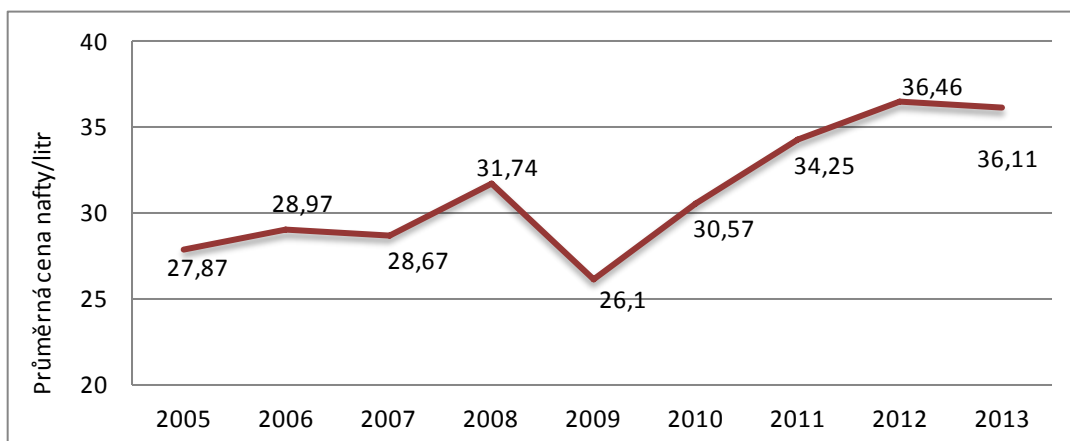


Zdroj: vlastní zpracování dle [38], 2015

Z grafu je zřejmé, že největšího kurzového zisku dosahoval podnik v letech 2011 a 2013. Rozdíl mezi kurzovým ziskem a ztrátou byl v těchto letech nejvyšší, činil 1 294 000 a 1 380 000 Kč.

Na ekonomické situaci podniku se významně podepsal nárůst cen nafty. Jak je zřejmé z obrázku č. 5, největší cenový nárůst byl zaznamenán na přelomu let 2010 a 2011, kdy průměrná cena nafty vzrostla o 17 %. Nejvyšší cena motorové nafty byla zaregistrována v roce 2012. V první polovině roku 2014 byla cena nafty relativně bez větších změn, pohybovala se v rozmezí 35 – 36 Kč/litr. Pokles ceny nafty se začal projevovat v říjnu 2014, do února 2015 poklesla cena nafty na 29,35 Kč/litr. Od té doby vykazuje cena nafty mírně rostoucí tendenci, v současné době je tato hranice na 31,49 Kč/litr.

Obř. ř. 6: Vývoj cen nafty v letech 2005 – 2013 (v Kč/litr)



Zdroj: vlastní zpracování dle [15], 2015

Náklady na naftu přesahují v současné době 40 % veškerých nákladů společnosti CARGOSPOL. Zvýšení cen nafty, zejména v letech 2010 – 2012 znamenalo vysoké zvýšení přepravních nákladů podniku, jednalo se téměř o 2 mil. Kč.

V současné době je závažným problémem také nedostatek profesionálních řidičů v oboru nákladní motorové silniční dopravy. V platnost vstoupil Zákon ř. 247/200 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti řidičů, ve znění pozdějších předpisů, na jehož základě došlo k úbytku vydaných profesních průkazů. Velký problém jsou v tomto ohledu značné náklady související se získáním řidičského oprávnění, které činí 30 000 Kč. Dalšíh 30 000 Kč je nutné vynaložit pro udělení profesního průkazu [37]. S nedostatkem profesionálních řidičů se potýká již několik let také podnik CARGOSPOL. Následující tabulka popisuje průměrné mzdy v Kč/měsíc a počet zaměstnanců v odvětví během let 2012 – 2014. Získaná data potvrzují úbytek řidičů nákladních automobilů v posledních třech letech a to i přesto, že dochází k mírnému nárůstu průměrné měsíční mzdy.

Tab. ř. 3: Průměrné mzdy v Kč a počet zaměstnanců v odvětví v letech 2012 – 2014

	2012		2013		1. pololetí 2014	
	Počet zaměstnanců (tis. osob)	Hrubá měsíční mzda	Počet zaměstnanců (tis. osob)	Hrubá měsíční mzda	Počet zaměstnanců (tis. osob)	Hrubá měsíční mzda
Řidiči nákladních automobilů	63,1	19 210	62,2	19 744	58,0	19 898
Řidiči tahačů	17,6	13 703	24,4	12 548	22,8	14 015

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12], 2015

3.3.3 Sociokulturní faktory

Mezi základní sociokulturní faktory patří například změna životního stylu, demografický vývoj populace či úroveň vzdělání. Žádný z těchto faktorů přímo neovlivňuje činnost podniku CARGOSPOL.

V posledních letech se pozornost obyvatelstva zaměřuje na ekologii a celkový stav životního prostředí. V tomto ohledu společnost chápe nákladní silniční dopravu jako velmi škodlivou pro stav životního prostředí. Z toho důvodu jsou často upřednostňovány jiné druhy dopravy. Velmi aktuálním tématem je problematika alternativních paliv a pohonů, zejména biopaliv a vodíkových technologií. Dochází k jejich výrazné podpoře, alternativní paliva jsou základem požadavků evropské strategie k udržitelnému rozvoji [32].

Podnik CARGOSPOL klade důraz na ekologii přepravních procesů, jednotlivá vozidla splňují normy EURO III a EURO V.

3.3.4 Technologické faktory

Významným faktorem pro podnik je inovace vozového parku. V současné době je průměrné stáří souprav přibližně 3,5 let. Auta byla do roku 2008 pořizována na finanční leasing, v následujících letech byl využíván zejména leasing operativní. Převážná část vozového parku je v současné době ve vlastnictví podniku, operativním leasingem jsou spláceny soupravy, které prošly inovací a zavedením norem EURO V. Podnik nevlastní svoji opravnu, z toho důvodu jsou na údržbu a opravy vynaloženy vyšší náklady [37].

Pro svoji činnost využívá podnik CARGOSPOL služby tankovacích karet DKV Card. Tato služba usnadní mnohé administrativní úkony společnosti, poskytuje přehled o všech vzniklých nákladech, umožňuje přímé zaplacení veškerých silničních poplatků a bezhotovostní tankování. Řidiči mají možnost kontroly veškerých transakcí, mohou využít služeb jako je vyhledávač čerpacích stanic či plánovač trasy [19]. Pro společnost CARGOSPOL znamenalo zavedení těchto karet mnohá technologická a administrativní usnadnění.

4 Analýza mezoprostředí podniku

Za významný prvek podnikového okolí je považováno právě odvětví, ve kterém podnik vede svůj konkurenční boj. Intenzita konkurence není nijak náhodná, ovlivňují ji faktory typické pro dané konkurenční odvětví. Výsledná prosperita podniku se odvíjí od komunikace s obchodními partnery, od schopnosti přizpůsobit se novým požadavkům a snaze uspokojit potřeby svých zákazníků lépe než konkurence [9].

Podstatou analýzy mezoprostředí je charakteristika a analýza odvětví, ve kterém podnik provozuje svoji podnikatelskou činnost. Ke klíčovým charakteristikám patří nejen zhodnocení konkurenceschopnosti a výkonnosti firem, ale také samotného odvětví. Postup analýzy mezoprostředí je nejčastěji prováděn pomocí Porterova modelu pěti sil, pro který je nezbytné získat bližší informace přímo v místech působení těchto sil [3].

4.1 Porterův model pěti sil

Konkurenční síly, jako například pozice podniku, struktura zákazníků či pověst mezi dodavateli, mají významný vliv na chod podniku, jeho úspěšnost na trhu. Tyto síly je nezbytné identifikovat, určit, které z nich by mohly ovlivnit budoucí vývoj podniku a případně změnit působení těchto sil ve svůj prospěch. Jako nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí se nejčastěji využívá tzv. Porterův model pěti sil [9].

Model rozlišuje pět konkurenčních sil působících v daném odvětví:

- konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků,
- konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů,
- konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících [9].

V této kapitole bude popsán Porterův model pěti konkurenčních sil působících na podnik CARGOSPOL v odvětví poskytování dopravních a logistických služeb. Budou zde popsáni hlavní konkurenti společnosti, substituty, které by jistým způsobem mohly podnik ohrozit, vliv odběratelů i dodavatelů. Jedna z částí bude zaměřena na potenciální nově vstupující konkurenty do odvětví.

4.1.1 Konkurenti v odvětví

Jedná se o nejsilnější z konkurenčních sil, vyvolávanou konkurenčním bojem uvnitř oborového okolí. Každý podnik usiluje o získání lepší pozice na trhu a lepší konkurenční strategie, to vše za účelem dosažení tržního úspěchu.

Soupeření mezi konkurenty ovlivňují následující faktory:

- Počet firem v daném okolí a jejich síla – trhy jsou stabilnější, pokud na nich působí jeden dominantnější podnik a jeho postavení nemůže být ostatními podniky ohroženo. V opačném případě je odvětví roztržštěné a podniky jednají samostatně.
- Míra růstu odvětví – pokud je růst odvětví pomalý, podniky mají snahu zvýšit svůj tržní podíl a panuje mezi nimi značná rivalita.
- Budování nadměrných kapacit – často vede k poklesu cen produkce.
- Vysoké fixní náklady – podnik se snaží o maximální využití výrobních kapacit, které může vést k poklesu cen.
- Zásoby neprodaných výrobků – je vyvolán tlak na snížení ceny.
- Diferenciace produktu – pokud se od sebe výrobky neodlišují, řídí se zákazník přednostně cenou.
- Možnost vstupu a výstupu do odvětví – výhodu má takový podnik, jehož vstupní překážky do odvětví jsou vysoké, výstupní naopak nízké [2].

V odvětví silniční nákladní dopravy působí mnoho podniků. Některé jsou na trhu již dlouho, jedná se o dominantní podniky, které se dostaly do podvědomí zákazníků. Druhou skupinu tvoří malé podniky, snažící se prosadit na trhu. V současné době je nákladní silniční doprava stále více využívána (viz tabulka č. 4), z toho důvodu je možné označit dané odvětví za atraktivní. Rivalita mezi podniky v odvětví je značná. Nebývá pravidlem, že by podniky, co do velikosti srovnatelné se sledovaným podnikem, měly stále zákazníky. Podniky jsou často nuceny bojovat o každou zakázku.

Tab. č. 4: Přeprava věcí po silnici vozidly registrovanými v ČR (v tis. tun)

	2009	2010	2011	2012	2013
Přeprava věcí celkem	370 115	355 911	349 278	339 314	351 517
Vnitrostátní přeprava	325 052	301 453	288 581	281 398	289 146
Mezinárodní přeprava	45 062	54 458	60 697	57 916	62 371

Zdroj: Vlastní zpracování dle [34], 2015

V daném odvětví se v Plzeňském kraji nachází mnoho podniků zaměřujících se na realizaci nákladní silniční dopravy. Na základě konzultace s ředitelem společnosti byli vybráni největší potenciální konkurenti. Jedná se o DHW PRO s. r. o., STEBAL TRANS, spol. s r. o., LOGSPEED CZ s. r. o. a OMEGA PLUS, spol. s r. o. Všechny jmenované podniky sídlí v západních Čechách a jsou na základě velikosti vozového parku srovnatelné s podnikem CARGOSPOL. Mohou tedy pro podnik představovat velkou konkurenční hrozbu. Následující část práce bude zaměřena na zmíněné konkurenční podniky, jejich postavení na trhu a konkurenční výhody.

Společnost **DHW PRO s. r. o.** vstoupila na trh v roce 1995. Jejím zaměřením jsou především velkoobjemové přepravy JIT. DHW zaměstnává přes 70 pracovníků, což odpovídá počtu zaměstnanců podniku CARGOSPOL. Konkurenční výhodu je možné nalézt díky modernějšímu vozovému parku, některá vozidla splňují normu EURO VI [24].

Historie podniku **STEBAL TRANS** je psána od roku 2000, kdy byly uskutečněny první přepravy JIT. Vozový park je tvořen více než 170 ks souprav, to je v porovnání se společností CARGOSPOL téměř trojnásobný počet. Konkurenční výhodu může představovat možnost uskladňování ve vlastních logistických skladech a provoz vlastního servisu nákladních vozidel. Podnik má pobočky také v zahraničí, konkrétně v Rusku, Německu a Rumunsku [33].

LOGSPEED CZ byl založen v roce 2000 jako dopravní podnik, zaměřující se převážně na nákladní silniční dopravu. Od roku 2005 poskytuje LOGSPEED také služby pro dopravu kombinovanou. V roce 2010 uzavřel podnik kontrakt na kontejnerovou přepravu se společností ASS TRUCK s. r. o [20].

Posledním jmenovaným konkurentem je **OMEGA PLUS, spol. s r. o.** Podnik disponuje rozsáhlou sítí smluvních dopravců, které zajišťují téměř všechny druhy přeprav. OMEGA PLUS sídlí v Plzni a vlastní několik dalších poboček v ČR (Horní Bříza, Pelhřimov, Šumperk). V současné době podnik vlastní přes 30 souprav [28].

Mezi velké podniky a konkurenty, působící na českém i zahraničním trhu, lze zařadit Duvenbeck, C. S. CARGO a. s. nebo ICOM Transport a. s.

4.1.2 Substituty

Konkurenční síla je v tomto případě determinována třemi faktory. Jedná se o výši cen substitutů, jejich diferenciaci a náklady na změnu.

V případě existence blízkých substitutů produktu dochází ke vzniku limitující ceny, která má negativní vliv na ziskovost podniku. V opačném případě má podnik možnost zvýšit ceny produktu a tím i případný zisk. Druhým faktorem, ovlivňujícím existenci substitučních výrobků, je diferenciaci substitutů. Zákazníci srovnávají kvalitu, výkon, cenu a podnik musí být schopen nabídnout co nejnižší ceny, lepší kvalitu a výhodnější vlastnosti produktu, než jeho konkurence. Posledním faktorem je velikost nákladů zákazníků na přechod k substitutům. Substituty představují ohrožení zejména v případě, kdy se jedná o výrobky levnější, kvalitnější, s nízkými náklady na změnu [9].

Významným substitutem v odvětví mohou být jiné formy dopravy. Za zmínku stojí především doprava letecká a doprava železniční, které mohou nákladní silniční dopravu nejlépe nahradit a představují tak do jisté míry hrozbu. Výhodou železniční dopravy je možnost přepravy velkotonážních zásilek. Problém může představovat kombinovaná doprava v případě nedostačujícího rozsahu železniční sítě. Letecká doprava je výrazně rychlejší než doprava nákladní, za negativum lze označit vysoké náklady spojené s přepravou.

I přes mnohé výhody svých substitutů si silniční nákladní doprava hájí své dominantní postavení na trhu, což dokazuje tabulka č. 5. Z uvedené tabulky lze stanovit, že silniční dopravu by neměla přímo ohrozit ani doprava železniční, která je nejvyužívanějším substitutem silniční nákladní dopravy.

Tab. č. 5: Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy (v mil. tkm)

	2009	2010	2011	2012	2013
Železniční doprava	12 791	13 770	14 316	14 266	13 965
Silniční doprava	44 955	51 832	54 830	51 228	54 893
Vnitrozemská vodní doprava	641	679	695	669	693
Letecká doprava	29	22	22	17	24
Ropovody	2 156	2 191	1 954	1 907	1 933
Přepravní výkon celkem	60 571	68 495	71 817	68 087	71 509

Zdroj: Vlastní zpracování dle [35], 2015

4.1.3 Potenciální noví konkurenti

Jako potenciální konkurenti jsou označovány podniky, které v současnosti našimi konkurenty nejsou, ale mohou se jimi stát. Vstup konkurentů na trh ovlivňuje zejména výše bariér, která podniku brání se v daném odvětví prosadit. Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována za předpokladu, že jsou vysoké fixní náklady vstupu do odvětví, dané odvětví umožňuje využívat úspory z rozsahu výroby nebo pokud se podnik pohybuje v prostředí s přirozenými monopoly. Vstup nových konkurentů na trh stěžují také nákladové výhody, diferenciací výrobků (know-how) či vysoké náklady přestupu [6].

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh se odvíjí zejména od atraktivity daného odvětví a vstupních bariér. Jak ukazuje tabulka č. 4, množství přepravovaného nákladu pomocí silniční nákladní dopravy se neustále zvyšuje. Odvětví se tedy jeví jako atraktivní pro potenciální konkurenty. Jak bylo zmíněno v části týkající se konkurence, v daném odvětví se nachází mnoho konkurenčních podniků, specializujících se právě na nákladní dopravu. Lze tedy usoudit, že trh v Plzeňském kraji je relativně nasycen. Bariéry vstupu do odvětví jsou vysoké, jelikož zahájení podnikání v odvětví je velmi kapitálově náročné. Podmínkou podnikání v odvětví je prokázání finanční způsobilosti. Podnikatel musí doložit, že disponuje kapitálem a rezervami nejméně 9 000 Eur pro jediné vozidlo a 5 000 Eur pro každé další vozidlo [37]. Pokud by podnik chtěl vstoupit do daného odvětví, bylo by tedy nutné vynaložit značný kapitál a zajistit si určitou úroveň konkurenceschopnosti, aby byl schopen se na trhu udržet.

Podnik CARGOSPOL se cítí být ohrožen zejména zahraničními spedičními firmami, které disponují vysokým kapitálem. Případné vybudování pobočky v tuzemsku by mohlo znamenat ztrátu nejen německých zákazníků a tudíž velké komplikace pro podnik.

4.1.4 Kupující

Kupující mohou pro podnik představovat hrozbu vedoucí ke zvyšování výrobních nákladů a to v případě, kdy požadují vyšší kvalitu, lepší služby a servis, případně tlačí ceny dolů. Porter charakterizoval následující podmínky, určující dominantní postavení kupujících:

- V mikrookolí se na nabídku orientuje vysoké množství menších podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků,
- kupující nakupují ve velkém množství,
- kupující si mohou vybírat mezi dodavateli, případně přejít k jinému dodavateli s nízkými náklady,
- kupující mohou nakupovat od několika dodavatelů najednou,
- kupující si daný produkt mohou vyrábět sami, nebo se nejedná o nezbytný výrobek [1].

Odběratele podniku lze rozdělit do dvou skupin. Podnik CARGOSPOL nabízí přepravu konečným zákazníkům a zároveň jednotlivé přepravy prodává jiným spedičním společnostem. Mezi konečné odběratele je možné zařadit například firmu OPEL, FORD či BMW a další výrobní podniky, působící převážně v automobilovém průmyslu. Propojenost sledovaného podniku s těmito klíčovými odběrateli je značná. Pokud je odběratelský podnik v útlumu, okamžitě se tato skutečnost projeví na zisku podniku. Podnik je situován nedaleko německých hranic, více než 50 % odběratelů je právě z Německa [37].

K významným odběratelům patří nadnárodní podniky DHL Express, DHL Slovakia a MOL Logistic. Jedná se o spediční společnosti, kterým spediční oddělení podniku Cargospol prodává jednotlivé přepravy. V daném oboru je časté, že jedna přeprava se několikrát prodá. Takovým zprostředkovatelem přeprav pro podnik CARGOSPOL, který vyhláší jednotlivá výběrová řízení, jsou společnosti GEFECO a IN TIME [37]. Vyjednávací síla kupujících je značná, protože je poptávána služba, kterou poskytuje mnoho podniků. CARGOSPOL často bojuje o každou zakázku a jediným omezením je ve většině případů pouze to, aby dopravy nebyly ztrátové a nepřevážovalo se pod náklady.

4.1.5 Dodavatelé klíčových vstupů

Vyjednávací síla dodavatelů může pro podnikatele představovat hrozbu. Dodavatelé mohou požadovat nižší kvality dodávek či snížení cen své produkce. V takovém případě je rozhodující postavení dodavatele. Dodavatel je vlivný zejména v případech, kdy pro něj samotného není dané odvětví významným zákazníkem, nebo je-li produkt od dodavatele klíčovým vstupem pro podnik. Pozici dodavatelů upevňuje také skutečnost, že produkt nabízí pouze několik společností a kupující mají veškeré informace [2].

Na trhu se pohybuje velký počet dodavatelů pro odvětví nákladní silniční dopravy, jejich vyjednávací síla je z toho důvodu často omezena. Strategií podniku CARGOSPOL je orientace na několik dodavatelů téměř všech klíčových vstupů, jenž umožňuje srovnání cenových nabídek a následný výběr nejvhodnějšího z dodavatelů. Asi jedinou výjimkou je podnik Tank ONO s. r. o., který je jediným dodavatelem pohonných hmot pro podnik. Nabízí velmi výhodné ceny a v případě, že by podnik byl nucen změnit dodavatele, jistě by se to znatelně projevilo v nákladech. V posledních letech se velmi rozšiřuje výběr dodavatelů zaměřujících se na opravy a servis. Důležité služby týkající se servisu tahačů, návěsů a pneumatik poskytují dodavatelské podniky VEGATRUCKS, PENAX, MD PNEU, VOLVO TRUCK CZECH, PNEUCENTRUM a NEVA GROUP [37]. Pro většinu dodavatelů je podnik CARGOSPOL pouze jedním z mnoha podniků, využívající jejich služby. Neprojevuje se tedy potřeba dodavatelů nabízet sledovanému podniku výhodnější podmínky či ceny.

4.2 Vyhodnocení Porterovy analýzy

Vyjednávací síla konkurenčních podniků je relativně vysoká, v blízkém okolí se vyskytuje mnoho podniků, poskytujících stejné služby jako sledovaný podnik CARGOSPOL. Na trhu se vyskytují někteří dominantnější konkurenti, jedná se hlavně o velké společnosti Duvenbeck, C. S. CARGO a. s. nebo ICOM Transport a. s. Jmenované společnosti se více dostávají do podvědomí zákazníků, získávají tak konkurenční výhodu a z toho důvodu mohou více ohrozit podnik CARGOSPOL než společnosti, pohybující se na jeho úrovni. Hrozba substitutů není pro nákladní silniční dopravu tolik významná. Největším substitutem je doprava železniční, na kterou společnost nahlíží jako na přepravu ekologičtější. V současné době však silniční dopravu přímo neohrožuje. Mezi nejsilnější subjekty působící na podnik lze zařadit dodavatele a kupující (odběratele). Společnost CARGOSPOL nepředstavuje pro většinu dodavatelů klíčové zákazníky, ti si tedy v mnoha případech diktují podmínky podle jejich potřeb. Podnik je ovlivňován především jediným dodavatelem pohonných hmot, společností ONO. Odběratelé mají možnost volby mezi mnoha dopravci, poskytujícími podobné služby. Podnik CARGOSPOL je z toho důvodu nucen snižovat ceny a nabízet lepší přepravní podmínky než konkurence. Podnik si uvědomuje vysokou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů do odvětví, obává se zejména kapitálově zajištěných zahraničních spedičních podniků.

5 Analýza mikroprostředí podniku

Podstatou analýzy mikroprostředí je zhodnocení momentálního postavení firmy na trhu a posouzení toho, zda je firma schopna dostát svému strategickému záměru. Analýza zdrojů podniku vede k vytváření tzv. klíčových způsobilostí, ty tvoří podstatu pro vytváření konkurenční výhody. Pro interní prostředí podniku je podstatné vytvoření fungující podnikové kultury. Pokud podniková kultura nepodporuje dosažení strategického cíle, pak se její nedostatky v interní analýze musí projevit [3].

Samotná analýza mikroprostředí se často provádí v těchto oblastech:

- management,
- marketing,
- finance a účetnictví,
- výroba,
- výzkum a vývoj,
- informační systémy [3].

5.1 Finanční analýza

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení ekonomické situace podniku. Finanční analýza je pro řízení podniku téměř nezbytná, napomáhá předcházet případným okolním hrozbám a krizím podniku. Finanční analýza se dá označit jako stěžejní část analýzy mikroprostředí podniku.

Určení finanční síly a finanční pozice podniku na trhu, patří ke klíčovým faktorům pro zhodnocení pozice podniku na konkurenčním trhu. Pokud se firma vyznačuje finanční stabilitou, je také mnohem lákavější pro investory [3].

Ukazatele finanční výkonnosti podniku

Pro zhodnocení finanční situace podniku se používají čtyři skupiny ukazatelů finanční výkonnosti. Jedná se o následující druhy ukazatelů:

- Absolutní ukazatele, které zjistíme přímo v účetních výkazech. Rozdělujeme je na ukazatele stavové, které obsahuje např. výkaz rozvaha a tokové, které jsou obsahem výkazu zisku a ztrát či Cash flow. Pomocí absolutních ukazatelů je možné vypočítat i ukazatele rozdílové, mezi které řadíme např. čistý pracovní kapitál.

- Poměrové ukazatele, popisující vztah dvou položek, které jsou součástí finančních výkazů a to konkrétně pomocí jejich vzájemného poměru. Tyto ukazatele dělíme do pěti skupin, na základě kterých můžeme získat představu finanční výkonnosti podniku. Jedná se o ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele zadluženosti, ukazatele aktivity a ukazatele kapitálového trhu.
- Pyramidové rozklady, pro které je nutné zvolit vrcholový ukazatel a následně určit a kvantifikovat činitele, které tento vrcholový ukazatel jistým způsobem ovlivňují.
- Souhrnné ukazatele, prostřednictvím kterých je možné zhodnotit finanční zdraví podniku pomocí jednoho konkrétního čísla. Souhrnné ukazatele v sobě zahrnují položky finanční analýzy, jako je ukazatel rentability, zadluženosti či likvidity. Souhrnné ukazatele je vhodné podložit detailnější finanční analýzou [3].

5.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou využívány zejména k rozboru vývojových trendů položek účetních výkazů a k analýze struktury účetních výkazů [5].

Zpracování této analýzy popisuje tzv. vertikální a horizontální analýza, charakterizované v následující části práce. Vypracování horizontální a vertikální analýzy je možné provést v absolutním i procentuálním vyjádření, pro menší podniky je vhodné spíše vyjádření rozdílové. V následující části práce je horizontální i vertikální analýza zpracována oběma způsoby. Zdrojem veškerých údajů pro vypracování finanční analýzy jsou účetní závěrky a výroční zprávy podniku v letech 2009 – 2013. Výkaz zisku a ztráty a rozvaha jsou uvedeny v přílohách bakalářské práce.

5.1.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává vývoj určité veličiny v čase oproti minulému účetnímu období. Pro určení meziroční změny je možné použít indexy, pomocí kterých je možné určit, o kolik procent se položky bilance změnilo oproti minulému roku [7].

Pro výpočet indexu se používá vzorec:

$$I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}, \text{ popřípadě } I_{t/t-1}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1 \quad (2)$$

kde: B_i = bilanční položka

t = čas

$B_i(t)$ = hodnota bilanční položky v čase t

Oba vzorce podávají shodnou informaci, po vynásobení indexu 100 získáme změnu veličiny v procentech. Je-li dělitel roven nule, nebo položka v předchozím účetním období byla velmi malá a v následujícím období rapidně vzrostla, je vhodnější vypočítat vývoj veličiny v čase pomocí diference [7].

Pro výpočet diference se používá vzorec:

$$D_{t/t-1} = B_i(t) - B_i(t-1) \quad (3)$$

kde: $D_{t/t-1}$ = změna oproti minulému období

t = čas

B_i = hodnota bilanční položky i

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza byla vypracována z několika nejpodstatnějších položek aktiv rozvahy podniku CARGOSPOL, spol. s r. o.

Tab. č. 6: Horizontální analýza vybraných položek aktiv v letech 2009 – 2013

	2010/2009		2011/2010		2012/2011		2013/2012	
	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %
Aktiva celkem	365	1,2	9 904	31	-893	-2,1	1 163	2,8
Dlouhodobý majetek	207	4,1	-57	-1,1	3 021	58	-924	-11,2
Oběžná aktiva	158	0,6	9 916	37,2	-3 869	-10,6	2 087	6,4
Dlouhodobé pohledávky	178	1	-73	-37,8	-46	-38,3	-39	-52,7
Krátkodobé pohledávky	-3 375	-16,1	11 396	64,7	145	0,5	1 020	3,5
Krátkodobý finanční majetek	3 355	60,8	-1 407	-15,9	-3 968	-53,2	1 106	31,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 6 lze vyčíst, že během prvních dvou sledovaných období došlo k markantnímu nárůstu celkových aktiv. V roce 2011 byl zaznamenán nárůst o 31 %, což představovalo největší změnu stavu celkových aktiv ve sledovaném období. Příčinou tohoto navýšení byla změna oběžných aktiv, konkrétně krátkodobých

pohledávek, které vzrostly téměř o 65 %. Krátkodobé pohledávky v absolutním vyjádření vzrostly o 11 396 000 Kč. Nejvýraznější změnou v roce 2010 bylo navýšení dlouhodobých pohledávek o 1 187 % a to na základě zvyšujícího se počtu zakázek. To bylo také příčinou nárůstu krátkodobého finančního majetku, v absolutním vyjádření o 3 355 000 Kč. Změny v procentuálním vyjádření dlouhodobého majetku se během sledovaného období pohybovaly v rozmezí 10 %. Výjimkou byl rok 2012, ten se vyznačoval nárůstem dlouhodobého majetku o 58 %, který byl způsoben částečným rozšířením a inovací vozového parku. Klesající dlouhodobé pohledávky, v průměru o 42 %, byly zaznamenány od roku 2011 do roku 2013. Na tomto poklesu se podílel úbytek zakázek sledovaného podniku.

Horizontální analýza pasiv

Druhá část horizontální analýzy se týká pasiv podniku. Jejich vyhodnocení je provedeno v procentuálním vyjádření i ve vyjádření absolutním.

Tab. č. 7: Horizontální analýza vybraných položek pasiv v letech 2009 – 2013

	2010/2009		2011/2010		2012/2011		2013/2012	
	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %
Pasiva celkem	365	1,2	9 904	31	-893	-2,1	1 163	2,8
Vlastní kapitál	8 956	274,1	1 287	10,5	-1 037	-7,7	1 954	15,7
Výsledek hospodaření min. let	-2 281	-43,2	8 956	299,1	87	0,7	-1 038	-8,6
Výsledek hospodaření běžného úč. období	11 237	-492,6	-7 669	-85,6	-1 124	-87,3	2 992	1836
Cizí zdroje	-7 560	-28,5	7 532	39,7	777	2,93	-432	-1,6
Rezervy	-11 169	-100	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	3 609	28,1	7 532	45,7	277	1,2	-432	-1,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pasiva zaznamenávala ve sledovaném období na základě bilančního pravidla stejný vývoj jako celková aktiva. Nejvyšší nárůst pasiv byl zaznamenán v roce 2011, jediný pokles během sledovaného období nastal v roce 2012 a činil -2,1 %. Změny v roce 2011 způsobil zejména nárůst položky cizích zdrojů, která se meziročně zvýšila o 39,7 %. Nejvýraznější nárůst z položek cizích zdrojů vykazovaly krátkodobé závazky, které se navýšily o 7 532 000 Kč. Příčinou této markantní změny krátkodobých závazků bylo

zvýšení závazků z obchodních vztahů o 6 555 000 Kč a závazků k zaměstnancům, v procentuálním vyjádření o 33,5 %. V roce 2010 došlo k velkému nárůstu vlastního kapitálu, celkem o 274 % a to díky kladnému výsledku hospodaření běžného účetního období. Ztráta z předchozího roku 2009 se snížila o 492,6 %, podnik tedy přešel ze ztráty do zisku. Zároveň došlo ke snížení cizích zdrojů, v absolutním vyjádření téměř o 7 560 000 Kč a to zejména díky celkovému rozpuštění rezerv podniku. O rok později se podnik dostal díky velkému zisku z předchozího roku do kladných čísel, výsledek hospodaření minulých let dosáhl 8 956 000 Kč, avšak v běžném účetním období byla zaznamenána ztráta, stejně jako v roce 2012. Rok 2013 byl pro podnik pozitivní, po dvou letech byl výsledek hospodaření běžného období kladný a činil 2 992 tis. Kč.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty charakterizuje vývoj jeho nejdůležitějších položek v letech 2009 – 2013.

Tab. č. 8: Horizontální analýza vybraných položek pasiv v letech 2009 – 2013

	2010/2009		2011/2010		2012/2011		2013/2012	
	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %	absol. (tis. Kč)	v %
Výkony	10 031	9,1	9 263	7,7	3 099	2,4	6 026	4,6
Výkonová spotřeba	5 105	6,2	6 899	7,9	-1 444	-1,5	1 522	1,6
Přidaná hodnota	4 926	17,5	2 364	7,2	4 543	12,8	4 504	11,3
Osobní náklady	-628	-2,9	2 993	14,1	438	1,8	1 684	6,8
Mzdové náklady	-615	-3,8	2 277	14,7	125	0,7	1 196	6,7
Daně a poplatky	-938	-7,5	2 426	21,1	-524	-3,8	905	6,7
Odpisy dl. hm. a nehm. majetku	112	193,1	-56	-32,9	-67	-58,8	32	68,1
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	-825	-37,3	4 439	320,7	-3 508	-60,2	225	9,7
Provozní výsledk hospodaření	11 688	1 032	-8 823	-68,8	299	7,5	1 737	40,4
Finanční výsledk hospodaření	-561	17,1	1 223	-31,8	-1 382	52,7	1 797	44,86

Výsledek hosp. za běžnou činnost	11 127	-516,8	-7 686	-85,6	-1 117	-86,7	2 961	1 732
Výsledek hosp. za účetní období	11 237	-492,6	-7 669	-85,6	-1 124	-87,3	2 992	1 836
Výsledek hosp. před zdaněním	11 237	-492,6	-7 583	-84,7	-1 090	79,4	3 565	1 260

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Důležitou položkou pro podnik je provozní výsledek hospodaření. K jeho nejvýraznějšímu nárůstu došlo v roce 2010, provozní výsledek hospodaření se zvýšil o 1031,6 %, což je v absolutním vyjádření 11 688 tis. Kč. V následujícím roce byl zaznamenán pokles položky o 68,8 %. Od roku 2012 je zaznamenán nárůst položky, což je pro podnik jistě velmi pozitivní informace. Výkony podniku zaznamenaly největší nárůst v roce 2010 a 2011, ovšem jejich rostoucí tendence byla pozorována během celého sledovaného období. V roce 2011 došlo k výraznému zvýšení položky osobní náklady, meziročně byl zaznamenán nárůst o 2 993 000 Kč. Tuto změnu nejvíce ovlivnil nárůst položky mzdové náklady, který činil 2 277 000 Kč, společně s nárůstem položky náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Tato změna byla způsobena zvýšením počtu zaměstnanců v podniku CARGOSPOL. Nejvyšších hodnot dosáhl výsledek hospodaření za účetní období v roce 2010, kdy činil 8 956 000 Kč. Jednalo se o meziroční zvýšení 11 237 000 Kč. V dalších letech zaznamenala sledovaná položka výrazný pokles, k jejímu nárůstu došlo až v roce 2013, kdy se hodnota zvýšila z 163 000 Kč na 3 155 000 Kč.

5.1.1.2 *Vertikální analýza*

Podstatou vertikální analýzy je pohled na jednotlivé položky finančních výkazů v poměru ke zvolenému základu.

Procentní podíl lze vyjádřit následovně:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (4)$$

kde: B_i = velikost položky bilance

$\sum B_i$ = suma hodnot položek v rámci určitého celku

V případě analýzy rozvahy je sumou položek samotná bilanční suma, tj. celková aktiva či pasiva. Bilanční sumou však mohou být i položky jako cizí zdroje či oběžná aktiva. Ve výkazu zisku a ztráty mohou být vztažnou veličinou celkové tržby či výnosy [7].

Vertikální analýza aktiv

Tab. č. 9: Vertikální analýza vybraných položek aktiv v letech 2010 – 2013 (v %)

	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	16,5	12,5	20	17,4
Oběžná aktiva	83,5	87,4	79,9	82,6
Dlouhodobé pohledávky	0,6	0,3	0,2	0,1
Krátkodobé pohledávky	55,1	69,3	71,2	71,6
Krátkodobý fin. majetek	27,8	17,8	8,5	10,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z analýzy je možné zjistit, že na celkové hodnotě aktiv se z větší části podílí oběžná aktiva, průměrně představují 80 % celkových aktiv a v jejich rámci zejména krátkodobé pohledávky. Dlouhodobý majetek, sestávající z pozemku a samostatných movitých věcí, vykazuje kolísající tendenci, na celkových aktivech se nepodílel víc než 20 %. Nejvyšší procentní nárůst z položek, podílejících se na celkové hodnotě aktiv, zaznamenaly krátkodobé pohledávky, které vzrostly o 12 561 000 Kč.

Vertikální analýza pasiv

Tab. č. 10: Vertikální analýza vybraných položek pasiv v letech 2010 – 2013 (v %)

	2010	2011	2012	2013
Pasiva celkem	100	100	100	100
Vlastní kapitál	38,3	32,3	30,5	34,3
Výsledek hospodaření min. let	9,4	28,6	29,4	26,1
Výsledek hosp. běžné ho úč. období	28	3,1	0,4	7,5
Cizí zdroje	59,4	63,3	66,6	63,8
Rezervy	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	51,6	57,4	59,3	56,6
Bankovní úvěry a výpomoci	7,8	6	7,3	7,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů lze určit, že podnik pro své financování více využívá cizí zdroje, než vlastní kapitál. V prvních třech letech sledovaného období, tj. 2010 – 2012 docházelo k mírnému snižování vlastního kapitálu z 38,3 % na 30,5 %. Zrcadlově se v tomto období zvyšovaly cizí zdroje. Největší podíl na cizích zdrojích měly krátkodobé závazky, které od roku 2010 vykazovaly nárůst, zejména díky zvyšujícím se závazkům z obchodních vztahů a závazkům vůči státu.

5.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Práce je zaměřena zejména na analýzu poměrových ukazatelů rentability a likvidity.

5.1.2.1 Ukazatele rentability (ziskovosti, výnosnosti)

Ukazatele rentability nás informují o ziskovosti jednotlivých investic. Pro zjištění míry využívání a zhodnocení vloženého kapitálu do společnosti, je vhodné použít právě jednotlivé ukazatele rentability. Pro jejich výpočet se používají data z výkazu zisku a ztrát i z rozvahy [3].

Pro analýzu rentability budou použity tři nejčastěji používané ukazatele:

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu slouží pro zhodnocení kapitálu společnosti, vloženého vlastníky. Je vhodné ji porovnávat s podobnými investicemi, které se vyznačují srovnatelnou mírou rizika. Investoři tak mají možnost zhodnotit, zda je vložený kapitál dostatečně výnosný a odpovídá riziku jejich investice. V případě, že je hodnota tohoto ukazatele permanentně nižší než úroková sazba, kterou nabízí banky při vkladu, nemůžeme označit podnikání za efektivní [3].

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění} \times 100}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

Tab. č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2010 – 2013

Rok	2010	2011	2012	2013
Zisk po zdanění	8 956	1 287	163	3 155
Vlastní kapitál	12 223	13 510	12 473	14 427
ROE (v %)	73,3	9,5	1,3	21,9
Data za odvětví ROE (v %)	3,91	3,69	1,88	1,56

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V roce 2010 dosahoval ukazatel ROE velmi vysokých hodnot, rentabilita vlastního kapitálu se vyšplhala až na 73,3 %. Jak bylo zmíněno v horizontální analýze, v tomto roce vykazoval podnik nejvyšší zisk. Během dalších let se rentabilita velmi snižovala, rostoucí tendence byla opět zaznamenána v roce 2013. Pro srovnání byly použity hodnoty dle Ministerstva průmyslu a obchodu, podle NACE H 49 – Pozemní a potrubní doprava [21] [22]. Z výše zpracované tabulky lze usoudit, že mnohdy byla rentabilita podniku několikanásobně vyšší, než průměr v odvětví. Jedinou výjimkou byl rok 2012, kdy rentabilita na průměr v odvětví nedosáhla o 0,58 %.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Rentabilita celkového kapitálu je základním ukazatelem finanční výkonnosti podniku. Popisuje celkovou efektivnost podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou investovaná aktiva financována. Pokud do čitatele dosadíme zisk před odečtením úroků a daní (EBIT), získáme rentabilitu, která nezahrnuje daň ze zisku. Následně můžeme srovnávat podniky s odlišnými daňovými podmínkami [5].

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní} \times 100}{\text{celková aktiva}} \quad (6)$$

Tab. č. 12: Rentabilita celkového kapitálu v letech 2010 – 2013

Rok	2010	2011	2012	2013
Zisk před úroky a zdaněním	9 158	1 600	566	4 146
Celková aktiva	31 945	41 849	40 956	42 119
ROA (v %)	28,7	3,8	1,4	9,8
Data za odvětví ROA (v %)	3,71	3,48	2,38	2,28

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Ukazatel ROA vykazoval ve sledovaném období velmi kolísavou tendenci. Pozitivní je skutečnost, že ukazatel rentability celkového kapitálu se pohybuje vyjma roku 2012 vždy nad oborovým průměrem. Největší pokles ROA se projevil v roce 2011, kdy došlo ke snížení ukazatele o 24,9 %, zejména díky poklesu výsledku hospodaření za účetní období, který se meziročně snížil o 7 669 000 Kč. V porovnání s oborovým průměrem si podnik nevedl špatně. Ukazatel ve všech letech, vyjma roku 2012, oborové hodnoty převyšoval. V roce 2012 byla rentabilita celkového kapitálu podniku nižší, než

odvětvový průměr o 0,98 %. V roce 2013 byl opět zaznamenán růst ROA, což je pro podnik velmi pozitivní.

Rentabilita tržeb (ROS)

Tento ukazatel charakterizuje výši zisku dosaženého podnikáním a určuje, zda je podnik schopen navyšovat vlastní zdroje financování. Rentabilitu tržeb vypočteme jako podíl čistého zisku a tržeb [3].

$$ROS = \frac{\text{zisk po zdanění} \times 100}{\text{tržby}} \quad (7)$$

Tab. č. 13: Rentabilita tržeb v letech 2010 – 2013

Rok	2010	2011	2012	2013
Zisk po zdanění	8 956	1 287	163	3 155
Tržby	119 939	129 202	132 301	138 327
ROS (v %)	7,5	1	0,1	2,3

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Rentabilita tržeb zaznamenávala obdobný vývoj jako dva ostatní ukazatele rentability. V roce 2010 dosáhla rentabilita nejvyšších hodnot, zejména díky vysoké hodnotě zisku po zdanění. V dalších letech docházelo k poklesu zisku a nárůstu tržeb podniku, ukazatel ROS se tedy do roku 2012 snižoval až na 0,1 %. V následujícím roce však došlo k jeho opětovnému růstu, ukazatel dosáhl hodnoty 2,3 %.

5.1.2.2 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita souvisí s platební schopností podniku. Podmínkou prokázání platební schopnosti je vlastnictví většího množství pohotových peněžních prostředků, než splatných závazků.

Pro měření likvidity podniku se do poměru dávají krátkodobá oběžná aktiva a krátkodobé dluhy. Rozlišují se tři druhy likvidity, jedná se o likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou [5].

Pro analýzu likvidity budou použity tři nejčastěji používané ukazatele:

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity odpovídá na otázku, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky společnosti. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele nelze přesně

stanovit, souvisí s odvětvím, ve kterém se podnik pohybuje. I přesto by se běžná likvidita měla pohybovat na minimální hranici 1,5 [3].

$$BL = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Tab. č. 14: Běžná likvidita v letech 2010 – 2013

Rok	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	26 677	36 593	32 724	34 811
Krátkodobé závazky	16 475	24 007	24 284	23 852
Běžná likvidita	1,6	1,5	1,3	1,5
BL za odvětví	1,58	1,40	1,73	1,69

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Běžná likvidita se v letech 2010 – 2013 pohybovala kolem minimální doporučené hranice, tj. kolem 1,5. Pouze v roce 2010 ukazatel minimální doporučenou hodnotu převyšoval o 0,1. V prvních dvou sledovaných letech se běžná likvidita pohybovala lehce nad oborovým průměrem. Rok 2012 byl však pro podnik v daném ohledu nepříznivý, běžná likvidita byla oproti oborovému průměru nižší o 0,43 a to zejména díky poklesu oběžných aktiv 3 869 000 Kč. V dalším roce se ukazatel začal zvyšovat, dosáhl stejné hodnoty jako v roce 2011, oborový průměr však stále nepřevyšoval.

Pohotová likvidita

Pro výpočet pohotové likvidity jsou z čitatele vyloučeny zásoby, zahrnuje tedy pouze krátkodobé pohledávky [3]. Doporučené hodnota ukazatele pohotové likvidity se pohybuje mezi 0,8 – 1 [5].

$$PL = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Tab. č. 15: Pohotová likvidita v letech 2010 – 2013

Rok	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	26 677	36 593	32 724	34 811
Zásoby	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	16 475	24 007	24 284	23 852
Pohotová likvidita	1,6	1,5	1,3	1,5
PL za odvětví	1,45	1,28	1,57	1,56

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Vzhledem k tomu, že podnik neudrží žádné zásoby, vykazuje ukazatel pohotové likvidity totožné výsledky jako ukazatel likvidity běžné. Nižší hodnoty pohotové likvidity oproti oborovému průměru byly zaznamenány opět v letech 2012 a 2013.

Okamžitá likvidita

V čitateli výpočtu okamžité likvidity se nachází pohotové platební prostředky. Jedná se o prostředky na běžných účtech, hotovost v pokladně, cenné papíry a šeky. Hodnota okamžité likvidity by měla činit minimálně 0,2 [5].

$$OL = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Tab. č. 16: Okamžitá likvidita v letech 2010 – 2013

Rok	2010	2011	2012	2013
Krátkodobý finanční majetek	8 869	7 462	3 494	4 600
Krátkodobé závazky	16 475	24 007	24 284	23 852
Okamžitá likvidita	0,5	0,3	0,1	0,2
OL za odvětví	0,28	0,21	0,47	0,63

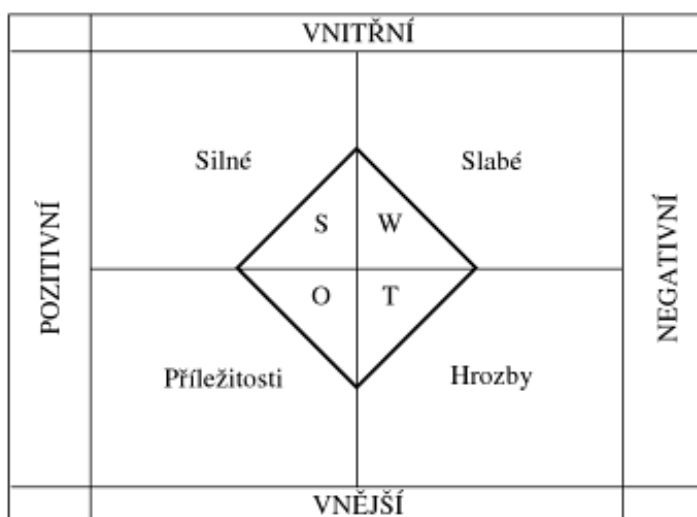
Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Hodnoty okamžité likvidity vykazovaly oproti oborovým průměrům největší rozdíl. Od roku 2010 klesala okamžitá likvidita z 0,5 na 0,1. V roce 2012 byla vykazována hodnota nižší, než je doporučená minimální hranice ukazatele. Oproti oborovému průměru byla okamžitá likvidita podniku nižší o 0,37. V tomto roce došlo k výraznému poklesu peněz na bankovních účtech. V roce 2013 došlo ke zvýšení hodnoty ukazatele, který od té doby dosahuje minimální doporučené hranice.

6 SWOT analýza

SWOT analýza je důležitým nástrojem, zaměřujícím se na popis faktorů, ovlivňujících strategickou pozici podniku. Využívá dvě charakteristiky vnitřního okolí, tj. silné a slabé stránky podniku (Strong, Weaknesses) a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a hrozby (Opportunities, Threats). Uplatnění pro podnikatele spočívá v možnosti rozvíjet silné stránky podniku a být připraven na případné příležitosti či hrozby. Hlavním přínosem SWOT analýzy je charakteristika vnitřních a vnějších faktorů a ocenění jejich vzájemných vlivů a vazeb. Za její cíl však nemůžeme považovat výčet příležitostí a hrozeb či silných a slabých stránek. Výstupem analýzy by měla být identifikace a posouzení vlivů, v závislosti na vývoji vnějšího okolí a vnitřní situace daného podniku [9].

Obr. č. 7: Podstata SWOT analýzy



Zdroj: [2], 2015

Podklady pro SWOT analýzu je možné získat nejrůznějšími technikami a to na základě dřívějších dílčích analýz, porovnáním s konkurencí nebo pomocí rozhovoru. Využití analýzy je rozsáhlé, tato analýza se uplatňuje u taktického, operativního i strategického řízení, je možné ji využít také při retrospektivní analýze [6].

Jako negativní stránka SWOT analýzy se může jevit její značné omezení, které je způsobeno striktním požadavkem oddělit příležitosti od hrozeb a silné stránky od slabých. Je obtížné s jistotou vyloučit, zda ohrožení nemůže pro podnik znamenat příležitost a naopak, zda se příležitost nemůže proměnit v hrozbu. Jedním z negativ

analýzy je také vysoká statická, vzhledem k rychle se rozvíjejícímu okolnímu prostředí [9].

Na základě SWOT analýzy můžeme vyvodit následující strategie:

- SO – využívání silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO – překonání slabých stránek díky využití příležitostí,
- ST – využití silných stránek z důvodu odstranění ohrožení,
- WT – minimalizace slabých stránek, vyhnutí se ohrožení [2].

Tab. č. 17: SWOT analýza podniku CARGOSPOL, spol. s r. o.

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní personál	Nedostatek profesionálních řidičů
Moderní vozový park	Provozovna v pronájmu
Pozitivní finanční situace podniku	Nízká konkurenceschopnost na zahraničním trhu
Výhodná lokalizace provozovny	Činnost obchodního oddělení
Obchodní vztahy s německými partnery	
Příležitosti	Hrozby
Rozvoj automobilového průmyslu	Rostoucí cena nafty
Růst německé ekonomiky	Zvýšení sazeb mýtného
Rozvoj logistických parků a průmyslových zón	Odchod profesionálních řidičů za prací do zahraničí
Slabý kurz koruny vůči EURU	Vysoká konkurence v odvětví
Zvýhodněné sazby pro vozy s EURO normou	Expandování zahraničních firem
Rozšíření poskytovaných služeb	Náhled společnosti na silniční nákladní dopravu
	Silný kurz koruny vůči EURU
	Značná vyjednávací síla dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování dle [37], 2015

Při konzultaci s majitelem podniku a hlavním ekonomem bylo řečeno, že činnost podniku se bude orientovat zejména na využití svých silných stránek z důvodu oslabení, či úplného odstranění případných ohrožení a posílení svých příležitostí. SWOT analýza

odhalila velké množství hrozeb, které by mohly mít negativní dopad na podnik. Z toho důvodu by pro podnik bylo nejvýhodnější zaměřit se na strategii ST, tedy využití silných stránek pro odstranění hrozeb. Na základě této informace stanovuje práce některé kroky, které by podnik při realizaci doporučených strategií mohl využít.

Strategie ST

Podnik CARGOSPOL disponuje moderním vozovým parkem, jednotlivé tahače jsou upraveny tak, aby splňovaly normu EURO III či EURO V. V případě, že by podnik na základě své stabilní ekonomické situace zamýšlel investovat do nejnovějších tahačů s normou EURO VI či EEV, znamenalo by to snížení sazeb mýtného na českých i zahraničních silnicích. Případné zvýšení mýtného by tedy na podnik nemuselo mít tak výrazný dopad. Jistě by tento fakt, že podnik vlastní vozy, splňující nejpřísnější ekologické normy, ovlivnil i náhled společnosti na jeho služby jako takové.

Významnou hrozbu představuje kurzové riziko. Podnik by se proti němu mohl zabezpečit pomocí měnového swapu. Další možností je obnovení rezerv pro případné výraznější kurzové ztráty. S ohledem na pozitivní finanční stabilitu podniku se tato možnost jeví jako výhodná.

Strategie SO

Kvalitní personál je jednou ze silných stránek podniku. I přes nedostatek profesionálních řidičů je podnik schopen dobře konkurovat ostatním spedičním společnostem. Podnik CARGOSPOL by mohl využít růstu německé ekonomiky, s níž je velmi provázán, ve svůj prospěch. Němečtí odběratelé se podílí více než 50 % na veškerých zakázkách podniku. Trh ovládají zahraniční spedice, čeští řidiči však mají v porovnání s řidiči z Německa mzdu nižší, což v mnoha případech určuje nákladnost celé přepravy a činí tak české služby atraktivnější. Náklady na 1 km jsou nižší o mzdy a odvody. Německá ekonomika zaznamenává růst, což se významně projevuje na finanční situaci podniku.

7 Vliv okolí na další vývoj podniku, návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti

Podnik CARGOSPOL, spol. s r. o. má pro svůj budoucí vývoj v mnohých ohledech velmi dobré předpoklady. Díky zvyšující se průmyslové výrobě a exportu stále roste význam silniční nákladní dopravy. V mezioborovém srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy je silniční doprava nejvíce využívána a tato tendence lze očekávat i v následujících obdobích. V budoucnosti je však pravděpodobné, že orientace České republiky na průmysl bude slábnout a postupně bude oslabena díky poskytování služeb. Česká republika by si však měla udržet vyšší podíl zaměstnanosti v dopravě než vyspělé evropské státy a to zejména díky své poloze ve středu Evropy. Významným problémem pro podnik i celé odvětví silniční nákladní přepravy může být nedostatek profesionálních řidičů, který se umocňuje také díky rostoucím technologickým požadavkům a změnám. Zaměstnavatelé požadují stále vyšší odbornost svých pracovníků.

Jedním z faktorů, který by mohl mít velký vliv na činnost podniku je pohyb měnového kurzu eura. ČNB se však v souvislosti s měnovou intervencí zavázala bránit přílišnému posílení kurzu koruny pod úroveň 27 korun za euro. Na slabší straně hladiny, tj. pod 27 CZK/EUR, nechá banka kurz se přizpůsobit vývoji nabídky a poptávky na devizovém trhu. Dle konstatování bankovní rady neukončí ČNB používání kurzu dříve než ve druhém pololetí roku 2016 [29].

Jisté ohrožení by pro podnik CARGOSPOL mohla znamenat zvyšující se konkurence v odvětví či mírně narůstající ceny nafty, zvyšující se od února 2015.

S ohledem na finanční situaci podniku, se jeho budoucí vývoj jeví velmi pozitivně. Výkony podniku se od roku 2009 stále zvyšují, v letech 2009 – 2013 byl zaznamenán nárůst výkonů společnosti o 28 419 tis. Kč. Od roku 2012, kdy podnik zaznamenal nejnižší výsledek hospodaření, se jeho finanční situace vyvíjí pozitivně, podnik opět navyšuje výsledek hospodaření. Uvedená položka vykazuje dle předběžných dat rostoucí tendenci i v roce 2014. Na základě konzultace s majitelem podniku lze usoudit, že pozitivní vývoj podniku se bude projevovat i v první polovině roku 2015, vzhledem k rostoucímu množství podnikových zakázek.

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, mezi podniky zabývající se silniční nákladní dopravou panuje vysoká konkurenční rivalita a to zejména mezi podniky střední velikosti, které vlastní kolem 100 návěsových souprav. Počet těchto podniků je v Plzeňském kraji značný, pro podnik CARGOSPOL je tedy nutné se nějakým způsobem od konkurence odlišit, snažit se poskytovat lepší služby a udržet si tak co nejvyšší možnou míru konkurenceschopnosti.

Aby se podnik CARGOSPOL mohl vyrovnat stávajícím konkurentům, bylo by vhodné provést modernizaci vozového parku. V současné době je vozový park společnosti CARGOSPOL vybaven tahači s normou EURO III a EURO V. Nákup tahače s jednou z nejnovějších ekologických norem, tj. EURO VI, případně EEV, by podniku přineslo značnou výhodu, týkající se zejména snížení mýtných sazeb. V tabulce č. 18 jsou vyčísleny mýtné sazby pro dálnice, rychlostní silnice a silnice I. třídy, v porovnání s EURO normami, vyjma pro časové období v pátek od 15.00 hodin do 20.00 hodin včetně.

Tab. č. 18: Sazby mýtného v ČR od 01. 01. 2015

Emisní třída	EURO III-IV			EURO V			EURO VI, EEV a vyšší		
	2	3	4 +	2	3	4 +	2	3	4 +
Počet náprav	2	3	4 +	2	3	4 +	2	3	4 +
Dálnice a rychlostní silnice (Kč/km)	2,82	4,81	6,97	1,83	3,13	4,52	1,67	2,85	4,12
Silnice I. třídy (Kč/km)	1,33	2,31	3,31	0,87	1,5	2,15	0,79	1,37	1,96

Zdroj: vlastní zpracování dle [36], 2015

Z následující tabulky vyplývá, že náhrada jednoho tahače s normou EURO III za normu EURO VI či EEV by představovala snížení sazeb mýtného o 1,15 Kč/km pro dvě nápravy, pro tři nápravy až o 1,96 Kč/km. Pořízení nového tahače značky DAF, kterou podnik CARGOSPOL upřednostňuje, s normou EURO VI, by představovalo dodatečné náklady, pohybující se kolem 1 800 000 Kč. Bylo by vhodné pořízení nového tahače formou operativního leasingu, který podnik využívá pro nákup vozidel již několik let. Operativní leasing umožňuje, že tahač se nekupuje, ale je získána možnost jej používat na určitou dobu. V případě operativního leasingu si může podnik vyškrtnout neočekávané výdaje, související např. s opravou vozu či jinými riziky, což je pro podnik velmi výhodné. Je stanovena pevná měsíční částka financování a tahač po skončení nájmu není nutné odkoupit.

Podnik CARGOSPOL se od roku 2012 potýká se značným problémem, týkajícím se nedostatku zaměstnanců, konkrétně profesionálních řidičů. Na českém trhu je profesionálních řidičů velmi málo, příčinou tohoto nedostatku je jejich odchod do zahraničí, zejména do Německa, za lepšími platebními podmínkami.

Podnik by měl navrhnout jistá opatření pro zlepšení této situace do budoucna. Na základě vyřešení této situace by podnik mohl přijímat více zakázek, což by se samozřejmě projevilo rostoucími výkony. V současnosti podnik CARGOSPOL svým zaměstnancům přispívá na sociální a zdravotní pojištění. Tuto výhodu mají jak zaměstnanci pracující „v kancelářích“, tj. pracovníci oddělení spedice, dopravy a ekonomického oddělení, tak jednotliví řidiči. Motivovat řidiče pro to, aby se ucházeli o pracovní místo v podniku, by mohla některá finanční zvýhodnění. Vhodné by bylo zavedení příspěvku na dovolenou. Jednalo by se o roční příspěvek ve výši 1 500 – 2 500 Kč pro zaměstnance, kteří v podniku budou nepřetržitě zaměstnáni po dobu více než 2 let. Další možností, jak přilákat nové řidiče, by mohlo být proplacení profesního průkazu, který je třeba k výkonu práce v oboru a za jehož získání zaplatí řidič až 30 000 Kč. Tuto výhodu by získali zaměstnanci s minimální dobou zaměstnání v podniku 5 let.

Řidiči bez předchozí praxe, kteří v podniku nastoupí, by jistě uvítali možnost využít některou z nabídek školení a prohloubit si tak své řidičské schopnosti a dovednosti. Školení pro řidiče poskytuje například sdružení ČESMAD. Jedná se o školení zaměřená na bezpečnou jízdu, znalost dopravních předpisů a další, týkající se dopravních nehod či uložení a upevnění nákladu. Pokud by podnik byl schopen financovat některá školení, jistě by to pro něj znamenalo příjmy v budoucnosti. Takovým případem je školení řidičů za účelem hospodárné a ekologické jízdy, jeho cena se pohybuje na 1 500 Kč bez DPH a je poskytováno přímo v Plzni. Jak uvedl majitel podniku CARGOSPOL, hospodárná jízda dělá některým řidičům velké potíže a je možné díky ní značně ušetřit. Vzhledem k tomu, že podnik CARGOSPOL poskytuje dopravní služby na území mnoha evropských států, byl by velmi přínosný také seminář zaměřený na osvojení mezinárodních dopravních předpisů. I toto školení je poskytováno přímo v Plzni a jeho cena se opět pohybuje na 1500 Kč [30].

Dalším opatřením, které by jistě vedlo ke zvýšení konkurenceschopnosti je zefektivnění činnosti obchodního oddělení. Společnost se aktivně začleňuje pouze do tří databází, jedná se o databáze RAALTRANS Editor, TimoCom TRUCK & CARGO

a TELEROUTE Österreich. Členství v dalších databázích by jistě mohlo přinést další zakázky. Takovým příkladem je databáze TRANS. EU, náklady na registraci stojí v přepočtu 1480 Kč/měs. Členství v databázi přináší další výhody, jedná se o velmi rychlé vyhledávání zpátečních nákladů, což se vyplatí zejména v případě, kdy je některá ze zakázek náhle zrušena. TRANS. EU garantuje také rychlé navazování mezinárodní spolupráce a systém pro hodnocení a ověřování platební schopnosti obchodních partnerů [13]. Další rychle rostoucí dopravní a spediční databankou je například CARGOPASS. Cena dvouročního přístupu je 19 950 Kč, roční členství by podnik vyšlo na 9 975 Kč. Mezi dodatečné funkce, které databáze poskytuje, patří plánovač tras Cargopass Maps, asistenční služba, přístup z mobilního telefonu a další [14]. Vhodné by také bylo posílení komunikace s dřívějším i stávajícími zákazníky. Podnik by na základě zpětné vazby měl průběžně vyhodnocovat poskytované služby, případně se zaměřit na jejich zlepšení. Přínosné by bylo jistě také zjišťování důvodů, na základě kterých byla vzájemná spolupráce ukončena.

Jako výhodná investice do budoucna se jeví zřízení vlastní provozovny podniku. Současnou provozovnu má podnik v pronájmu, měsíční náklady na její provoz činí 35 000 Kč bez DPH. Provozovna se nachází na strategickém místě poblíž dálnice D5, pracovníci mají k dispozici zhruba 10 kanceláří. Vzhledem k pravidelné měsíční platbě nájemného a riziku, že nájemní smlouva bude vypovězena, by byla realizace provozovny v mnohých ohledech pro podnik pozitivní. S ohledem na velké procento obchodů, uskutečňovaných právě za západními hranicemi, nejvíce s Německem, má provozovna ideální lokalizaci. V současné době dochází nedaleko stávající provozovny k výstavbě vlastního vozového parku a není tedy pravděpodobné, že by společnost chtěla v následujících letech zřídit provozovnu na jiném místě.

Závěr

Okolí podniku významně ovlivňuje činnost každého ekonomického subjektu, vytváří nové příležitosti, může však představovat také hrozby. Z toho důvodu je velmi důležité podnikové okolí průběžně sledovat a analyzovat, aby bylo možné potenciálním hrozbám předejít.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat podnikatelské prostředí, zhodnotit jeho vliv na podnik CARGOSPOL, spol. s r. o a s ohledem na zjištěné výsledky navrhnout opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Pomocí vhodných metod, konkrétně PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, finanční analýzy a SWOT analýzy, bylo podnikatelské prostředí podrobně popsáno.

Zpracování PEST analýzy poukázalo na několik faktorů, které by mohly činnost podniku velmi ovlivnit. Jedná se zejména o faktory politické a ekonomické. Doposud nejvýznamnější dopad na činnost podniku měl růst cen nafty v letech 2010 – 2011 a proměnlivost kurzu eura. Z Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že podnik CARGOSPOL, působící v odvětví silniční nákladní dopravy, čelí značné konkurenci. Velkou silou disponují také dodavatelé i odběratelé. V porovnání s ostatními druhy dopravy je silniční nákladní doprava nejvíce využívána a tento trend lze očekávat i v budoucnosti. Finanční analýza odhalila, že podnik je relativně finančně silný. Nejméně příznivým rokem byl ve sledovaném období 2009 – 2013 rok 2009, kdy byl zaznamenán nejnižší výsledek hospodaření. Od roku 2012 vykazuje výsledek hospodaření běžného účetního období rostoucí tendenci, dosahuje stále vyšších hodnot.

Cílem SWOT analýzy bylo charakterizovat silné a slabé stránky podniku, okolní příležitosti a hrozby. Na základě výsledků analýzy byla navržena opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Kapitola byla zaměřena také na vliv podnikatelského prostředí na budoucí vývoj podniku, ten se s ohledem na perspektivu odvětví a finanční situaci jeví velmi pozitivně.

Podnik již druhým rokem bojuje s nedostatkem profesionálních řidičů. Z toho důvodu práce navrhuje řešení, která by pro podnik mohla být přínosná. Podniku bylo doporučeno získat nové řidiče pomocí finančních zvýhodnění. Jednalo by se o příspěvek na dovolenou, proplacení řidičských průkazů či příspěvek na školení, které by zvýšilo dovednosti nově přijatých řidičů. Další doporučení, související se zvýšením

konkurenceschopnosti podniku, se týkají zajištění vlastní provozovny, modernizace vozového parku a s tím související úspory přepravních nákladů či zefektivnění činnosti obchodního oddělení. Navržená doporučení se jeví jako přínosná, majitel podniku bude o realizaci některých opatření uvažovat v příštím roce.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Průměrný podíl nezaměstnaných osob v ČR v letech 2006 – 2014 (v %)	18
Tab. č. 2: Vybrané faktory související s PEST analýzou	21
Tab. č. 3: Průměrné mzdy v Kč a počet zaměstnanců v odvětví v letech 2012 – 2014	25
Tab. č. 4: Přeprava věcí po silnici vozidly registrovanými v ČR (v tis. tun)	28
Tab. č. 5: Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy (v mil. tkm)	30
Tab. č. 6: Horizontální analýza vybraných položek aktiv v letech 2009 – 2013	36
Tab. č. 7: Horizontální analýza vybraných položek pasiv v letech 2009 – 2013	37
Tab. č. 8: Horizontální analýza vybraných položek pasiv v letech 2009 – 2013	38
Tab. č. 9: Vertikální analýza vybraných položek aktiv v letech 2010 – 2013 (v %)	40
Tab. č. 10: Vertikální analýza vybraných položek pasiv v letech 2010 – 2013 (v %)	40
Tab. č. 11: Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2010 – 2013	41
Tab. č. 12: Rentabilita celkového kapitálu v letech 2010 – 2013	42
Tab. č. 13: Rentabilita tržeb v letech 2010 – 2013	43
Tab. č. 14: Běžná likvidita v letech 2010 – 2013	44
Tab. č. 15: Pohotová likvidita v letech 2010 – 2013	44
Tab. č. 16: Okamžitá likvidita v letech 2010 – 2013	45
Tab. č. 17: SWOT analýza podniku CARGOSPOL, spol. s r. o.	47
Tab. č. 18: Sazby mýtného v ČR od 01. 01. 2015	50

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Podnikatelské prostředí.....	8
Obr. č. 2: Organizační struktura podniku CARGOSPOL, spol. s r. o.	13
Obr. č. 3: Vývoj HDP ČR výrobní metodou, běžné ceny, 2000 – 2013 (v mil. Kč)	17
Obr. č. 4: Investice na ochranu životního prostředí 1991 – 2012 (v mil. Kč)	19
Obr. č. 5: Kurzový zisk a ztráta podniku CARGOSPOL, 2010 – 2013 (v tis. Kč)	24
Obr. č. 6: Vývoj cen nafty v letech 2005 – 2013 (v Kč/litr)	25
Obr. č. 7: Podstata SWOT analýzy	46

Seznam použitých zkratk

spol. s r. o. – společnost s ručením omezeným

a. s. – akciová společnost

JIT – just in time

HDP – hrubý domácí produkt

EU – Evropská unie

EPAR – Evropský parlament a Rada

ES – Evropské společenství

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

mil. – milion

tis. – tisíc

BL – běžná likvidita

PL – pohotová likvidita

OL – okamžitá likvidita

DPH – daň z přidané hodnoty

Kč – koruna česká

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROA – rentabilita celkového kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

ADR – Accord Dangereuses Route

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

Seznam použité literatury

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s., ISBN 80-7179-603-4
- [2] DVOŘÁČEK, Jiří., SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3
- [3] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. aj. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4
- [4] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. aktualizované vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, 714 s., ISBN 80-7179-681-6
- [5] HRDÝ, Milan., HOROVÁ, Michaela. *Finance podniku*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 179 s., ISBN 978-80-7357-492-5
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav., VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s., ISBN 80-7179-453-8
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s., ISBN 80-7179-321-3
- [8] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2005, 200 s., ISBN 80-247-1277-6
- [9] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s., ISBN 80-717-9422-8
- [10] SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. aj. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3
- [11] ŠIMAN, Josef., PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-117-8

Zdroje v elektronické podobě:

- [12] Archiv. *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. 2014 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>
- [13] Ceník. *Trans.EU* [online]. 2013 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.trans.eu/cz/cenik>
- [14] Ceník Cargopass Plus. *Cargopass* [online]. 2011 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.cargopass.cz/cs/cargopass/cenik-cargopass/>
- [15] Ceny pohonných hmot. *Finance.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/pohonne-hmoty/>
- [16] Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob. *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady
- [17] Česká republika od roku 1989 v číslech. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-od-roku-1989-wau52ml y38#02>
- [18] ČSN ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. *Úřad pro technologickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví* [online]. 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/norma-iso-spolecenska-odpovednost-schvalena-k-publikovani>
- [19] DKV CARD – služby tankovací karty. *DKV* [online]. 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <https://www.dkv-euroservice.com/cz/slu%C5%BEby/tankovac%C3%AD-karta/dkv-card/>
- [20] Doprava a spedice. *LOGSPEED CZ* [online]. 2012 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.logspeed.cz/doprava-spedice.aspx>
- [21] Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>
- [22] Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>

- [23] HDP výrobní metoda. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_prod
- [24] Historie. *DHW* [online]. 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://dhwpro.cz/historie/>
- [25] Jaké jsou hlavní milníky vývoje mýtného systému v České republice?. *Pracovní skupina elektronické mýtné* [online]. 2013 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.elektronickemytne.cz/jake-jsou-hlavni-milniky-vyvoje-mytneho-systemu-v-ceske-republice/>
- [26] Kurzy eura. *Kurzy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/>
- [27] Legislativa. *Ministerstvo dopravy* [online]. 2006 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladni_doprava/Legislativa/Legislativa.htm
- [28] Logistické služby. *OMEGA PLUS* [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.omega-plus.cz/cz/logisticke-sluzby>
- [29] Měnový kurz jako nástroj měnové politiky - nejčastější otázky a odpovědi. *Česká národní banka* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html
- [30] Nabídka školení. *ČESMAD Bohemia* [online]. 2015 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://skoleni.prodopravce.cz/>
- [31] O firmě. *Cargospol* [online]. 2010 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.cargospol.cz/o-firme/>
- [32] Problematika alternativních paliv a pohonů. *Centrum dopravního výzkumu* [online]. 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.cdv.cz/oblast-22-problematika-alternativnich-paliv-pohonu/>
- [33] Přepavní služby. *Stebal* [online]. 2012 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: http://www.stebal.cz/prepravni_sluzby.html
- [34] Ročenka dopravy 2013. *Sydos.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2013/rocenka/htm_cz/cz13_520310.html
- [35] Ročenka dopravy 2013. *Sydos.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2013/rocenka/htm_cz/cz13_520110.html

[36] Sazby mýtného od 1. ledna 2015. *BusinessInfo.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/sazby-mytneho-od-1-ledna-2015-58246.html>

Ostatní zdroje

[37] SOLOVÁ, Tereza. Hlavní ekonom podniku CARGOSPOL, spol. s r. o. Nýřany. Rozhovor ze dne 10. 3. 2014

[38] Interní materiály společnosti CARGOSPOL, spol. s r. o.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha za období 2009 – 2013 v celých tisících Kč

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za období 2009 – 2013 v celých tisících Kč

Příloha A: Rozvaha za období 2009 – 2013 v celých tis. Kč

Označ	AKTIVA	Řád	2009	2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	1	31 580	31 945	41 849	40 956	42 119
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2					
B.	Dlouhodobý majetek	3	5 061	5 268	5 211	8 232	7 308
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4					
B.I.1.	Zřizovací výdaje	5					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6					
3.	Software	7					
4.	Ocenitelná práva	8					
5.	Goodwill	9					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	5 061	5 268	5 211	8 232	7 308
B.II.1.	Pozemky	14	4 236	4 236	4 236	4 236	4 236
2.	Stavby	15					
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	110	317	32	1 025	44
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17					
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19					
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	715	715	943	2 971	3 028
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21					
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	23					
B.III.1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24					
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25					

Označ	AKTIVA	Řád	2009	2010	2011	2012	2013
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26					
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28					
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30					
C.	Oběžná aktiva	31	26 519	26 677	36 593	32 724	34 811
C.I.	Zásoby	32					
C.I.1.	Materiál	33					
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34					
3.	Výrobky	35					
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skup.	36					
5.	Zboží	37					
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39	15	193	120	74	35
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40					
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	143					
6.	Dohadné účty aktivní	44	15	193	120	74	35
7.	Jiné pohledávky	45					
8.	Odložená daňová pohledávka	46					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	47	20 990	17 615	29 011	29 156	30 176
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	20 008	16 384	28 540	28 538	29 362
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	49					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	50					

Označ	AKTIVA	Řád	2009	2010	2011	2012	2013
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	51					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52					
6.	Stát - daňové pohledávky	53	946	1 199	347	497	682
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	54					
8.	Dohadné účty aktivní	55					
9.	Jiné pohledávky	56	36	32	124	121	132
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	57	5 514	8 869	7 462	3 494	4 600
C.IV.1.	Peníze	58	78	102	780	21	75
2.	Účty v bankách	59	5 436	8 767	6 682	3 473	4 525
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	60					
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	61					
D. I.	Časové rozlišení	62			45		
D.I. 1.	Náklady příštích období	63			45		
2.	Komplexní náklady příštích období	64					
3.	Příjmy příštích období	65					
Označ	PASIVA	Řád	2009	2010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	67	31 580	31 945	41 849	40 956	42 119
A.	Vlastní kapitál	68	3 267	12 223	13 510	12 473	14 427
A.I.	Základní kapitál	69	200	200	200	200	200
A.I. 1.	Základní kapitál	70	200	200	200	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	71					
3.	Změny základního kapitálu	72					
A. II.	Kapitálové fondy	73					
A.II. 1.	Emisní ažio	74					
2.	Ostatní kapitálové fondy	75					
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76					
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77					

Označ	PASIVA	Řád	2009	2010	2011	2012	2013
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	78	73	73	73	73	73
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/ nedělitelný fond	79	73	73	73	73	73
2.	Statutární a ostatní fondy	80					
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81	5 275	2 994	11 950	12 037	10 999
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	82	5 275	2 994	11 950	12 037	10 999
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83					
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	84	- 2 281	8 956	1 287	163	3 155
B.	Cizí zdroje	85	26 535	18 975	26 507	27 284	26 852
B.I.	Rezervy	86	11 169				
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87	11 169				
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88					
3.	Rezerva na daň z příjmu	89					
4.	Ostatní rezervy	90					
B.II.	Dlouhodobé závazky	91					
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92					
2.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	93					
3.	Závazky – podstatný vliv	94					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95					
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96					
6.	Vydané dluhopisy	97					
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98					
8.	Dohadné účty pasivní	99					
9.	Jiné závazky	100					
10.	Odložený daňový závazek	101					
B. III.	Krátkodobé závazky	102	12 866	16 475	24 007	24 284	23 852
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	103	9 530	13 030	19 585	17 942	17 095

Označ	PASIVA	Řád	2009	2010	2011	2012	2013
2.	Závazky – ovládající a řídicí osoba	104					
3.	Závazky – podstatný vliv	105					
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast. sdružení	106				765	1 020
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1 097	1 094	1 461	1 288	1 538
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	553	602	851	637	761
7.	Stát – daňové závazky a dotace	109	186	249	610	460	890
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110					
9.	Vydané dluhopisy	111					
10.	Dohadné účty pasivní	112					
11.	Jiné závazky	113	1 500	1 500	1 500	3 192	2 140
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	2 500	2 500	2 500	3 000	3 000
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	2 500	2 500	2 500	3 000	3 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116					
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117					
C.I.	Časové rozlišení	118	1 778	747	1 832	1 199	840
C.I. 1.	Výdaje příštích období	119	1 778	747	1 832	1 199	840
2.	Výnosy příštích období	120					

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za období 2009 – 2013 v celých tis. Kč

Označení	TEXT	Číslo řádku	2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	1					
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2					
+	Obchodní marže	3					
II.	Výkony	4	109 908	119 939	129 202	132 301	138 327
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	109 908	119 939	129 202	132 301	138 327
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6					
3.	Aktivace	7					
B.	Výkonová spotřeba	8	81 788	86 893	93 792	92 348	93 870
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	32 202	38 700	46 840	46 799	47 994
2.	Služby	10	49 586	48 193	46 952	45 549	45 926
+	Přidaná hodnota	11	28 120	33 046	35 410	39 953	44 457
C.	Osobní náklady	12	21 810	21 182	24 175	24 613	26 297
C. 1.	Mzdové náklady	13	16 055	15 440	17 717	17 842	19 038
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14					
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 399	5 375	6 077	6 182	6 828
4.	Sociální náklady	16	356	367	381	589	431
D.	Daně a poplatky	17	12 448	11 510	13 936	13 412	14 317
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	58	170	114	47	79

Označení	TEXT	Číslo řádku	2009	2010	2011	2012	2013
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	2 209	1 384	5 823	2 315	2 540
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 209	1 384	5 823	2 315	2 540
2.	Tržby z prodeje materiálu	21					
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a materiálu	22			780	1 388	908
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			780	1 388	908
2.	Prodaný materiál	24					
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a kompl. nákladů příštích období	25	-3 796	-10 335	88	-58	-317
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 037	1 728	2 773	2 521	1 611
H.	Ostatní provozní náklady	27	713	810	915	1 090	1 290
V.	Převod provozních výnosů	28					
I.	Převod provozních nákladů	29					
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1 133	12 821	3 998	4 297	6 034
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					

Označení	TEXT	Číslo řádku	2009	2010	2011	2012	2013
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32					
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33					
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34					
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35					
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého fin. majetku	36					
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37					
K.	Náklady z finančního majetku	38					
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39					
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40					
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41					
X.	Výnosové úroky	42	3	2	1	1	1
N.	Nákladové úroky	43	190	202	227	283	298
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 795	1 602	1 998	1 625	2 538

Označení	TEXT	Číslo řádku	2009	2010	2011	2012	2013
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 894	5 249	4 396	5 349	4 450
XII.	Převod finančních výnosů	46					
P.	Převod finančních nákladů	47					
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-3 286	-3 847	-2 624	-4 006	-2 209
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49			86	120	693
Q.1.	- splatná	50			86	120	693
2.	- odložená	51					
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-2 153	8 974	1 288	171	3 132
XIII.	Mimořádné výnosy	53					23
R.	Mimořádné náklady	54	128	18	1	8	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55					
S. 1.	- splatná	56					
2.	- odložená	57					
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-128	-18	-1	-8	23
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59					
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-2 281	8 956	1 287	163	3 155
*** *	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-2 281	8 956	1 373	283	3 848

Abstrakt

TOUPALOVÁ, Kateřina. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 62 s., 2015.

Klíčová slova: okolí podniku, PEST analýza, finanční analýza, SWOT analýza

Tématem bakalářské práce je vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Pro vypracování bakalářské práce byl zvolen podnik CARGOSPOL, spol. s r. o. zabývající se silniční nákladní dopravou. V první části je charakterizován pojem okolí podniku a jeho propojenost s konkurenceschopností. Druhá část je zaměřena na popis předmětu činnosti podniku, jeho profil a historii. Následující tři kapitoly popisují analýzy všech částí podnikového okolí. Jedná se o vypracování PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a finanční analýzy. Součástí bakalářské práce je SWOT analýza, na základě které byla navržena opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Jedná se zejména o opatření zaměřená na zvýšení počtu profesionálních řidičů v podniku, zefektivnění činnosti obchodního oddělení a modernizaci vozového parku.

Abstract

TOUPALOVÁ, Kateřina. *Business environment and it's impact on a chosen company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 62 p., 2015.

Key words: business environment, PEST analysis, financial analysis, SWOT analysis

The theme of this bachelor's thesis is business environment and it's impact on a chosen company. For working of this bachelor's thesis was chosen the company CARGOSPOL, Ltd. This company engages in road transport. In the first part is characterized a term business environment and its connection with competitiveness. The second part is focused on a description of company activities, its profile and history. Next three chapters describe analysis of all parts of company surroundings. The issue is working PEST analysis, Porter's model of five powers and financial analysis. The part of this bachelor's thesis is SWOT analysis. On the base of this analysis was suggested measures focused on increasing the number of professional drivers in the company, efficiency improvement of business department activities and modernization of vehicle fleet.