ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of competitiveness of the chosen company

Michaela Šlesingerová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Michaela ŠLESINGEROVÁ**
Osobní číslo:	**K14B0311P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Proveďte analýzu okolí podniku pomocí vhodných metod.
3. Zhodnoťte výsledky provedené analýzy.
4. Navrhněte opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BARTES, František.** *Konkurenční strategie firmy.* **1. vyd. Praha: Management press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.**
- **DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK.** *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* **V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.**
- **KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří.** *Finanční analýza: Krok za krokem.* **2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.**
- **PORTER, Michael E.** *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* **Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.**
- **SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ.** *Podniková ekonomika.* **6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marta Nosková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

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

Plzeň dne ……

podpis autora ……

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Martě Noskové, Ph.D. za pomoc při vypracovávání práce, za její odborné připomínky a rady. Dále bych ráda poděkovala jednateli společnosti Hrbáček, s. r. o. panu Lubomíru Heisovi za spolupráci a za poskytnutí potřebných informací o podniku. Naposled bych ráda poděkovala své rodině za podporu během mého studia.

Obsah

Úvod **7**

1. Konkurenceschopnost podniku **9**

1.1. Konkurence 9

1.1.1 Typologie konkurence v mikroekonomické teorii 9

1.2 Konkurenční výhoda 10

1.3 Konkurenční strategie 11

1.3.1 Základní konkurenční strategie 11

2. Okolí podniku **12**

2.1 Analýza vnějšího prostředí 12

2.1.1 Analýza makrookolí 13

2.1.2 Analýza mikrookolí 14

2.2. Analýza vnitřního prostředí 16

2.2.1. Faktory technického rozvoje 16

2.2.2. Výrobní faktory a řízení výroby 17

2.2.3. Analýza zdrojů podniku 17

2.2.4. Marketingové a distribuční faktory 17

2.2.5. Finanční a rozpočtové faktory 18

3. Finanční analýza **19**

3.1. Metody finanční analýzy 19

4. SWOT analýza **25**

5. Představení společnosti Hrbáček, s. r. o. **27**

5.1. Základní údaje 27

5.2. Historie společnosti 28

5.3. Portfolio produktů (Dle Hrbáček, s. r. o. 2018) 29

5.4. Cíle a motto společnosti 31

5.5. Organizační struktura společnosti 33

6. Analýza vnějšího okolí podniku společnosti Hrbáček, s. r. o. **34**

6.1. PEST analýza ... 34

6.2. Porterův model pěti sil ... 39

7. Analýza vnitřního prostředí společnosti Hrbáček, s. r. o. ... 48

7.1. Faktory technického rozvoje ... 48

7.2. Výrobní faktory a řízení výroby ... 49

7.3. Marketingové a distribuční faktory ... 49

7.4. Analýza zdrojů společnosti ... 51

8. Finanční analýza společnosti Hrbáček, s. r. o. ... 54

8.1. Ukazatele likvidity ... 54

8.2. Ukazatele rentability ... 56

8.3. Ukazatele aktivity ... 58

8.4. Ukazatele zadluženosti ... 62

9. SWOT analýza společnosti Hrbáček, s. r. o. ... 64

10. Návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku ... 65

Závěr ... 70

Seznam vzorců ... 72

Seznam tabulek ... 73

Seznam obrázků ... 74

Seznam použitých zkratek ... 75

Seznam příloh ... 84

Úvod

V současné době se konkurenceschopnost a konkurence stává v podnikatelské oblasti jedním z nejvíce diskutovaných pojmů. Rostoucím množstvím konkurenčních podnikatelských jednotek na trhu, vývojem v oblasti technologií či neustále se zvyšujícími potřebami spotřebitelů, jsou podniky nuceny přehodnocovat svoji konkurenční strategii a reagovat na stávající změny. V tomto ohledu je velice důležité držet se hesla: „Náš zákazník, náš pán!“, jelikož právě zákazník má velký vliv na to, zda podnik v budoucnosti uspěje, či nikoliv. Základním kamenem v boji proti konkurenci je získání konkurenční výhody, díky které podnik získá určitý náskok před ostatními firmami v odvětví. Právě tato výhoda dělá podnik jedinečným a může mít vliv na rozhodování zákazníka, zda v podniku nakoupí. Pouze konkurenční výhoda však v boji o přežití nestačí. Podnik musí neustále analyzovat prostředí, ve kterém se nachází a pružně reagovat na změny odehrávající se na trhu.

Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu konkurenceschopnosti podniku Hrbáček, s. r. o. a navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace na trhu. Informace uvedené v jednotlivých analýzách autorka konzultovala s vedením společnosti. Vybraný podnik Hrbáček, s. r. o. je česká firma zabývající se především kamionovou dopravou. V současné době panuje v odvětví nákladní silniční dopravy obrovská konkurence, a proto je analýza konkurenceschopnosti pro podnik velice významná. Po vstupu České republiky do Evropské unie došlo na trhu ještě k většímu zostření konkurence. Podnik tak musí čelit nejen místním autodopravcům, ale také těm zahraničním působícím na českém trhu.

Bakalářská práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Teoretická část plynoucí z odborné literatury zahrnuje 4 kapitoly a informace v ní obsažené jsou dále využity v části praktické. V první kapitole jsou vysvětleny pojmy, které se vztahují ke konkurenceschopnosti společnosti, a to konkurence, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Druhá kapitola rozebírá vnější a vnitřní okolí podniku za pomoci příslušných analýz, kterými jsou PEST analýza, Porterův model pěti sil a analýza vnitřního okolí. Následující třetí kapitola zhodnocuje ekonomickou situaci společnosti za pomoci finanční analýzy. Poslední kapitola teoretické části je věnována SWOT analýze.

Praktická část je zaměřena na aplikaci získaných poznatků z literárních rešerší. Jako první autorka představuje společnost Hrbáček, s. r. o., její historii, základní informace,

portfolio služeb či motto společnosti. Zmíněná je zde též organizační struktura podniku. Následuje analýza okolí podniku, kde jsou aplikovány příslušné analýzy. Prostředí firmy je rozděleno na vnější a vnitřní. Vnitřní prostředí pak dále na mikrookolí a makrookolí. PEST analýza zkoumající makrookolí informuje o nejdůležitějších faktorech ovlivňující podnik. Mikrookolí je analyzováno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, ve kterém jsou uvedeny nejvýznamnější konkurenční firmy, odběratelé podniku a možné substituty. Z hlediska vnitřního prostředí jsou analyzovány faktory technického rozvoje, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a lidských zdrojů, marketingové faktory a faktory distribuční. Další kapitola je věnována finanční analýze společnosti prostřednictvím poměrových ukazatelů. Těmi jsou ukazatelé likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Z poznatků získaných z výše uvedených analýz je sestavena matice SWOT společnosti Hrbáček, s. r. o., která přehledně definuje největší silné a slabé stránky společnosti, její potencionální příležitosti a ohrožení. V poslední kapitole bakalářské práce jsou navržena vlastní opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku vycházející z provedené SWOT analýzy.

1. Konkurenceschopnost podniku

Podle Portera je pro dosažení konkurenčního úspěchu zásadní schopnost podniku vytvářet jedinečnou hodnotu. Proto by měly podniky usilovat o to být jedinečnými, ne však nejlepšími. (Magretta, 2012)

V dnešní době žijeme v éře intenzivní konkurence na lokálních i na globálních trzích. Proto pochopit zákazníky nestačí. Z tohoto důvodu firmy nemají jinou možnost než být „konkurenceschopné“, tzn. stejně jako na své zákazníky zaměřit pozornost i na své největší konkurenty a přijít na trh s jedinečným produktem nebo službou, kterou nebude konkurence schopná dohonit. (Kotler, 2007)

1.1. Konkurence

Konkurence může být označena jako vztah mezi dvěma a více subjekty, kteří se označují jako konkurenti. (Mikoláš, 2005)

1.1.1 Typologie konkurence v mikroekonomické teorii

Mikroekonomie označuje konkurenci jako soupeření mezi prodávajícími a kupujícími totožného zboží. Mikroekonomická teorie uvádí různé stupně a podoby konkurence podle stanovených podmínek:

1) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou (konkurence napříč trhem)

Stranou nabídky jsou výrobci, kteří se snaží prodat své výrobky s co největším ziskem. Stranu poptávky naopak tvoří kupující, jež se snaží v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby, a to nákupem zboží za co nejnižší ceny. Rovnovážného stavu je docíleno kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. (Macáková, 2007, Mikoláš, 2005)

2) Konkurence na straně poptávky

Zde dochází ke střetu jednotlivých spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Snahou spotřebitelů je nakoupit výrobky a služby v co největším množství a za co nejnižší ceny. (Macáková, 2007)

3) Konkurence na straně nabídky

Výrobci přicházejí na trh s cílem prodat svoje výrobky v co největším množství a za co nejvyšší ceny, aby dosáhli maximalizace svého zisku. (Macáková, 2007)

Konkurence na straně nabídky má podle mikroekonomické teorie tyto podoby:

Cenová konkurence

Podstatou cenové konkurence je snižování cen výrobků, které přichází z dobrovolného rozhodnutí výrobců. Jejich cílem je upoutat pozornost spotřebitelů a nízkými cenami výrobků odlákat poptávku od konkurentů a tím je zničit. (Macáková, 2007)

Necenová konkurence

Podstata necenové konkurence spočívá v odlákání spotřebitelů od konkurence jinými metodami než snižováním cen, především kvalitou výrobku, designem, technickou úrovní apod. (Mikoláš, 2005)

Dokonalá konkurence

Model dokonalé konkurence vychází z následujících podmínek: Pro všechny účastníky trhu platí naprosto rovné podmínky, na trhu existuje velké množství konkurentů na straně nabídky i poptávky, velké množství výrobců vyrábí totožný výrobek, volný vstup a výstup z odvětví, dokonalé informace na trhu. (Soukupová, 1999, Macáková, 2007)

Nedokonalá konkurence

Monopol znázorňuje protiklad dokonalé konkurence. V modelu monopolu existuje jediná firma produkující výrobek, ke kterému neexistují žádné substituty V případě *Oligopolu* na trhu působí pouze několik prodávajících, kteří disponují značnou ekonomickou silou, čímž mohou zabránit dalším konkurentům vstoupit na daný trh. *Monopolistická konkurence* je v mnoha aspektech podobná dokonalé konkurenci. Produkt jednotlivých výrobců se však nepatrně liší, je diferencovaný. (Macáková, 2005, Soukupová 1999)

1.2 Konkurenční výhoda

Kotler definuje konkurenční výhodu jako: *„Výhodu oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku, který vyrovná vyšší ceny.“* (Kotler 2007, str. 568)

Dvořáček a Slunčík (2012) ve své publikaci uvádějí, že produktivita, která je vyjádřena hodnotou výrobků a služeb na jednotku vstupů určená cenami dosažitelnými na trhu, a dále pak efektivnost, kterou se výrobky a služby vyznačují při jejich výrobě a následném poskytování, hrají základní úlohu v růstu životní úrovně obyvatelstva.

Z tohoto pohledu rozlišujeme:

- Cenově nákladovou konkurenční výhodu
- Kvalitativně založenou konkurenční výhodu (Dvořáček, Slunčík 2012)

Základem konkurenční výhody podniku a z toho i plynoucích výnosů je fakt, že firma vlastní nebo dělá něco, co je pro konkurující podniky těžko dosažitelné, někdy dokonce nedosažitelné. Příkladem může být přístup k unikátnímu zdroji, vyšší kvalita výrobku nebo služby, vlastní distribuční síť nebo efektivnější výrobní procesy. Podstatou úspěchu podniku je pak získání a udržení této výhody. (Tyll, 2014, Sedláčková, Buchta, 2006).

1.3 Konkurenční strategie

Pro každou firmu, která se chce prosadit na trhu je zapotřebí, aby formulovala svoje poslání tzv. misi firmy. Z té se dále odvíjejí podnikové cíle, kterých chce firma na trhu za určitý čas docílit. Podle těchto cílů vytváří podnik postupy, metody a prostředky, jak je co nejlépe splnit, tedy podnikovou strategii. (Souček, 2003, Bartes, 1997)

1.3.1 Základní konkurenční strategie

Podle Michaela Portera rozeznáváme tři základní typy konkurenčních strategií:

1) Prvenství v celkových nákladech

Tato strategie závisí na schopnosti podniku minimalizovat náklady pod úroveň konkurenčních firem a ve formě nižších cen produktů a služeb tyto úspory přenést na zákazníky. Nízké náklady znamenají pro podnik ochranu před vlivnými odběrateli a proti vlivným dodavatelům. Odběratelé mohou stlačit ceny jen na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Ochrana proti dodavatelům pak spočívá v rychlejší schopnosti podniku přizpůsobit se rostoucím vstupním nákladům. Klíčovými faktory, jež vedou k dosažení vůdčího postavení v nízkých nákladech, jsou nízké ceny vstupů a úspory z rozsahu. (Porter, 1994, Tyll, 2014).

2) Diferenciace

Diferenciace produktu nebo služby znamená vytvoření něčeho, co je v celém odvětví vnímáno jako unikátní a za což jsou zákazníci ochotní zaplatit vyšší cenu. K diferenciaci se může přistupovat v mnoha formách např. image nebo design značky, vlastnosti, technologie, zákaznický servis apod. Při použití strategie diferenciace jsou zákazníci věrni zavedené značce a tím i více přizpůsobivý cenám, čímž vytváří ochranu vůči

konkurenčnímu boji. Diferenciace poskytuje vyšší ziskové rozpětí a tím zprostředkovává oslabení vlivu dodavatelů a jednoznačně redukuje vliv odběratelů, kteří jsou méně vnímaví na cenu z důvodu neexistence srovnatelné alternativy produktu. (Porter, 1994)

3) Soustředění pozornosti

Poslední z obecných konkurenčních strategií se zaměřuje na konkrétní skupinu odběratelů, geografický trh nebo segment výrobní řady. Strategie soustředění pozornosti se snaží vyhovět zvolenému objektu efektivněji a účinněji než konkurenti, kteří mají větší rozsah činnosti. Ve výsledku firma buď dosahuje diferenciace, nebo vykazuje nižší náklady, popřípadě může dojít ke skutečnosti, že dosahuje obojího, a to v rámci svého zvoleného cíle. (Porter, 1994, Dedouchová, 1995)

2. Okolí podniku

Každý podnik je obklopen vnějším světem tzv. okolím. Na podnikové okolí se dá nahlížet jako na jakýsi „svazek“ vnějších sil a faktorů, které na podnik působí a ovlivňují ho. (Synek a kol, 2006)

Na podnik a jeho okolí existuje různá řada hledisek pohledu. Podle knihy Dvořáčka a Slunčíka (2012), „Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí“, lze okolí podniku rozdělit na vnitřní, které je spojeno se silami působícími uvnitř podniku a vnější. Vnější okolí pak zahrnuje mikroookolí a makrookolí. Mikrookolí je prezentováno faktory, na které podnik může mít do jisté míry vliv. Makrookolí pak obsahuje faktory působící na podnik, které však podnik nemůže ovlivňovat, i když na něj mají rozhodovací vliv. Fotr (2012) ve své publikaci zase rozděluje podnikové okolí na externí okolí, které se dále člení na makrookolí a mezookolí, a interní okolí, které zahrnuje mikrookolí. V bakalářské práci je okolí podniku rozděleno na vnější a vnitřní prostředí, makrookolí a mikrookolí dle autorů Dvořáčka a Slunčíka.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je orientována na faktory, které působí v okolí podniku, a které mají a patrně i v budoucnu budou mít vliv na jeho strategické postavení. Slouží podniku jako podklad pro identifikaci případných hrozeb a příležitostí. Firma pak může prostřednictvím využití příležitostí nalézt způsob, jak se eventuálním hrozbám bránit nebo redukovat jejich dopad na podnik samotný. (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.1.1 Analýza makrookolí

Celkový ekonomický, sociální, politický a technologický okruh, v němž se podnik pohybuje, představuje makrookolí. Jsou zde zahrnuty vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik. Ten zde nemá prakticky žádnou možnost ovlivňovat stav tohoto okolí. Svým rozhodnutím však může na tyto vlivy reagovat a připravit se na možné alternativy. Cílem analýzy makrookolí je rozpoznat ze všech možných faktorů pouze ty faktory, které mají významný vliv na daný podnik. (Jakubíková, 2013, Sedláčková, Buchta, 2006)

PEST analýza

PEST analýza člení vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, které v sobě obsahují množství faktorů makrookolí, jež v určité míře ovlivňují podnik. Také jsou zde posuzovány změny těchto faktorů v čase. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Zkratka PEST odpovídá počátečním písmenům českých a anglických názvů:

P - politicko-legislativní (právní) faktory

E- ekonomické faktory

S - sociálně-demografické faktory

T - technologické faktory (Jakubíková, 2013)

1) Politicko-legislativní (právní) faktory

Jedná se o faktory, které stanovují pravidla hry pro činnost podniků. Tyto vlivy mohou znamenat pro organizace důležité příležitosti, ale zároveň také určitá ohrožení. Může se jednat o zákony, ale i instituce. Mezi politické faktory patří např. forma a stabilita vlády, existence a vliv politických osobností, politická strana, klíčové úřady. Dále postoj vůči privátním a zahraničním investicím, postoj vůči privátnímu sektoru, vztah ke státnímu průmyslu (Dvořáček, Slunčík, 2012, Grasseová a kol., 2012)

2) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány úrovní ekonomiky a plynou z ekonomické podstaty a zásadních směrů ekonomického rozvoje. Při rozhodování je podnik zásadně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Mezi hlavní indikátory makroekonomického prostředí, patří míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, směnný kurz a daňová politika. Mezi ekonomické faktory se dále řadí fáze ekonomického cyklu, vývoj HDP, vývoj úrokové sazby, měnová stabilita, míra

nezaměstnanosti, vývoj cen a koupěschopnost poptávky, hospodářská politika vlády, charakter ekonomiky, konkurenceschopnost a disponibilní zdroje ekonomiky. (Sedláčková, Buchta, 2006, Dvořáček, Slunčík, 2012)

3) Sociálně-demografické (kulturní) faktory

Sociální a kulturní faktory vycházejí ze společnosti, její struktury, společenských a kulturních zvyků nebo sociální skladbou obyvatelstva. Mezi sociálně-demografické faktory patří demografické charakteristiky jako například velikost populace, věková struktura obyvatelstva, geografické rozložení, pohlavní, věková, náboženská, etická a jiná struktura. Dále rozdělování příjmů ve společnosti, kvalita a množství pracovní síly, životní úroveň, historické pozadí, vzdělávací soustava a její úroveň atd. (Srpová, Řehoř a kol. 2010, Sedláčková, Buchta, 2006, Grasseová a kol., 2012)

4) Technologické faktory

V okolí podniku dochází k technickým a technologickým změnám, o kterých musí být podnik informován, aby předešel své zaostalosti a byl inovativní. Tyto změny totiž mohou mít velmi vážný vliv na okolí, v němž se podnik pohybuje. Předvídání vývoje směrů technického vývoje může být pro podnik velice významné z hlediska jeho úspěšnosti. Mezi technologické faktory se řadí informační a komunikační technologie, produkty a výrobní postupy, metody řízení. (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.1.2 Analýza mikrookolí

Jako mikrookolí je označováno okolí, které bezprostředně obklopuje podnik. Do mikrookolí lze začlenit partnery, mezi něž patří odběratelé, dodavatelé, pojišťovny, dopravci, finanční instituce, dále konkurence, zákazníci a veřejnost. Na analýzu odvětví má návaznost analýza konkurenčních sil, která je důležitou částí analýzy mikroprostředí. Zabýval se jí E. Porter, který vyvinul tzv. model pěti konkurenčních sil. (Dedouchová, 1995, Jakubíková 2013, Sedláčková, Buchta, 2006, Dedouchová, 1995)

Porterův model pěti sil

Předtím než podnik vstoupí do daného odvětví, je zapotřebí, aby analyzoval „pět sil“ vypovídajících o jeho atraktivitě. K této analýze využívá tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil. S jeho pomocí lze odhadnout rizika, která vyplývají z podnikání v určitém sektoru, prozkoumat konkurenční postavení firmy v odvětví, nalézt hrozby, které by mohly tuto pozici v budoucnu ohrozit, a příležitosti, které by naopak mohly

postavení v odvětví změnit k lepšímu. Předpokladem modelu je fakt, že postavení podniku v určitém odvětví je dáno zejména vlivem pěti základních faktorů, kterými jsou:

1) riziko vstupu potencionálních konkurentů,
2) rivalitu mezi existujícími (stávajícími) podniky,
3) smluvní sílu dodavatelů,
4) smluvní sílu odběratelů (kupujících),
5) hrozbu substitutů (vzájemně nahraditelných výrobků nebo služeb) (Dedouchová, 1995, Grasseová a kol., 2012, Tyll, 2014, Hanzelková 2013)

1) Potencionální konkurenti

Jako potencionální konkurenty můžeme označit podniky, které si v současné době vzájemně nekonkurují, ale pokud se tak rozhodnou, jsou schopné se konkurenty stát. Na konkurenční sílu potencionálních konkurentů v daném odvětví má vliv řada faktorů bránících podniku prorazit na trhu tzv. bariéry vstupu na trh. Podnik musí pro zdolání těchto faktorů vynaložit finanční prostředky. Vysoké bariéry vstupu proto znamenají pro potencionální konkurenty vysoké náklady a naopak. (Dedouchová, 1995, Tyll, 2014, Tomek, Vávrová, 2009)

2) *Rivalita mezi existujícími podniky*

Konkurenty lze charakterizovat jako podniky, které nabízejí na trhu identický nebo podobný výrobek či službu. Vysoká míra soupeření mezi stávajícími konkurenty vede ke snižování ziskovosti. Slabá rivalita uvnitř daného konkurenčního prostředí dává existujícím podnikům možnost ke zvýšení cen a dosáhnutí vyššího zisku. V případě, že bude tato konkurenční síla silná, dochází k cenové konkurenci, která je nejdestruktivnější podobou soupeření. (Dedouchová, 1995, Margretta, 2012, Grosseová a kol., 2012)

3) *Smluvní síla dodavatelů*

Dodavatele můžeme charakterizovat jako subjekty, které vybranému podniku dodávají materiál, polotovary nebo zboží nutné pro chod podniku či uspokojování potřeb zákazníků. V případě, že dodavatelé disponují velkou vyjednávající silou, mohou ji využít k účtování si vyšších cen nebo ke snaze o získání lepších či výhodnějších podmínek. Podnik je nucen na toto zvyšování cen reagovat tím, že tento růst zaplatí nebo přistoupí na horší kvalitu, což má za důsledek snížení zisku. (Tyll, 2014, Dedouchová, 1997, Magretta, 2012)

4) *Smluvní síla kupujících*

Kupujícím se rozumí každý subjekt, který se nachází v přímém vztahu s vybraným podnikem. Může se jednat o konečné zákazníky, konzumenty, prodejce, prostředníky atd. V případě velké vyjednávací síly kupujících vyvíjí zákazníci tlak na snižování cen, požadují vyšší kvalitu, více služeb a staví proti sobě konkurenty, což má za následek snižování zisku dodavatele. (Tyll, 2014, Grasseová a kol., 2012)

5) *Hrozba substitutů*

Substitutem se rozumí takový výrobek (nebo služba), který plní podobnou funkci jako produkt odvětví, což znamená, že jsou vzájemně nahraditelné. Zákazník tak může nahrazovat spotřebu jednoho výrobku druhým. Substituty určují cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví stanovit. Pokud mají produkty podniků málo substitutů, pak tyto společnosti mohou navýšit své ceny. (Tyll, 2014, Margretta, 2012, Dedouchová, 1995)

2.2. Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno faktory, které může podnik bezprostředně řídit a ovlivňovat. Obsahuje všechny prvky, které se nacházejí uvnitř firmy a které mají vliv na kvalitu činnosti podniku. Vnitřní prostředí firmy je tedy tvořeno zdroji, kterými firma disponuje a schopnostmi podniku tyto zdroje používat. Komplexně zpracovaná analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku vede ke stanovení charakteristických předností jako podstatu konkurenční výhody. (Jakubíková, 2013, Zamazalová a kol., 2010)

2.2.1. Faktory technického rozvoje

Vědeckotechnický rozvoj napomáhá k vytvoření nebo zdokonalení současného produktu či servisu poskytovaného firmou, čímž silně podporuje vytváření konkurenční výhody. Cílem výzkumu a vývoje je přispět podniku k lepšímu a rychlejšímu uspokojení potřeb zákazníka, a tím dosáhnout náskoku před konkurenty. (Mallya, 2007)

Rozlišujeme tři pojetí technologického rozvoje: **ofenzivní inovátoři, Defenzivní následníci, defenzivní imitátoři.**

Ofenzivní inovátoři bývají zejména malé nebo střední firmy, které nově vstoupily do odvětví. (Mallya, 2007)

Defenzivní následníci představují velké firmy nacházející se v oboru. Jelikož jsou následníci schopni se rychle poučit z chyb a zkušeností inovátorů, mohou nad nimi získat převahu. (Mallya 2007)

Defenzivní imitátoři se snaží uspokojit potřeby zákazníka tím, že vylepšují stávající výrobek dle požadavků zákazníka. (Mallya, 2007)

2.2.2. Výrobní faktory a řízení výroby

V této fázi analýzy musí podnik objasnit faktory (otázky), které vztahují k této oblasti. Těmito otázkami může být například:

- Jaká má být úroveň automatizace továren?
- Má být kapacita o krok vpřed před poptávkou nebo ji následovat?
- Jaká je míra řízení výroby? Systém operativního řízení výrobních a logistických procesů.
- Jaké je vybavení firmy pomocnými a obslužnými činnostmi?
- Je výrobní zařízení dostatečně účinné a hospodárné? (Mallya, 2007)

2.2.3. Analýza zdrojů podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku vyhodnocuje výchozí situaci podniku. Předpokladem této analýzy je myšlenka, že podnik disponuje určitým množstvím zdrojů využívaných v rámci podnikatelské činnosti, a proto je pak podnik vnímán jako komplex zdrojů, podle kterých je možné tvořit rozhodující kompetence jako základ podnikové strategie. (Růčková, Roubíčková, 2012, Sedláčková, Buchta 2006)

Lze rozlišit čtyři skupiny základních zdrojů organizace:

- Hmotné (fyzické) zdroje – jedná se například o pozemky, stroje, materiál a suroviny.
- Nehmotné zdroje – mezi nehmotné zdroje se řadí licence, patenty, know – how atd.
- Lidské zdroje – počet zaměstnanců a jejich kvalifikační a věková struktura dovednosti, zkušenosti a schopnosti zaměstnanců
- Finanční zdroje – do této skupiny lze zařadit peníze v hotovosti, vlastní kapitál podniku či jeho pohledávky a závazky. (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

2.2.4. Marketingové a distribuční faktory

Pojem marketing charakterizuje vedení firmy, které se zaměřuje na trh. (Mallya, 2007)

Marketingový mix (Dle Kozel, 2006)

Marketingový mix lze charakterizovat jako souhrn strategických marketingových nástrojů používaných k úpravě nabídky dle cílových trhů. Tyto marketingové nástroje se dělí do 4 skupin, nazývané 4 P: produkt (**P**roduct), cena (**P**rice), komunikace (**P**romotion), distribuce (**P**lace).

Produkt obsahuje veškeré výrobky a služby nabízené na cílovém trhu. V marketingu je termín produkt vymezen jako zboží nebo služba, které je vyráběné se záměrem uspokojovat potřeby zákazníka. Nemusí představovat pouze hmotný výrobek, ale také službu, místa, osoby, či dokonce myšlenky a ideje.

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který vytváří příjmy. Pro stanovení ceny je velice důležitým krokem zvolení správné cenové strategie. Podle toho, čeho chceme produktem na trhu dosáhnout, se odvíjí cíle cenové politiky. Těmito cíli může být například snaha o přežití na trhu, maximalizace zisku, vedoucí postavení v kvalitě výrobku, maximalizace prodejů, maximalizace příjmů.

Úkolem **distribuce** je překonání vzdálenosti mezi výrobcem a spotřebitelem. Co se týče distribuce, rozeznáváme tři distribuční strategie. Intenzivní distribuce, selektivní distribuce a exkluzivní distribuce

Marketingová komunikace zabezpečuje přímý tok informací mezi výrobcem a eventuálním spotřebitelem. Podstatou komunikační strategie je kombinování dílčích komponent komunikačního mixu jako například reklamy, podpory prodeje, PR, přímého marketingu.

2.2.5. Finanční a rozpočtové faktory

Management podniku zkoumá také v oblasti finanční a rozpočtové postavení a kvalitu finančního řízení firmy, neboť právě finanční pozice podniku je nejvýznamnějším indikátorem jeho konkurenčního postavení. (Mallya, 2007)

3. Finanční analýza

Finanční analýzu lze charakterizovat jako nástroj pro posouzení finančního zdraví podniku. Zjednodušeně se jedná o analýzu finančních toků a stavů podniku. Zdrojem dat pro zpracování finanční analýzy jsou vnitřní finanční výkazy, čímž se rozumí rozvaha, výkaz zisku a ztráty nebo cash flow. (Růčková, 2015, Macek, Kopek a Králová, 2006, Synek a kol., 2006)

3.1. Metody finanční analýzy

Mezi metody používané při finanční analýze lze zařadit:

1) Analýzu absolutních ukazatelů – zaměřuje se na analýzu majetkové a finanční struktury.
2) Analýzu tokových ukazatelů – jedná se zejména o analýzu nákladů, výnosů, zisku a cash flow.
3) Analýzu rozdílových ukazatelů – nejdůležitějším ukazatelem v této analýze je čistý pracovní kapitál.
4) Analýzu poměrových ukazatelů – zkoumá především ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, produktivity, ukazatele kapitálového trhu, analýzu cash flow.
5) Analýza soustav ukazatelů.
6) Souhrnné ukazatele hospodaření. (Knápková Pavelková 2013)

Analýza poměrových ukazatelů

Aby bylo možné analyzovat vzájemné vazby a vztahy mezi ukazateli, je zapotřebí postavit jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemného poměru, čímž dochází ke vzniku poměrových ukazatelů. Způsoby provedení poměrové analýzy je možné shrnout do několika skupin ukazatelů, jedná se tedy o soustavu ukazatelů. Tato soustava může mít dvojí uspořádání, paralelní nebo pyramidové. V paralelním uspořádání jsou všechny ukazatele řazeny podle shodného obsahu popisovaného jevu a mají stejný význam. V případě pyramidového uspořádání jde o rozložení jednoho ukazatele. (Kislingerová, 2001, Kislingerová, Hnilica, 2008)

Paralelní soustava ukazatelů obsahuje nejčastěji následující skupiny ukazatelů:

a) Ukazatele rentability
b) Ukazatele aktivity
c) Ukazatele zadluženosti
d) Ukazatele likvidity
e) Ukazatele kapitálového trhu (Kislingerová, 2001)

a) Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu, měří schopnost podniku tvořit nové zdroje a použitím investovaného kapitálu dosahovat zisku. Při porovnávání rentability podniku se vychází ze dvou nejdůležitějších účetních výkazů, kterými jsou výkaz zisku a ztráty a rozvaha. Ukazatelé rentability uvádějí, kolik korun zisku náleží jedné koruně jmenovatele. (Růčková, 2015, Kislingerová, 2001, Kislingerová a kol, 2010)

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)

Pomocí ukazatele ROA je vyjádřena celková efektivnost podniku či její výdělečná schopnost. Je klíčovým měřítkem rentability. ROA posuzuje efekt připadající na jednotku majetku, který je zapojen do podnikatelské činnosti.

Vzorec č. 1: Rentabilita vloženého kapitálu

$$\text{ROA} = Zisk/(celkový\ vložený\ kapitál)$$

Hodnota ukazatele celkového vloženého kapitálu by měla být více než 7 %. (Růčková 2015, Kislingerová, 2001, Bilana.cz, 2009)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci nebo akcionáři. Investoři tak mohou pomocí tohoto ukazatele zjistit, jestli je jejich vložený kapitál reprodukován s intenzitou, která odpovídá riziku investice.

Vzorec č. 2: **Rentabilita vlastního kapitálu**

$$ROE = Zisk/(vlastní\ kapitál)$$

Růst rentability vlastního kapitálu může informovat o zvýšení výsledku hospodaření, poklesu úročení kapitálu cizího nebo pokles podílu vlastního kapitálu. Doporučené rozmezí tohoto ukazatele se pohybuje nad 15 %. (Bilanční analýza 2009, Růčková 2015, Knápková, Pavelková, 2013)

Rentabilita tržeb (ROS)

Pomocí rentability tržeb je vyjadřována schopnost, pomocí které je podnik schopen dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ukazatel ROS tedy vyjadřuje, kolik efektu na 1 Kč tržeb je podnik schopný vyprodukovat.

Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb

$$ROS = Zisk/tržby$$

Hodnota ukazatele rentability tržeb by měla být vyšší než 8 %. (Růčková, 2015, Bilanční analýza 2009)

b) Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity se měří úspěšnost managementu podniku při využívání vložených prostředků. Jedná se tedy o posuzování vázanosti kapitálu v aktivech. S jejich pomocí může podnik získat odpovědi na otázky: *„Jak hospodaří s aktivy a s jejich jednotlivými složkami?“* nebo *„Jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu?“ (Růčková 2015, s. 67,* Kislingerová, Hnilica 2008)

Obrat aktiv

Obrat aktiv je spolu s ukazateli rentability tržeb jedním ze základních ukazatelů efektivnosti podniku a měří celkové použití majetku.

Vzorec č. 4: Obrat aktiv

$$Obrat\ aktiv = Tržby/Aktiva$$

Hodnota ukazatele obratu aktiv by měla být co nejvyšší, tzn. minimálně 1. Hodnota ukazatele nižší než jedna, informuje o neúměrné majetkové vybavenosti podniku, a tedy neefektivním využití majetku. (Kislingerová, 2001, Knápková, Pavelková, 2013)

Doba obratu zásob

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy průměrnou dobu od nákupu zboží po jeho prodej.

Vzorec č. 5: Doba obratu zásob

$$Doba\ obratu\ zásob = Zásoby/(Tržby/365)$$

Situace podniku je dobrá, jestliže se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu snižuje. Doporučené rozmezí tohoto ukazatele je 30–70 dní. (Růčková 2015, Srpová, Řehoř, 2010, Kislingerová, 2010, Bilanční analýza 2009)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává, kolikrát se pohledávky v průběhu roku přemění v peněžní prostředky, tzn. za jakou dobu jsou pohledávky průměrně splaceny. Je vyjádřena poměrem pohledávek k tržbám.

Vzorec č. 6: Doba obratu pohledávek

$$Doba\ obratu\ pohledávek = Pohledávky/(Tržby/365)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je shodná s běžnou dobou splatnosti faktur. (Růčková, 2015, Kislingerová, 2001)

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje rychlost, s jakou jsou spláceny závazky podniku. Jde tedy o období od vzniku závazku do jeho uhrazení. Aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě, měla by být doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků

Vzorec č. 7: Doba obratu závazků

$$Doba\ obratu\ závazků = Závazky/(Tržby/365)$$

(Knápková, Pavelková, 2013, Růčková, 2015)

c) Ukazatele zadluženosti

Pojem „zadluženost“ znamená fakt, že podnik ve své činnosti využívá k financování aktiv cizí zdroje, resp. dluh. Určují riziko, které je podnik při své struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů nucen nést. Je tedy očividné, že při vyšší zadluženosti, nese podnik i vyšší riziko, protože musí být schopen hradit své závazky bez ohledu na to, v jaké situaci se právě nachází (Kislingerová, Hnilica, 2008, Knápková, Pavelková, 2013, Růčková, 2015)

Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)

Vzorec č. 8: Ukazatel věřitelského rizika

$$Debt\ ratio = Cizí\ kapitál/Celková\ aktiva$$

Čím vyšší je výsledek ukazatele, tím vyšší riziko věřitelé podstupují. Pro věřitele jsou obecně výhodnější nízké hodnoty ukazatele. (Růčková, 2015, Bilanční analýza 2009)

Doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika je **koeficient samofinancování (ekvity ratio).** Součet těchto dvou ukazatelů by se měl rovnat přibližně 1.

Vzorec č. 9: Koeficient samofinancování

$$Equity\ ratio = Vlastní\ kapitál/Celková\ aktiva$$

Pomocí koeficientu samofinancování je vyjádřen rozsah financování aktiv společnosti penězi akcionářů. (Růčková, 2015)

Ukazatel úrokové krytí

Tento ukazatel je konstruován k tomu, aby firma zjistila, jestli je pro ni ještě zadluženost únosná. Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než splácené úroky.

Vzorec č. 10: Ukazatel úrokového krytí

$$Úrokové\ krytí\ = Zisk\ před\ úroky\ a\ zdaněním/Nákladové\ úroky$$

(Růčková, 2015, Knápková, Pavelková, 2013)

d) Ukazatele likvidity

Pojem likvidita charakterizuje schopnost podniku splácet své závazky. Likvidita má velký význam z hlediska finanční rovnováhy firmy. Vysoká hodnota likvidity alarmuje fakt, že finanční prostředky jsou vázány v aktivech, které nemají výrazný vliv na zhodnocování finančních prostředků a snižují tak rentabilitu. (Knápková, Pavelková, 2013, Růčková, 2015)

Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky firmy pokryty oběžnými aktivy. Tedy informuje o schopnosti podniku uspokojit své věřitele, v případě, že by všechna jeho oběžná aktiva přeměnil na hotovost.

Vzorec č. 11: Ukazatel běžné likvidity

$$Ukazatel\ běžné\ likvidity = (oběžná\ aktiva)/(krátkodobé\ závazky)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozpětí 1,5 – 2,5. (Růčková, 2015, Knápková, Pavelková, 2013, Synek a kol., 2006)

Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně)

V případě pohotové likvidity platí, že čitatel a jmenovatel by měly být stejné, tedy v poměru 1:1, popřípadě 1,5:1. Poměr 1:1 vyznačuje schopnost podniku vyrovnat se se svými závazky bez nutnosti prodat své zásoby.

Vzorec č. 12: Ukazatel pohotové likvidity

$$Pohotová\ likvidita = (Oběžná\ aktiva\ -\ zásoby)/(Krátkodobé\ dluhy)$$

(Růčková, 2015, Knápková, Pavelková, 2013)

Ukazatel okamžité likvidity (likvidita I. stupně)

Je nejpřísnějším ukazatelem likvidity, jelikož do ní vstupují ty nejlikvidnější položky. Do čitatele ukazatele jsou dosazovány peněžní prostředky a jejich ekvivalenty Do jmenovatele pak krátkodobé dluhy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 0,9 – 1,1.

Vzorec č. 13: Ukazatel okamžité likvidity

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{Pohotové\ platební\ prostředky}{Dluhy\ s\ okamžitou\ splatností}$$

(Růčková, 2015, Kislingerová, 2001)

4. SWOT analýza

SWOT analýzu lze označit jako jednu z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí podniku. Slouží jako jednoduchý prostředek pro určení strategické pozice podniku, a to s ohledem k interním a externím firemním podmínkám. Informuje nejen o silných a slabých stránkách podniku, ale i o potencionálních příležitostech a hrozbách. (Jakubíková, 2013, Kozel, 2006).

Název analýzy vznikl odvozením z prvních písmen anglických názvů, tedy:

- S (strengths) = silné stránky
- W (weaknesses) = slabé stránky
- O (opportunities) = příležitosti
- T (threats) = hrozby

Dle Blažkové (2007) představují *silné stránky* interní faktory, které vytvářejí pro podnik silnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, ve kterých firma vyniká, a proto je možné použít tyto faktory jako základ konkurenční výhody. *Slabé stránky* znamenají opak silných stránek. V určitých případech vede nedostatek konkrétní silné stránky ke ztrátě výkonnosti firmy. Tento nedostatek znamená tedy pro firmu slabou stránku. *Příležitosti* zvyšují podniku možnost lepšího využití zdrojů a efektivnější plnění cílů. Představují výhodu před konkurencí. *Hrozby* představují negativní situace či změny v okolí podniku, které mohou vytvářet překážky pro jeho činnost. Podnik na ně musí odpovídajícím způsobem reagovat, aby byl schopný je eliminovat či minimalizovat.

Každá firma by měla usilovat o omezení slabých stránek, podpoře svých silných stránek, využití příležitostí a předvídání a minimalizování potencionálních hrozeb. Jen tak lze dosáhnout konkurenční výhody oproti ostatním podnikům. Silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí firmy. Jsou zde vyhodnocovány především zdroje podniku a jejich použití, plnění firemních cílů. Naopak příležitosti a hrozby se vztahují k vnějšímu prostředí, které firmu obklopuje a nejrůznějšími faktory na ni působí. (Kozel, 2006)

Při sestavování SWOT analýzy by měly být respektovány následující principy:

1) SWOT analýza by měla obsahovat pouze podstatná fakta a jevy tzv. „strategická“ fakta.
2) Závěry vyplývající ze SWOT analýzy by měly být relevantní, resp. by měly odpovídat účelu sestavování analýzy.
3) Obsahem SWOT analýzy by měla být pouze fakta přímo se vztahující na analyzovanou oblast.
4) Ve SWOT analýze by se měla objevovat pouze důvěryhodná a předem prověřená data. Měla by být „důvěryhodná“.
5) SWOT analýza by měla zobrazovat vlastnosti předmětu analýzy či prostředí, což znamená, že by měla být objektivní. (Hanzelková, Křekovský, 2013)

Sestavování SWOT analýzy ztrácí smysl, pokud je důraz kladen jen na sestavení seznamů silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bez dalších opatření vyplývajících z definovaných strategií. Výchozí strategie je možné znázornit pomocí matice prezentující primární vztahy mezi jednotlivými prvky SWOT analýzy (silné, slabé stránky, příležitosti, hrozby). Na jejím základě je možné vytvářet možné určující strategie pro další vývoj podniku. (Grasseová a kol, 2012)

Mezi čtyři alternativy strategií zformovaných v matici SWOT lze zařadit:

- WO strategie (strategie hledání) – zaměřují se na eliminování slabých stránek podniku efektivním využitím vzniklých příležitostí. Jejich realizace však vyžaduje další zdroje potřebné pro využití těchto příležitostí.
- SO strategie (strategie využití) – využívají silných stránek podniku k posouzení příležitostí, které se nacházejí ve vnějším prostředí. Na základě strategií SO jsou definovány vize a další cíle podniku.
- WT strategie (strategie vyhýbání) – jde o obranné strategie. Zaměřují se na překonání slabých stránek a vyvarovat se vnějšímu ohrožení. V případě podniku se jedná o „boj o přežití“.
- ST strategie (strategie konfrontace) – tyto strategie jsou možné pouze v případě, pokud je firma dostatečně silná na bezprostřední konfrontaci s hrozbou. (Grasseová a kol., 2012)

5. Představení společnosti Hrbáček, s. r. o.

5.1. Základní údaje

Společnost Hrbáček, s. r. o. je zavedeným českým podnikem zabývajícím se především kamionovou dopravou, nákupem a prodejem stavebnin, servisem motorových vozidel, výkopovými pracemi a poskytováním služeb v oblasti pohostinství. Sídlo podniku je situováno v samém srdci Chodska, v obci Klenčí pod Čerchovem, jen několik kilometrů od hranic s Německem. Na českém trhu působí společnost Hrbáček, s. r. o. již od 1999, tedy 19 let.

Obrázek 1: Logo společnosti Hrbáček, s. r. o.

Zdroj: Hrbacek.cz 2018

Obchodní firma:	HRBÁČEK s. r. o.
Datum vzniku a zápisu do OR:	16. listopadu 1998
Sídlo:	Klenčí pod Čerchovem, PSČ 35434
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	252 26 690
Statutární orgány:	Václav Hrbáček – jednatel Lubomír Hais – jednatel
Způsob jednání:	Za společnost jedná každý jednatel ve všech ve věcech samostatně.

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- silniční motorová doprava
    - nákladní doprava provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, pokud jsou určeny k přepravě zvířat nebo věcí

- nákladní doprava provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, pokud jsou určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- opravy silničních vozidel
- klempířství a oprava karosérií
- obráběčství
- hostinská činnost
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Justice.cz, 2018)

5.2. Historie společnosti

Historii podniku je nutné popsat už od samotného počátku podnikání zakladatele společnosti pana Václava Hrbáčka, který již v roce 1991 začíná se svou podnikatelskou aktivitou jako fyzická osoba. V tuto dobu se specializuje především na prodej stavebnin a jejich rozvoz po Plzni. Jen okrajově se začíná věnovat motorové dopravě, pouze však vnitrostátní. V roce 1993 se začíná rozrůstat vlastní vozový park společnosti. Kupují se první kamiony, což vede k rozvinutí vnitrostátní dopravy i za hranice České republiky. Rozvíjí se mezinárodní kamionová doprava a spediční služby. (Hrbacek, s. r. o. 2018)

V roce 1995 dochází k centralizaci činnosti firmy a všechny kanceláře jsou umístěny do nových prostor, a to přímo do srdce Chodska, do nového sídla společnosti v Klenčí pod Čerchovem. Zde je téměř desítka kanceláří, prodejna včetně velkého areálu ke skladování stavebních materiálů a velké parkovací prostory pro vozový park. Přichází rok 1997 a s ním dokončení rekonstrukce bývalých prostor kasáren v Klenčí pod Čerchovem. Tyto nově zrekonstruované prostory jsou využívány jako dílny a servis osobních, ale zejména nákladních vozů. (Hrbáček, s. r. o. 2018)

Díky rozvoji podnikání pana Václava Hrbáčka dochází ke vzniku právnické osoby HRBÁČEK s. r. o., která následně přejímá všechny podnikatelské činnosti fyzické osoby Václav Hrbáček. Společnost byla založena a zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni dne 16. 11. 1998. Sídlo společnosti se nachází, jak už bylo řečeno, v obci Klenčí pod Čerchovem. V roce 1999 je po několika týdnech tvrvajících jednáních otevřena nová spediční kancelář v Plzni, a to z důvodu rostoucí poptávky po mezinárodní

kamionové dopravě, pro kterou se kapacita spediční kanceláře v Klenčí pod Čerchovem stala nedostačující. Téhož roku je v Praze otevřena prodejna stavebnin, jejímž účelem je zaplnit mezeru na trhu stavebnin v Praze. V Domažlicích se dále otevírá specializovaná prodejna dlažeb, obkladů a sanit. (Hrbacek, s. r. o. 2018)

V roce 2004 dochází k zapsání pobočky v Praze jako odštěpeného závodu se sídlem Praha 5, Puchmajerova 120/1 do obchodního rejstříku. V tomtéž roce odkoupila společnost Hrbáček, s. r. o. 100% obchodní podíl firmy Radlické cihelny, s. r. o., jejímž předmětem činnosti je zejména pronajímání nemovitostí v katastrálním území Praha – Radlice. (Hrbacek, s. r. o. 2018, Výroční zpráva společnosti Hrbáček, s. r. o. 2015)

Rok 2004 je pro firmu rokem investic. V únoru 2004 se společnost rozhodla odkoupit chátrající usedlost Chodská chalupa nacházející se 5 kilometrů od Domažlic. Tento komplex je pro firmu zajímavý zejména kvůli turistickému ruchu. V okolí usedlosti se nachází známá socha Jana Koziny a vyhlídka na Chodsko. Tyhle zajímavosti, už jen kvůli své historii, na toto místo přivádí velké množství turistů a cestovatelů. V letech 2008 až 2009 dochází ke kompletní rekonstrukci Chodské chalupy, vybudování restaurace a úpravě okolní přírody. Restaurace Chodská chalupa, jejímž provozovatelem je společnost Hrbáček, s. r. o. je široké veřejnosti slavnostně otevřena 14. srpna 2010 u příležitosti chodských slavností. (Hrbacek, s. r. o. 2018, Výroční zpráva společnosti Hrbáček, s. r. o. 2015)

V červnu roku 2014 koupila firma Hrbáček, s. r. o. pozemky ve městě Domažlice, které jsou využívány k parkování vozového parku a uskladnění stavebního materiálu. V červnu 2016 dochází k rekonstrukci prostorů v Domažlicích, kam je následně umístěno 17 vzorových koupelen, kde zákazníci mohou vizualizovat svoje představy o koupelně snů. (Hrbacek, s. r. o. 2018, Výroční zpráva společnosti Hrbáček, s. r. o.)

5.3. Portfolio produktů (Dle Hrbáček, s. r. o. 2018)

Společnost poskytuje svým zákazníkům široké portfolio produktů. Jedná zejména o služby související s kamionovou přepravou, dále pak nákup a prodej stavebního materiálu a v poslední řadě služby v oblasti pohostinství, tedy provozování restaurace.

Kamionová doprava

Jedním z nejvýznamnějších produktů společnosti je kamionová doprava, ze které plynou firmě vysoké zisky. Podnik se zabývá mezinárodní přepravu v rámci Evropské unie a

spolupracuje s dalšími spedičními firmami v zahraničí, nejvíce však v Německu a ve Švýcarsku. Společnost Hrbáček, s. r. o. je specialistou v dopravě do Švýcarska, na kterou se orientuje již od roku 2005. Během této doby stihl podnik získat četné zkušenosti s místními úřady, státními vyhláškami upravujícími motorovou dopravu ve státě a také s kontrolami na hranicích. Kamionová doprava je realizována výhradně vlastním vozovým parkem společnosti. Tento vozový park je složen z pětatřiceti tahačů značky Volvo s motory EUR 5 a 6, z jednatřiceti návěsů značky Schmitz se shrnovací plachtou a koši na palety a ze čtyř návěsů Krone se shrnovací plachtou a koši na palety. Společnost dbá na kvalitu svých kamionů, které se samozřejmě postupem času a najetými kilometry opotřebovávají, a proto je průměrné stáří vozového parku pouze do 3,5 let a je stále obměňováno. Společnost tímto dbá na minimalizaci možnosti zdržení zboží na cestě vlivem poruchy kamionu a na maximalizaci spokojenosti zákazníka.

Stavebniny

V současné době provozuje podnik Hrbáček, s. r. o. dvě prodejny stavebnin, v Klenčí pod Čerchovem a v Praze a jednu specializovanou prodejnu na obklady, dlažby a instalatérský materiál v Domažlicích. V oblasti stavebnin se podnik může pyšnit velmi širokým sortimentem, který zákazníkům může nabídnout. Jedná se o tyto produkty: zdící materiály (cihly od vyhlášených českých či zahraničních výrobců), základy (základové patky, základové rošty, základové desky, piloty), fasády, omítky, izolace, sádrokarton, střešní krytiny (betonové a pálené tašky, břidlicové tašky, vláknocementové krytiny, plechové krytiny, asfaltové šindele), komíny, okna (plastová, dřevěná, hliníková okna), dveře, podlahy, obklady a dlažby. Společnost dále nabízí možnost dopravy stavebnin až na místo stavby.

Opravy motorových vozidel

S používáním dopravních prostředků jsou bohužel neodmyslitelně spjaty i jejich poruchy či nutné úpravy. Kamiony společnosti jsou každý den vystavovány stovkám najetých kilometrů, což způsobuje opotřebování a nutnost oprav či servisu. Právě proto je součástí společnosti také autoservis, kde jsou poruchy v nejkratším možném čase vyřešeny. V autoservisu jsou prováděny opravy veškerých motorových vozidel, počínaje osobními vozy, přes nákladní vozy, kamiony, a to včetně návěsů až po zemědělské stroje, jeřáby či vysokozdvižné vozíky bez ohledu na značku či výrobce. Součástí autoservisu je také pneuservis, kde si zákazníci mohou zakoupit nové pneumatiky s následným přezutím a

dalších souvisejících služeb. Mezi další poskytované služby patří: diagnostika nákladních vozu značky Jaltest, příprava vozidel na technickou kontrolu, montáž a servis nezávislých topení, lepení autoskel, speciální soustružnické práce, prodej náhradních dílů, montáž tažních zařízení, prodej provozních kapalin a autokosmetiky.

Výkopové práce

Společnost Hrbáček, s. r. o. provádí zemní a výkopové práce již od roku 2002, které dotvářejí komplexnost služeb podniku ve stavebnictví. Firma disponuje veškerým potřebným vybavením k pokrytí zakázek menších a středních propozic. Součástí výkopových prací je také kompletní dodávka stavebnin a možnost doporučení stavební společnosti vhodnou k realizaci požadované stavby. I zde je sortiment nabízených služeb značně široký. Výkopové práce jsou orientované na: terénní úpravy rovinných a svažitých terénů, výkopy základů rodinných domů, sejmutí či rozprostření ornice, odkopávky, vykopávky, prokopávky strojním podkopem, inženýrské sítě, úpravy komunikací, zahrnovací práce, hloubení bazénů, jezírek, jam a zimní údržba – odklízení sněhu.

Pohostinství

Společnost Hrbáček, s. r. o. se v okolí těží oblibě také díky provozování známé restaurace Chodská chalupa, která se nachází v obci Újezd přibližně 5 km od města Domažlice. V restauraci je možnost konání jak soukromých oslav či svateb, tak i pracovních večírků či nejrůznějších meetingů. Součástí Chodské chalupy je také ubytování ve stylově vybavených chaloupkách v blízkosti restaurace. (Chodska chalupa 2018)

5.4. Cíle a motto společnosti

Cílem společnosti Hrbáček, s. r. o. je poskytovat zákazníkům kompletní servis v oblasti stavebnin a kamionové dopravy. Dalším cílem je udržení pozice vyhledávaného a spolehlivého partnera, který splňuje očekávání zákazníků. Splněním výše uvedených cílů si chce firma zajistit a udržet pevné postavení, jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu a konkurovat tak svým největším konkurentům. Za plněním cílů stanovených společností stojí zejména tým kvalifikovaných zaměstnanců, pravidelná obnova vozového parku a dobré technické vybavení. Pravidelným obměňováním se dovozového parku společnosti dostávají automobily s technologiemi pro ekonomickou jízdu a všichni řidiči pravidelně prochází školením v oblasti ekonomické jízdy. Společnost sleduje neustálý vývoj v oblasti technologií a snaží se je co nejlépe využívat, což napomáhá

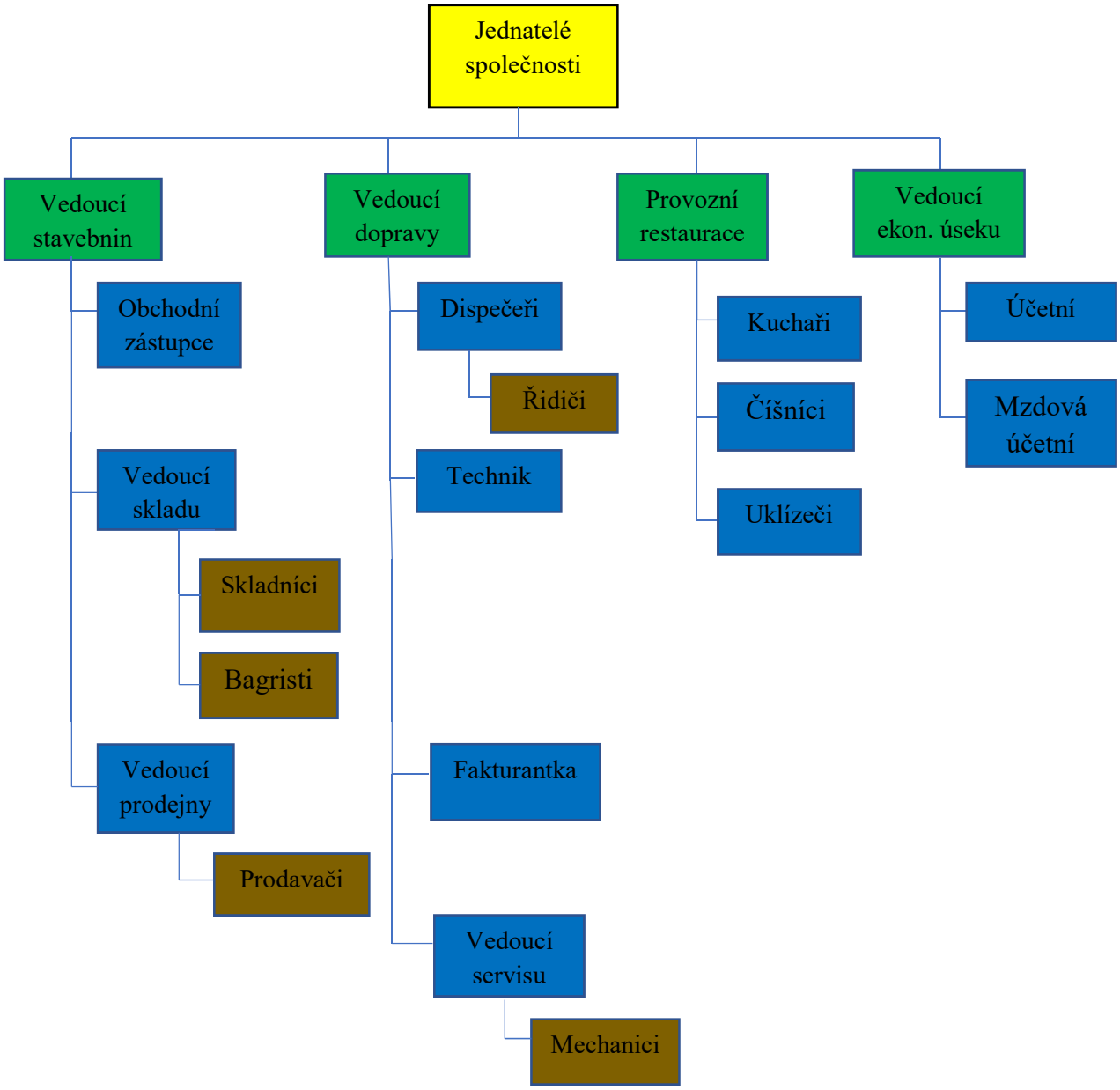
k neustálému zlepšování podnikatelské činnosti a konkurenceschopnosti. (Výroční zpráva Hrbáček, s. r. o. 2015, Hrbacek, s. r. o. 2018)

Mottem společnosti je výrok známého M. Gándhího: „Zákazník je nejdůležitějším návštěvníkem v našich prostorách, není na nás závislý. My jsme závislí na něm. Nevyrušuje nás v práci, je jejím cílem. Nestojí mimo naši činnost, je její součástí. Neděláme mu laskavost tím, že mu sloužíme, ale on dělá laskavost tím, že nám k tomu dává příležitost.“ (Hrbacek, s. r. o. 2018)

5.5. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura ve společnosti Hrbáček, s. r. o. je založena na principu funkční organizační struktury. Lze si povšimnout jasně dané vnitřní hierarchie odpovědností. V čele společnosti stojí dva jednatelé, kterým se zodpovídají vedoucí jednotlivých úseků. Podstatou funkční organizační struktury je soustředění rozhodování na vedení podniku.

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů společnosti

6. Analýza vnějšího okolí podniku společnosti Hrbáček, s. r. o.

V následující kapitole bude popsána PEST analýza a Porterův model pěti sil společnosti Hrbáček, s. r.o. Kvůli velkému množství činností společnosti bude bakalářská práce zaměřena na jeden z nejvýznamnějších předmětů činnosti dané společnosti, a to na tuzemskou a mezinárodní nákladní dopravu.

6.1. PEST analýza

PEST analýza rozebírá nejdůležitější faktory ovlivňující podnik. Těmito faktory jsou: politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory, technologické faktory.

Politicko – právní faktory

Velice důležitou skutečností, kterou nesmí žádný podnik zanedbat, je sledování vývoje legislativy a práva v zemi, ve které podniká. Proto společnost Hrbáček, s. r. o. dbá na dodržování zákonů, vyhlášek a také norem platných v České republice. Co se týče podnikatelské činnosti, musí společnost dodržovat tyto zákony a nařízení: Zákon 586/1992 Sb. o daních z příjmů, Zákon 262/2006 Sb. zákoník práce, Zákon 89/2012 Sb. občanský zákoník, Zákon 65/1965 zákoník práce, Zákon 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, Zákon o účetnictví 563/1991 Sb. a obchodní zákoník 513/1991 Sb.

Jelikož firma Hrbáček, s. r. o. podniká v oblasti nákladní silniční motorové dopravy, vztahují se na ni a jsou pro ni důležité zejména následující zákony a vyhlášky:

- Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě
- Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích
- Vyhláška č. 342/2014 Sb., o technických prohlídkách a měření emisí vozidel
- Vyhláška č. 306/2015 Sb., o užívání pozemních komunikacích zpoplatněných časových poplatkem

Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě upravuje podmínky pro provozování silniční dopravy, která probíhá pomocí motorových vozidel, pro vlastní a cizí potřeby, a to za účelem podnikání. Tento zákon se nevztahuje na silniční dopravu uskutečňovanou fyzickou osobou (provozovatele vozidla, členů jeho domácnosti atd.) pro soukromé účely, tedy pokud není zpoplatněna. (Podnikatel.cz 2018)

Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích stanovuje, jaké jsou práva a povinnosti účastníků na pozemních komunikacích, jaká pravidla provozu se musí dodržovat na pozemních komunikacích, úpravu a řízení provozu na pozemních komunikacích, řidičské průkazy a oprávnění (Zákony pro lidi.cz 2018). Tento zákon je pro firmu velice důležitý, jelikož za nedodržování předpisů silničního provozu či z toho vyplývající dopravní nehody, hrozí nejen řidičům, ale i firmě velké peněžní pokuty. Proto jsou řidiči opakovaně školeni v oblasti bezpečného provozu motorového vozidla, čímž je minimalizováno riziko potencionálního porušení zákona či dopravní nehody.

Za každé vozidlo používané k podnikatelské činnosti musí být placena silniční daň, kterou upravuje **Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční**, který stanovuje, že předmětem daně jsou vždy nákladní automobily s hmotností nad 3,5 tuny registrované v České republice. Dále jsou předmětem daně přípojná vozidla s hmotností nad 3,5 tuny registrovaná v ČR. (Businesscenster.cz 2018)

Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích upravuje registraci vozidel, práva a povinnosti vlastníků a provozovatelů vozidel a kontroly technického stavu vozidel v provozu. (Zákony pro lidi.cz 2018)

S rozrůstajícím se vozovým parkem narůstá také množství spotřebovaných pohonných hmot a tím i vypouštění emisí do ovzduší. V tomto ohledu je podnik ovlivňován **Vyhláškou č. 342/2014 Sb., o technických prohlídkách a měření emisí vozidel**. Proto nákladní automobily společnosti prochází každoročně pravidelnou technickou kontrolou, při níž jsou měřeny i emise. Společnost Hrbáček s. r. o. nebere tuto vyhlášku na lehkou váhu, a proto je vozový park společnosti neustále obměňován. Přibývají vozy s technologiemi pro ekonomickou jízdu EUR 6. Řidiči prochází školením v oblasti ekonomické jízdy. Každý automobil každoročně prochází technickou kontrolou, kde se zjišťuje stav vozidla. Společnost pečlivě a pravidelně hlídá spotřebu pohonných hmot každého vozidla a tím i emise CO_2 do ovzduší.

Ekonomické faktory

Míra inflace

Jedním z významných ekonomických faktorů ovlivňující společnost Hrbáček, s. r. o. je míra inflace, zejména ve vývoji cen ropy. Ta je základní surovinou pro výrobu pohonných hmot. Vývoj cen ropy v České republice je důležitým faktorem cenového vývoje. Vozový park společnosti je denně vytěžován stovkami kilometrů, při kterých dochází ke spalování velkého množství pohonných hmot. Proto spotřeba benzínu a nafty tvoří nezanedbatelnou část nákladů společnosti. Z toho důvodu je rostoucí cena pohonných hmot velice nevýhodná a může se odrazit na zvýšení cen přeprav.

Nezaměstnanost

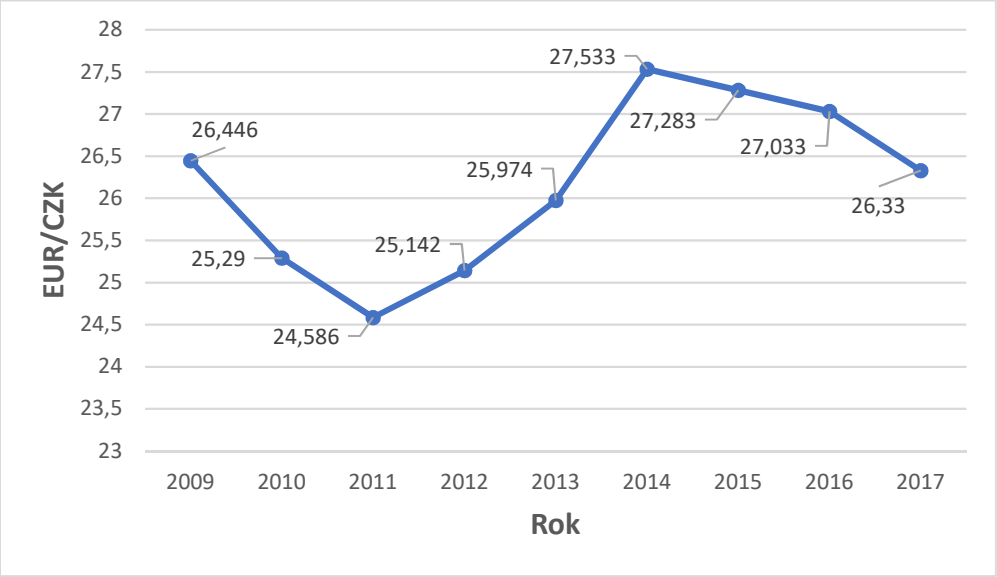
Dalším faktorem ovlivňující podnik je míra nezaměstnanosti. Podle údajů Českého statistického úřadu k 31. 12. 2017 je Plzeňský kraj prvním krajem v České republice s nejnižší mírou nezaměstnanosti, která se drží na hodnotě 2,79 %. V rámci okresů se Domažlice, kam společnost Hrbáček, s. r. o. spadá, zařadily na třetí místo s mírou nezaměstnanosti 2,67 %. (Český statistický úřad, 2017)

Pro firmu Hrbáček, s. r. o. byl negativním rokem v oblasti zaměstnanosti rok 2014, kdy řidiči začínali ze společnosti ve velké míře odcházet do Německa. Důvodem bylo lepší platové ohodnocení a příznivější podmínky pro rodiny s dětmi. Z důvodů nízké míry nezaměstnanosti bylo obtížnější najít nové a kvalitní řidiče, což vedlo k odstavení a nízkému vytěžování několika vozidel. Úbytek zakázek měl nevyhnutelný vliv i na velikost tržeb, které začaly klesat.

Měnový kurz

Jako další ekonomický faktor, který významně ovlivňuje společnost je měnový kurz. Jelikož se podnik Hrbáček, s. r. o. zabývá převážně mezinárodní nákladní dopravou, velká část jeho zakázek a obchodů je uskutečňována v zahraniční, a tudíž i v zahraniční měně. Velice důležité je věnovat pozornost vývoji měnového kurzu, zejména vůči euru.

Obrázek 3: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK v letech 2009-2017



Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů Českého statistického úřadu 2018

V obrázku č. 3 je graficky zobrazen vývoj měnového kurzu EUR/CZK, a to v devíti po sobě jdoucích letech. V roce 2011 došlo k významnému posílení české měny. V tomto roce se obchodovala za 24,586 CZK/EUR. Silná koruna je pro společnost Hrbáček, s. r. o. nepříznivým jevem. Jak již bylo řečeno, podnik se specializuje zejména na přepravy po Evropské unii, a proto je většina plateb v eurech. V případě, že česká koruna posílí vůči euru, obdrží společnost Hrbáček, s. r. o. po přepočtu na tuzemskou měnu méně finančních prostředků. V roce 2014 došlo k výraznému oslabení české koruny. Hlavní důvodem byly devizové intervence České národní banky (ČNB) vyhlášené koncem roku 2013. Tato situace byla pro společnost velice pozitivní, jelikož zahraniční přepravy po přepočtení na českou měnu přinášely větší zisky.

Sociálně demografické (kulturní) faktory

Ze sociálních faktorů nejvíce ovlivňuje podnik demografický vývoj populace. Ačkoliv Česká republika získává nejvíce obyvatel migrací ze zahraničí, zaznamenává v posledních letech nejvyšší přírůstky v počtu obyvatel ve věkové skupině 65 a více. Počet obyvatel v produktivním věku, tedy 15-64 začíná od roku 2009 klesat. (Český statistický úřad 2017)

Postupné stárnutí populace může podnik časem ovlivnit z hlediska zaměstnanosti. Řidiči jsou podrobovány přísným lékařským prohlídkám, které jsou povinni podstoupit 1x za dva roky, u osob starších 50 let pak každoročně. Práce řidiče z povolání je v mnoha ohledech velmi obtížná. Vyžaduje schopnosti koncentrace pozornosti na několika hodinové řízení, zodpovědnost za přepravovaný náklad a automobil, znalost dopravního řádu a častokrát také fyzickou zdatnost při nakládce či vykládce zboží. I z toho důvodu jsou v nákladní dopravě zaměstnáváni spíše obyvatelé středního věku.

Technologické faktory

Výzkum a inovace v oblasti nových technologií mají na sektor dopravy a logistiky stále významnější vliv. Důležitou roli hraje zejména vývoj informační a komunikační technologie (ICT). Nejvýznamnějším příkladem ICT technologie v nákladní dopravě jsou např. moderní navigační systémy (GPS navigace), podpůrné systémy pro řidiče či asistenční služby pro řidiče. Dochází k zavádění telematických aplikací, jako jsou např. aplikace pro sledování intenzity dopravy, monitorující počasí či stav vozovky či aplikace pro zlepšení bezpečnosti tunelů. Společnost Hrbáček, s. r. o. aktivně sleduje vývoj v oblasti informační a komunikační technologie. Automobily podniku jsou vybaveny telematickým systémem od firmy TRANSICS, který poskytuje efektivnější a úspornější řešení dopravních procesů, čímž dopomáhají dosáhnout produktivnější, bezpečnější a ekologické jízdy. Výše zmíněný systém může významným způsobem přispět k získání konkurenční výhody, jelikož umožňuje snižování nákladů. Jako příklad lze uvést nižší spotřebu paliva, nižší počet zpoždění, méně najetých kilometrů a nižší náklady na komunikaci (Transics 2018). Pro firmu je dále významný vývoj technologií v oblasti automobilového průmyslu. Pravidelnou obměnou vozového parku se tak do společnosti dostávají auta uzpůsobená pro ekonomickou jízdu, nově vozidla EURO 6.

6.2. Porterův model pěti sil

V této analýze bude aplikováno 5 konkurenčních sil, resp. rivalita mezi existujícími podniky, hrozba vstupu potencionálních konkurentů, smluvní sila kupujících, smluvní síla dodavatelů a hrozba substitutů.

Rivalita mezi existujícími podniky

V každém odvětví dochází k rivalitě mezi stávajícími podniky, které svádějí boj o své zákazníky. Z důvodu velkého množství autodopravců v České republice dochází v odvětví silniční nákladní dopravy ke stále výraznějšímu soupeření mezi stávajícími podniky. Vysoká konkurence pak tlačí na snižování cen, i přesto, že vstupy stále rostou.

Na trhu kamionové dopravy existuje řada malých podnikatelských jednotek, které jsou schopné pro získání zakázky nabízet nižší ceny z důvodu nízkých režijních nákladů. Proto se může i relativně malý podnik stát významným konkurentem velkého podniku. Odvětví autodopravy je velice koncentrované. Na trhu působí tisíce malých firem a stovky větších podniků.

Jako významné konkurenty lze uvést tyto podniky: Alset, spol. s. r. o., HT – Truck, s. r. o., Argman, s. r. o., DIMAtrans, s. r. o. Jde o podniky, jejichž portfolio nabízených služeb obsahuje rovněž silniční nákladní dopravu a nacházejí se v blízkém okolí společnosti. V následujících tabulkách jsou zobrazeni nejdůležitější konkurenti a na základě stanovených kritérií porovnávány se společností Hrbáček, s. r. o.

Tabulka č. 1: Vznik jednotlivých konkurenčních společností

	Název společnosti				
	Hrbáček	**Alset**	**HT-truck**	**Argmann**	**DIMAtrans**
Vznik	1998	1998	2010	1995	2003

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových zdrojů společností 2018

Z tabulky č. 1 je patrné, že společnost Argmann, s. r. o. působí na trhu ze všech konkurenčních podniků nejdéle. Naopak v případě společnosti HT-truck, s. r. o. se jedná o celkem novou firmu působící na trhu pouze 8 let. Podnikatelská aktivita společnosti Hrbáček, s. r. o. se začíná odvíjet již od roku 1998, což je k aktuálnímu roku již 20 let. Za tuto dobu si získala mnoho zákazníků, vybudovala si síť kontaktů jak v České republice, tak v zahraničí a upevnila své místo na trhu. Počet let v oboru se tedy pro společnost jeví jako velká konkurenční výhoda.

Tabulka č. 2: Složení vozového parku jednotlivých konkurentů

Název společnosti	Vozový park
Hrbáček, s. r. o.	• 35x tahač VOLVO • 31x plachtový návěs SCHMITZ • 4x plachtový návěs KRONE
Alset, spol. s. r. o.	• 31x tahač DAF • 29x plachtový návěs SCHWARZMULLER • 4x chladící návěs SCHWARZMULLER • 4x DAF LF, sólo
HT – truck, s. r. o.	• 5x tahač VOLVO • 4x tahač DAF • 9x plachtový návěs SCHMITZ
Argman, s. r. o.	• 15x tahač SCANIA • 14x plachtový návěs KRONE • 1x sklápěcí návěs SCHWARZMULLER • 2x nákladní vůz IVECO • 1x dodávka Ford Transit
DIMAtrans, s. r. o.	• 9x tahač SCANIA • 9x plachtový KRONE • 1x nákladní vůz SCANIA • 1x přívěs EUROTRAILERS

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů společností 2018

V tabulce č. 2 je uvedeno složení vozových parků porovnávaných společností dle typů a značek nákladních souprav. Z výše uvedeného výčtu je zřejmé, že společnost Hrbáček, s. r. o. disponuje největším vozovým parkem ze všech konkurenčních firem. To je rozhodně pro společnost konkurenční výhodou, jelikož s pětatřiceti jízdními soupravami má možnost obsloužit největší počet zákazníků. Společnost Alset, spol. s. r. o., která vlastní druhý největší vozový park disponuje navíc kromě plachtových návěsů také čtyřmi návěsy chladícími. Tím má možnost oproti podniku Hrbáček, s. r. o. oslovit i zákazníky, kteří potřebují mít zboží během přepravy v chladnu. Firma Argman, s. r. o. vlastní navíc návěs sklápěcí. Pomocí něj se přepravují zejména sypké materiály. Příležitostí pro podnik Hrbáček, s. r. o. by mohlo být zařazení dalších druhů návěsů (sklápěcí návěs, chladící návěs apod.) do vozového parku. To by mohlo vést k oslovení a získání dalších zákazníků a vybudování větší schopnosti konkurovat ostatním podnikům.

Aby společnost Hrbáček, s. r. o. skvěle znala svojí konkurenci, je důležité porovnat portfolio služeb jednotlivých konkurenčních podniků. V tabulce č. 3 je zobrazen výčet služeb, které jednotlivé společnosti nabízejí.

Tabulka č. 3: Portfolio služeb jednotlivých konkurenčních společností

Název společnosti	Vozový park
Hrbáček, s. r. o.	• Mezinárodní a vnitrostátní přeprava zboží • Prodej stavebního materiálu • Autoservis • Výkopové práce • Provoz restauračního zařízení
Alset, spol. s r. o.	• Mezinárodní a vnitrostátní přeprava zboží • Přeprava chlazeného a mraženého zboží • Mezinárodní spedice a spediční služby • Přeprava nebezpečného zboží
HT – truck, s. r. o.	• Mezinárodní a vnitrostátní přeprava zboží • Autoservis • Přeprava strojů a zařízení • Zemní práce • Prodej sypkých materiálů
Argman, s. r. o.	• Mezinárodní a vnitrostátní přeprava zboží • Přeprava zboží pro automobilový a textilní průmysl • Přeprava nebezpečného zboží • Osobní přeprava • Pronájem skladovacích prostor
DIMAtrans, s. r. o.	• Mezinárodní a vnitrostátní přeprava zboží • Autoservis • Prodej náhradních dílů

Zdroj: vlastní zpracování dle internetových zdrojů společností 2018

Jak je z tabulky č. 3 zřejmé, všechny společnosti mají ve svém portfoliu jako hlavní činnost mezinárodní a vnitrostátní přepravu zboží. U malých a středních podniků v tomto oboru je zvykem, že zařazují do svého portfolia další služby. Společnost Hrbáček, s. r. o., HT-truck, s. r. o. a DIMAtrans, s. r. o. nabízejí srovnatelné služby. Hrbáček, s. r. o. však mimo jiné provozuje restaurační zařízení Chodská chalupa. Pouze společnosti Argman, s. r. o. a Alset, spol. s. r. o. se zabývají výhradně přepravou zboží. Nejsou tak schopeny uspokojit takovou škálu zákazníků jako analyzovaná společnost.

Největším konkurentem pro společnost Hrbáček, s. r. o. se jeví společnost Alset, spol. s r. o. Tato firma má druhý největší vozový park a může nabídnout širší škálu služeb nabízených pro obor kamionové dopravy. Rovněž disponuje vlastnictvím speciálních návěsů (chladící návěs, návěs pro přepravu nebezpečného zboží), čímž může oslovit větší škálu zákazníků než společnost Hrbáček, s. r. o.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Pro společnost je velice důležité analyzovat potenciální konkurenty a mít přehled o bariérách vstupu na trh. Před tím, než nový subjekt vstoupí na trh, musí splnit řadu podmínek. Z hlediska společnosti Hrbáček, s. r. o. patří mezi nejdůležitější vstupní bariéry:

1) kapitálová náročnost,
2) přístup ke kapitálu,
3) stávající konkurence na trhu,
4) legislativní náročnost,
5) tradice oboru,

Kapitálová náročnost

Jednou z nejvýznamnějších bariér vstupu na trh pro nový subjekt v odvětví silniční nákladní dopravy je kapitálová náročnost. Před zahájením své činnosti musí podniky investovat velké množství finančních prostředků na tvorbu vozového parku. Aby byla zajištěna co nejvyšší spolehlivost a kvalita přepravy, je nutné pořídit zpočátku zcela nový vozový park. Investice do nového nákladního vozidla se pohybuje až v řádech milionů korun.

Přístup ke kapitálu

Pokud firma nedisponuje vlastními finančními prostředky, je nucena požádat o bankovní úvěr nebo použít alternativní způsob financování. Pro tvorbu nového vozového parku je nejvhodnější způsob financování pomocí finančního leasingu. I společnost Hrbáček, s. r. o. využívá k financování některých vozidel finanční leasing. Za rok 2015 byly náklady s ním spojené ve výši 16 163 tis. Kč.

Stávající konkurence na trhu

Odvětví silniční nákladní dopravy je pro podniky velice atraktivní. Poptávka po službách autodopravy je vysoká. Z důvodu koncentrovanosti trhu je však konkurence v odvětví obrovská. Pro novou firmu je proto velice těžké udržet se a získat podíl na trhu. Existující podniky mohou mít oproti nově vstupujícím výhodu ve formě zavedeného jména společnosti, dlouhodobé spolupráce s klienty či lepších cenových podmínek. Tyto výhody musí nově vstupující subjekt překonat nebo si vybudovat své.

Legislativní náročnost

Pokud se podnikatelský subjekt rozhodne zahájit svou činnost ve vnitrostátní či mezinárodní dopravě, kde budou využívána vozidla nad 3,5 tuny, je třeba udělení koncese. Ta je vydávána příslušným živnostenským úřadem. Pro udělení koncese musí žadatel splnit následující podmínky:

- Usazení – podnikatel musí mít k dispozici sídlo s prostory, kde uchovává svoje klíčové dokumenty (účetní doklady apod.) Dále je zde podmínka, že podnikatel musí po získání povolení disponovat jedním nebo víc vozidly.
- Dobrá pověst – bezúhonnost. Nutné předložit výpis z trestního rejstříku.
- Finanční způsobilost – prokazována výší 9 000 euro v případě jednoho používaného vozidla, resp. 5 000 eur na každé další vozidlo.
- Odborná způsobilost – na základě úspěšné zkoušky, vydá dopravní úřad osvědčení o odborné způsobilosti pro provozování silniční dopravy. (TRANS.EU, 2015)

Dále je podnikatel povinen před zahájením činnosti informovat dopravní úřad o počtu vozidel, kterými bude uskutečňovat přepravu, jejich SPZ, typ a hmotnost. (TRANS.EU, 2015)

Podnik provozující mezinárodní dopravu musí navíc získat následující povolení, smlouvy a dohody: zahraniční (vstupní povolení), Povolení CEMT, Eurolicenci, Přepravní smlouvu v mezinárodní silniční dopravě a dohodu CMR, Celní úmluvu o mezinárodní přepravě zboží, Dohodu o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí, Dohodu o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin, Dohodu o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě.

Z důvodu atraktivnosti trhu silniční nákladní dopravy je riziko vstupu potencionálních konkurentů poměrně velké. Společnost Hrbáček, s. r. o. si však za dobu svého působení v této oblasti vybudovala dobré jméno, zkvalitnila svoje služby a prohloubila dlouhodobé spolupráce s obchodními klienty. Tímto úsilím se hrozba nových konkurentů značně snížila.

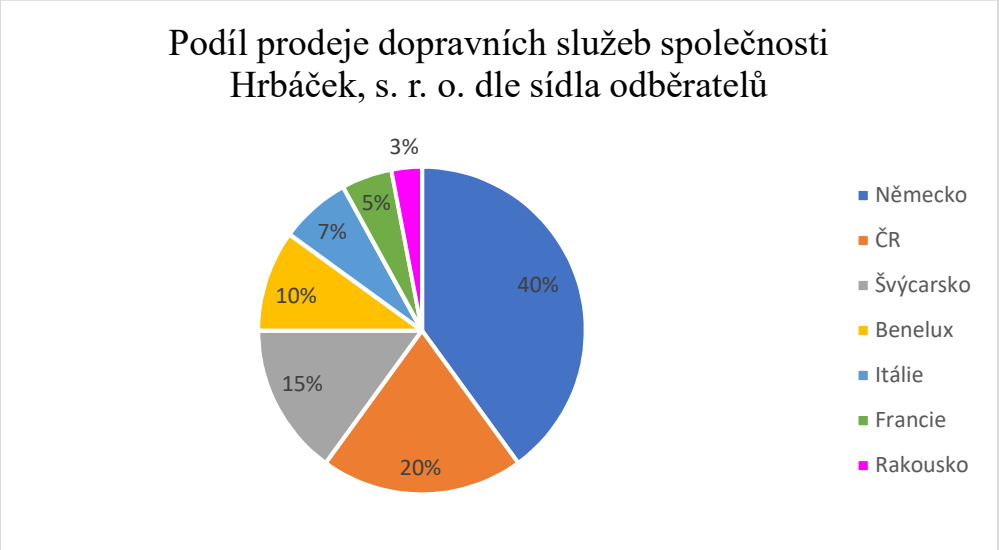
Smluvní síla kupujících

Z hlediska zákazníků hrají významnou roli dispečeři, jejichž pracovní náplní je vyhledávání zakázek a následné plánování přepravních tras všech kamionů. Během působení na trhu silniční nákladní dopravy si společnost Hrbáček, s. r. o. stačila vybudovat řadu dlouhodobých obchodních partnerů, kterým své služby poskytuje pravidelně na základě odběratelských smluv. Smlouvy se sjednávají na dobu jednoho roku. Obě strany se tak zavazují dostát svým závazkům, což pro firmu Hrbáček, s. r. o. znamená, že za jakékoli situace musí zabezpečit přepravu zboží tohoto odběratele. Jako nejvýznamnější tzv. „nasmlouvané“ zákazníky lze uvést například DHL Freight GmbH, JERICH Germany AG, OWS – OST WEST, s. r. o., či MEA, s. r. o. Pro společnost Hrbáček, s. r. o. jsou dlouhodobí obchodní partneři velice důležití, neboť pro firmu vytvářejí stálé a pravidelné příjmy. Pouze stálí zákazníci však nejsou schopni využít celkovou přepravní kapacitu společnosti, jelikož tvoří asi 30 % všech zakázek. Největší podíl zakázek, přesněji 50% podíl, tvoří zákazníci, kteří využívají služeb společnosti pravidelně, ale není s nimi sepsána žádná smlouva. Mají ve firmě pouze registraci, díky které jim mohou být poskytnuty určité množstevní slevy. Zbývající část tvoří náhodní zákazníci a přepravy uzavřené přes zasilatele. Aby byla vozidla zcela vytížena, je potřeba neustále vyhledávat nové klienty. K tomu dispečeři využívají databáze dopravních a spedičních firem. Jsou zde zobrazeny nabídky přeprav či volných automobilů, dále pak údaje o podniku, který nabídku zadal. Podle potřeb času, místa, typu vozidla je možné nabídky filtrovat, aby bylo zajištěno co nejefektivnější vytížení vozidel či řidičů. Zasilateli jsou zprostředkovatelé přepravy. Jejich služeb se snaží společnost Hrbáček, s. r. o. využívat co nejméně, neboť takto provedená přeprava znamená nižší zisky pro společnost a mnohdy také vyšší náklady pro plátce přepravy. (Konzultace s jednatelem společnosti 2018)

Jelikož firma Hrbáček, s. r. o. podniká v oblasti vnitrostátní a mezinárodní dopravy, je možné zákazníky členit podle geografického hlediska, a to na tuzemské a zahraniční. Mezi zahraniční zákazníky patří zejména odběratelé z Evropské unie či Švýcarska.

Na obrázku č. 4 je graficky zachycen podíl prodeje dopravních služeb společnosti Hrbáček, s. r. o. dle sídla odběratelů.

Obrázek 4: Podíl prodeje dopravních služeb společnosti Hrbáček, s. r. o. dle sídla odběratelů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2018

Jak lze z obrázku č. 4 vyčíst, největší podíl je orientován na zákazníky v sousedním Německu. Celkově tvoří 40 % veškerého prodeje. Švýcarsku patří 15% podíl. Za dobu své existence má společnost již velké zkušenosti s touto destinací. S místními úřady, vyhláškami či kontrolami na hranicích. Nejméně přeprav se pak uskutečňuje do Rakouska či Francie.

Mezi nejvýznamnější tuzemské odběratele patří: STEEL PROFIL, s. r. o., Geis CZ, s. r. o.OWS – OST – WEST, s. r. o., Jevčák, s. r. o., MEA, s. r. o. Nejdůležitějšími zahraničními zákazníky jsou následující podniky: DeutschePost AGDHL, Freight GmbH, DSV Stuttgart GmbH, Spedition Fahrner GmbH, JERICH Germany GmbH, LKW Walter, Internacionale Transportorganition AG.

Z důvodu velké konkurence v odvětví silniční nákladní dopravy, kde firmy nabízejí podobné služby a kde si zákazníci mohou mezi firmami vybírat, vzniká odběratelům velká vyjednávací síla. Riziko přechodu zákazníků ke konkurenci je značné, a to v případě společnosti Hrbáček, s. r. o. zejména u odběratelů, kteří nejsou vázáni odběratelskou smlouvou. Podniky v odvětví jsou proto tlačeny k neustálému snižování cen svých přepravních služeb.

Smluvní síla dodavatelů

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, pozornost je zde zaměřena na jednu ze služeb společnosti, kterou je silniční nákladní doprava. Jelikož se v tomto ohledu nejedná o výrobu ani nákup výrobků či zboží, ale o prodej služeb, je možné za dodavatele společnosti Hrbáček, s. r. o. označit dodavatele pohonných hmot či dodavatele náhradních dílů do nákladních vozidel.

Náklady na pohonné hmoty jsou velice podstatnou složkou nákladů v dopravní firmě. Proto má společnost Hrbáček, s. r. o. uzavřenou smlouvu se sítí čerpacích stanic Shell. V rámci této smlouvy získal podnik určité výhody v podobě tankovacích karet pro jednotlivé kamiony. Dále má společnost uzavřené spolupráce s čerpací stanicí Čerchovanka, která se nachází přímo v místě, kde společnost sídlí. Výše zmíněná čerpací stanice však nemá z důvodu existence celé řady jiných poskytovatelů čerpacích stanic velkou vyjednávací sílu. Množství odebíraného paliva a velikost vozového parku umožňuje společnosti smlouvat o výhodnějších podmínkách s dodavateli pohonných hmot.

Pro firmu Hrbáček, s. r. o. jsou také velice důležití dodavatelé náhradních dílů do jízdních souprav. S těmito dodavateli nejsou uzavřené žádné obchodní smlouvy. Společnost tak má možnost si zvolit nejvýhodnější variantu, a to i díky faktu, že se ceny nabízených produktů v tomto oboru ve srovnání s konkurencí výrazněji neliší.

Hrozba substitučních výrobků

Jako substitut se v oblasti silniční nákladní dopravy jeví jiný druh přepravy, kterými jsou **železniční, vodní, letecká** či **kombinovaná.**

Výhoda **letecké přepravy** je dána rychlostí a spolehlivostí, se kterou se zboží dostane k zákazníkovi. Je uplatňována především u produktů, u kterých je rozhodující rychlost přepravy nebo se přepravuje na velkou vzdálenost. Nevýhodou je však velice vysoká cena. U většiny zákazníků je však cena rozhodující, proto by se jim častá přeprava zboží prostřednictvím letecké dopravy v žádném případě nevyplatila, čímž představuje pro společnost Hrbáček, s. r. o. minimální hrozbu.

Vodní doprava se jeví jako substitut pouze pro ty zákazníky, kteří mají sídlo společnosti či sklad v přímořských oblastech či v blízkosti přístavů. Z toho jasně vyplývá největší nevýhoda vodní přepravy, a to omezenost dopravních cest. Dalšími nevýhodami jsou pak

omezená rychlost přepravy či vlivy počasí. Proto většina podniků raději volí přepravu silniční, která je dostupnější a rychlejší. Substitut v podobě vodní přepravy neznamená pro společnost Hrbáček, s. r. o. velkou hrozbu.

Železniční doprava je vhodná především pro přepravu většího množství zboží na delší vzdálenost. Její nevýhodou je omezenost železničních tratí, nízká flexibilita, vázanost na jízdní řády, které způsobují zpomalení přepravy. Velkou výhodou jsou však nízké náklady oproti silniční dopravě. Právě díky nízkým nákladům se může tento způsob dopravy stát pro společnost Hrbáček, s. r. o. hrozbou

Kombinovaná doprava by se mohla pro společnost Hrbáček, s. r. o. jevit jako příležitost. V případě, že by postupem času došlo ve firmě k rozšíření vozového parku o speciální vozidla k přepravě kontejnerů, mohla by společnost přijít s novým rozšířením portfolia služeb.

7. Analýza vnitřního prostředí společnosti Hrbáček, s. r. o.

V této kapitole bude společnost Hrbáček, s. r. o. analyzována z hlediska faktorů technického rozvoje, výrobních faktorů, zdrojů podniku, marketingových a distribučních zdrojů a ostatních faktorů vnitřního prostředí.

7.1. Faktory technického rozvoje

Faktory technického rozvoje ovlivňují společnost Hrbáček, s. r. o. zejména z hlediska vývoje nových telekomunikačních systémů. Firma spolupracuje s dodavatelem, který vyvíjí a prodává software a další služby orientované na dopravní sektor. Konkrétně je ve firmě využíván software TX-CONNECT, kterým jsou vybavena všechna vozidla společnosti. TX-CONNECT poskytuje informace o vozidlech v reálném čase, od odjezdu po návrat. Pro společnost se stává nezbytností, neboť při velikosti vozového parku značným způsobem ulehčuje práci dispečerům. Ti mají díky této platformě pod kontrolou veškerá vozidla, návěsy, řidiče, náklady a objednávky. On-line komunikace s řidičem zajišťuje pohotové řízení kamionů dle aktuálních okolností. Platforma TX-CONNECT podává informace zaměstnancům na jakékoli úrovni řízení. Technici vozidel si mohou zjistit aktuální stav vozidla, čas uplynulý od posledního servisu, prohlížet a stahovat záznamy z tachografu či digitální karty vozidla. Vedení společnosti pak může snadno získat ekonomické informace o spotřebě pohonných hmot, historické či aktuální spotřebě a dalších parametrech. Tento systém by pro firmu mohl znamenat konkurenční výhodu oproti ostatním podnikatelským jednotkám, jelikož je schopný snížit přímé i režijní náklady jako například nižší spotřeba, menší prodlevy, nižší náklady na komunikaci mezi dispečerem a řidičem, přesné plánování přepravních tras, méně najetých kilometrů. Pro potencionálního konkurenta by mohl také znamenat překážku vstupu. Ten by pak musel vynaložit náklady na pořízení výše uvedeného softwaru. (Transics 2018)

Pro společnost je velice důležitý také technologický rozvoj v automobilovém průmyslu. Neustále totiž dochází ke vzniku nových, lepších a výkonnějších kamionů. Vznikají nová vozidla s motory uzpůsobenými k ekonomické či ekologické jízdě. Proto se společnost snaží o co možná nejčastější obměnu vozového parku, aby se tato vozidla mohla stát jeho součástí. Nově byla do vozového parku pořízena vozidla EURO 6 pro ekonomickou jízdu.

7.2. Výrobní faktory a řízení výroby

Z toho důvodu, že společnost Hrbáček, s. r. o. není výrobní podnik, nýbrž se zabývá prodejem služeb a zboží, nepředstavují zde výrobní faktory nikterak zásadní úlohu. Velkou roli zde však hraje spokojenost zákazníka s poskytovanými službami. Proto je velice důležitá flexibilita a schopnost reakce na změny v objednávkách.

7.3. Marketingové a distribuční faktory

Zde bude pozornost zaměřena na marketingový mix, tzv. 4P společnosti Hrbáček, s. r. o. Těmito 4P jsou **produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace**.

Produkt

Produktem společnosti Hrbáček, s. r.o. je služba. Společnost se orientuje na vnitrostátní a mezinárodní silniční nákladní dopravu. Poskytuje celokamionové přepravy zboží, výměnu palet u zákazníka, vytížení vozidel. K tomu je využíván celý vozový park společnosti, který disponuje 35 jízdními soupravami Společnost se také zabývá dalšími činnostmi, kterými jsou prodej stavebního materiálu, výkopové práce, speditérské služby, opravy automobilů a provozování restauračního zařízení.

Společnost se prezentuje svou značkou, kterou získala při založení podniku v roce 1998. Tato značka je zobrazována na všech obchodních a firemních dokumentech, na prezentačních dárcích pro obchodní partnery, kancelářských potřebách a vybavení a na plachtách návěsů jízdních souprav.

Obrázek 5: Značka společnosti Hrbáček, s. r. o.

HRBÁČEK s.r.o.

Zdroj: hrbacek.cz 2018

Značka je velice designově propracovaná a slouží k tomu, aby potencionální zákazníky upoutala a vryla se do paměti.

Cena

Ve společnosti Hrbáček, s. r. o. je cena sjednávaná se zákazníkem při uzavírání objednávky. Po přijmutí objednávky je vyhotovena smlouva, kde je stanovena celková cena, kterou již nelze během přepravy měnit. Cena je tvořena nejrůznějšími položkami. Nejdůležitějšími jsou vzdálenost, aktuální cena pohonných hmot, náklady na mzdy řidiče, mýtné, pojištění nákladu a vozidla. Dále jsou do ceny zahrnuty položky jako náklady na provoz a údržbu vozidla, odpisy či finanční leasing.

Z důvodu velké konkurence v odvětví by společnost měla sledovat ceny stanovené konkurenčními podniky a snažit se zákazníkům nabídnout lepší cenové podmínky. Společnost Hrbáček, s. r. o. svým stálým zákazníkům nabízí slevy s ohledem na množství a frekvenci přepravovaného nákladu. Z výše uvedeného textu plyne, že cena se odvíjí jak od nákladů společnosti, tak od ceny stanovené konkurencí.

Distribuce

Distribuce je pro společnost Hrbáček, s. r. o. klíčovým faktorem marketingového mixu. K získávání zakázek firma využívá následující distribuční kanály: osobní kontakt, spediční databanky, webové stránky společnosti

Osobní kontakt je pro firmu velice důležitý, neboť dochází k přímé komunikaci mezi podnikem Hrbáček, s. r o. a zákazníkem. Za dobu svého působení již podnik získal celou řadu kontaktů, které zprostředkovávají společnosti mnoho zakázek. Podnik také využívá pro získání zakázek *spediční databanky*. Zejména pak databanky RAALTRANS, TimoCom a či Cargopass Plus. Na *webových stránkách* společnosti (www.hrbacek.cz) je nyní možné zadat poptávku po kamionové dopravě i skrze online formulář, který se odešle přímo na pracovní e-maily dispečerů. Tahle možnost poptávky je však jen velmi málo používána.

Marketingová komunikace

Jedním z klíčových způsobů, který se společnost Hrbáček, s. r. o. prezentuje, jsou její webové stránky. Díky neustálé inovaci obsahují tyto stránky pro návštěvníky aktuální informace. Zmínit se zde musí také provedení a design stránek, který je neustále přizpůsobován trendům doby. Na těchto stránkách můžou návštěvníci získat informace o společnosti, o nabízených službách, o pobočkách společnosti, aktuality, které probíhají v podniku, a zejména kontaktní údaje. Další velice důležitou metodou propagace jsou

polepy návěsů nákladních vozidel společnosti. Tyto polepy obsahují logo společnosti, adresu sídla podniku, poskytované služby.

Obrázek 6: Polepy nákladních vozidel

Zdroj: HRBÁČEK, s. r. o. 2018

Společnost využívá ke své propagaci také silničních billboardů, které jsou umístěny před městem Horšovský Týn, při hlavním tahu na Německo, a v obci Klenčí pod Čerchovem, kde má společnost své sídlo. Billboardy obsahují logo společnosti, kontakt, adresu a výčet nabízených služeb. Tím se společnost snaží přilákat pozornost projíždějících řidičů.

7.4. Analýza zdrojů společnosti

V této části budou rozebrány hmotné, lidské a nehmotné zdroje podniku. Finanční a rozpočtové zdroje jsou podrobně rozebrány v následující kapitole č. 8.

Hmotné zdroje

Mezi nejdůležitější hmotné zdroje podniku patří bezesporu vozový park společnosti. Ten se skládá z následujících tahačů a návěsů:

- 35x tahač VOLVO
- 31x plachtový návěs SCHMITZ
- 4x plachtový návěs KRONE

Aby byla zajištěna co nejlepší kvalita poskytovaných služeb, je vozový park obměňován, jak nejvíce je to možné. Průměrné stáří vozového parku je 3,5 let. Čím větší je stáří nákladního vozidla, tím větší jsou výdaje nutné na provoz a udržování. Stáří vozidla se

přenáší také do kvality poskytovaných služeb, jelikož se často porouchává a tím se zvyšuje riziko prodlev v přepravě zboží zákazníkovi.

V rámci ostatních poskytovaných služeb vlastní společnost velké množství majetku. Mezi nejvýznamnější položky společnosti patří: administrativní budovy, budova autoservisu, budova stavebnin, budova obkladů a dlažeb, parkoviště pro vozový park, zastřešené i nezastřešené sklady stavebního materiálu, bagry, rypadla, nákladní vozidla pro odvoz odpadu, nákladní vozidla pro rozvoz materiálu, nákladní vozidla s hydraulickou rukou, vysokozdvižné vozíky, centrum pro mytí nákladních vozů

Lidské zdroje

Základním kamenem pro každé podnikání jsou zaměstnanci podniku. Společnost Hrbáček, s. r. o. v současné době zaměstnává přes 78 zaměstnanců, čímž se řadí mezi střední podniky. Nejdůležitějšími zaměstnanci jsou zejména pracovníci dispečinku a řidiči. Společnost zaměstnává celkem 32 řidičů. Každý z nich má přiděleno svoje vozidlo, za které má zodpovědnost a musí se o něj starat (úklid kabiny, vysávání, čištění sedaček). Řidiči mají přiděleného svého dispečera, kterému jsou odpovědni.

V předmětu činnosti vnitrostátní a mezinárodní kamionová doprava mají klíčovou roli především zaměstnanci dispečinku a řidiči. Dispečeři zprostředkovávají pro firmu zakázky, zajišťují veškerou komunikaci mezi firmou a zákazníkem, komunikují s řidiči a plánují jim přepravní trasy. Řeší potencionální problémy, které během přepravy nastanou. Proto podnik při výběru nového dispečera dbá na odbornou kvalifikaci uchazeče na danou pozici. Důležitá je zde perfektní znalost alespoň jednoho cizího jazyka (angličtiny, němčiny), nejlépe však obou. Musí být zajištěna bezproblémová a kvalitní komunikace se zákazníkem. Významnou roli hraje také osobností profil uchazeče. Dispečer musí mít perfektní komunikační dovednosti, dobré vystupování, zodpovědnost za svou práci i práci svých řidičů, odolnost vůči stresu a flexibilitu. Při výběru řidičů je důraz kladen především na zkušenosti s řízením nákladního vozidla a praxi. Společnost vyžaduje platný řidičský průkaz C + E a profesní průkaz. Pokud se má jednat o řidiče mezinárodní nákladní dopravy, je požadována praxe a věk více než 21 let.

Společnost Hrbáček, s. r. o. si uvědomuje důležitost motivace pracovníků, proto svým zaměstnancům hradí příspěvek na kapitálové životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, diety pro řidiče, vzdělávací kurzy a školení.

Nehmotné zdroje

Jedním z nejdůležitějších nehmotných zdrojů společnosti je produkt společnosti Transics TX-CONNECT, který je středem veškerých činností vztahujících se ke správě vozového parku. Zaznamenává údaje z kamionů, od jejich řidičů či obchodních partnerů v reálném čase. Zabezpečuje komunikaci s řidiči a vizualizuje průběh jejich činnosti. Dále umožňuje získání přehledu o historii a výkaznictví. Velkou výhodou je možnost integrace tohoto modulu do jiných softwarů a reportovacích nástrojů. (Transics 2018)

Pro zajištění bezproblémového chodu podnikání používá podnik ekonomického systému POHODA Premium zahrnující moduly: homebanking, cizí měny, objednávky, fakturace, adresář, poštovní sestavy, majetek, kniha jízd, mzdy. (Ucetni-systemy 2018)

8. Finanční analýza společnosti Hrbáček, s. r. o.

Tato kapitola je zaměřena na výpočet a hodnocení finančních ukazatelů společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2010 až 2016. Vzorce pro výpočet finančních ukazatelů a doporučené výsledky jsou zmíněny již v teoretické části. Finanční analýza je podrobně popsána v kapitole č. 3.

8.1. Ukazatele likvidity

Společnost je hodnocena z hlediska běžné, okamžité a pohotové likvidity. Údaje potřebné k výpočtům jsou čerpány z účetních výkazů společností dostupných na internetu.

V tabulce č. 4 jsou zobrazeny propočtené hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity podniku Hrbáček, s. r. o. v letech 2010–2016.

Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	2,36	2,50	2,63	3,11	3,15	2,99
Pohotová likvidita	1,92	1,94	1,96	1,83	2,45	2,32
Okamžitá likvidita	0,23	0,16	0,12	0,25	0,27	0,28

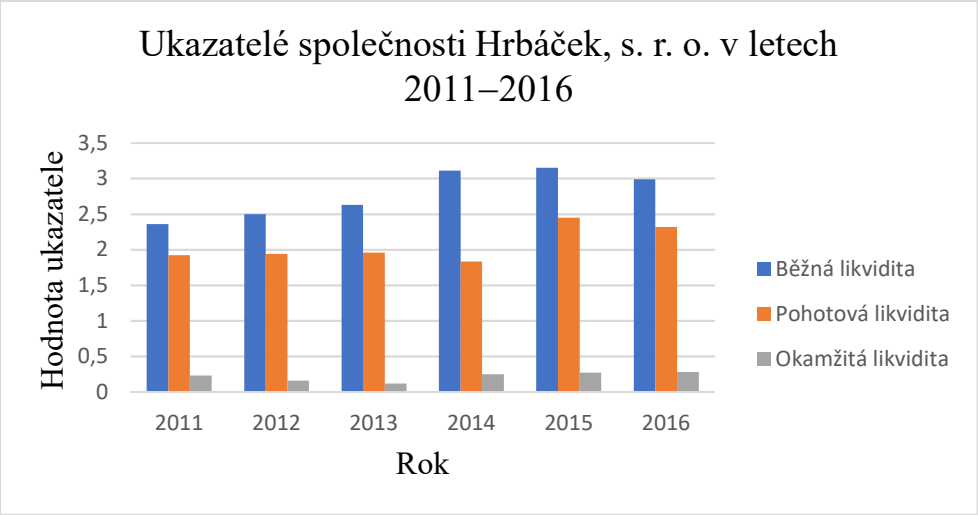
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2018

Jak je z tabulky č. 4 zřejmé, hodnota běžné likvidity v letech 2010 až 2015 vykazuje rostoucí trend. Nejvyšší likvidity podnik dosahuje v roce 2015, a to z důvodu snížení krátkodobých závazků. Doporučeného rozmezí 1,5 až 2,5 je dosahováno v letech 2011 a 2012. V roce 2013 se běžná likvidita stále ještě přibližuje požadovanému rozmezí, poté však začíná stoupat. Podnik má dostatek oběžných aktiv na zajištění krátkodobých dluhů. Pohotová likvidita se od běžné odlišuje tím, že od oběžných aktiv odečítá zásoby. Jedná se o přesnější znázornění schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Doporučené rozmezí pro hodnotu pohotové likvidity je 1 až 1,5. Z tabulky č. 4 je viditelné, že společnosti Hrbáček, s. r. o. se ani v jednom roce nepodařilo výše uvedeného rozmezí dosáhnout. Nejnižší hodnota pohotové likvidity je vykázána v roce 2014, kdy se nejvíce přibližuje doporučenému rozmezí. S výjimkou roku 2014 pohotová likvidita stoupá. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2015, což je zapříčiněno snížením krátkodobých závazků. Co se týče okamžité likvidity s doporučeným rozmezím 0,2 až 0,5, nebylo těchto hodnot dosaženo pouze v letech 2012 a 2013 a to jen o několik setin. To znamená, že podnik disponuje dostatečným množstvím finančního majetku k úhradě

krátkodobých závazků. Kromě zmiňovaných let, kdy společnost nedodržela doporučené rozmezí, což znamená, že společnost má vázáno hodně peněz ve finančním majetku, je hodnota okamžité likvidity velmi příznivá, což svědčí o dobré platební schopnosti podniku.

Obrázek č. 7 graficky znázorňuje hodnoty běžné, pohotové a okamžité likvidity společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016.

Obrázek 7: Ukazatele likvidity společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti 2018

V tabulce č. 5 budou porovnány jednotlivé konkurenční společnosti s podnikem Hrbáček, s. r. o. a to z hlediska okamžité likvidity.

Tabulka č. 5: Srovnání okamžité likvidity podniku Hrbáček, s. r. o. s jednotlivými konkurenčními společnostmi v letech 2011–2016

Okamžitá likvidita	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hrbáček, s. r. o.	0,23	0,16	0,12	0,25	0,27	0,28
Alset, spol. s. r. o.	0,52	0,52	0,39	0,31	0,46	0,43
Argman, s. r. o.	1,53	3,66	1,17	0,78	1,28	0,14
DIMAtrans, s. r. o.	0,02	0,03	0,05	0,06	0,08	0,07

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních údajů společností 2018

Z tabulky č. 5 je zřejmé, že nejlepší platební schopností disponují společnosti Alset, s. r. o. a Hrbáček, s. r. o., které se kromě dvou let pohybují v doporučeném rozmezí okamžité likvidity. Podnik Argman, s. r. o. vykazuje kolísavou tendenci. Požadovanému

rozmezí se matně přiblížil pouze v roce 2014 a 2016. Jeho vysoké hodnoty svědčí o tom, že drží velké množství finančních prostředků na bankovním účtu či v hotovosti. Naopak firma DIMAtrans, s. r. o. vykazuje velice nízké hodnoty okamžité likvidity. Společnost nemá dostatek finančních prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků. Dostává se do platební neschopnosti. Z hlediska uvedených hodnot okamžité likvidity konkurenčních firem si podnik Hrbáček, s. r. o. vede velice dobře. Společnost se buď pohybuje v doporučeném rozmezí, nebo se mu přibližuje. To svědčí o skutečnosti, že podnik nemá příliš velké množství likvidních finančních prostředků, kterými jsou peníze na bankovním účtu či v pokladně. Ale má je vázané tam, kde jsou schopny přinést podniku další výnosy. Na druhou stranu má však dostatečné množství finančních prostředků ke splacení svých krátkodobých závazků.

8.2. Ukazatele rentability

Na společnost je uplatňována rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROA) a rentabilita tržeb (ROS)

Tabulka č. 6: Hodnoty ukazatelů rentability společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	1,05 %	-1,09 %	6,58 %	6,87 %	6,23 %	6,86 %
ROE	3,43 %	-2,22 %	9,30 %	10,50 %	8,12	9,10 %
ROS	0,80 %	-0,56 %	2,49 %	3,06 %	2,63 %	2,75 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti 2018

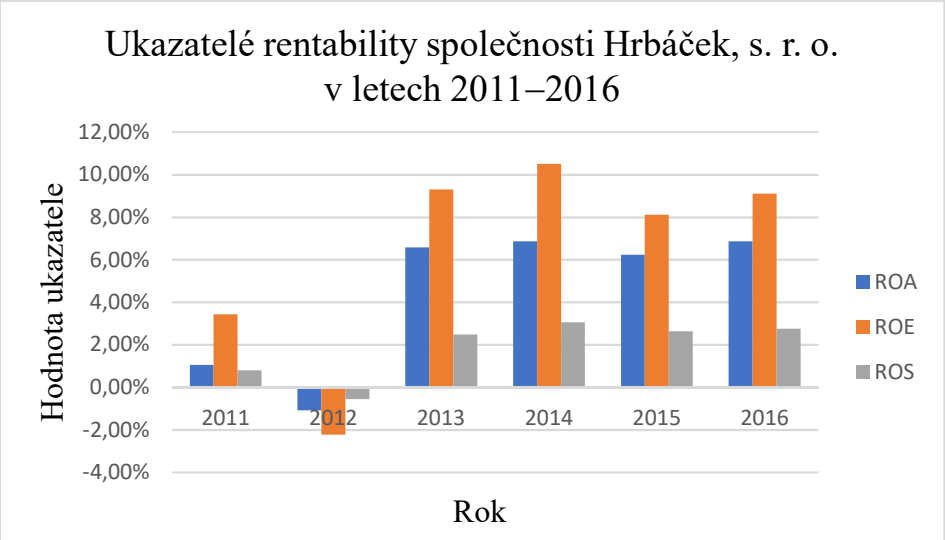
Z tabulky č. 6 je zřejmé, že ukazatele rentability v čase kolísají. V roce 2012 vykazuje společnost ztrátu, která má za následek také zápornou hodnotu ukazatelů. Všechny ukazatele jsou podmíněny výsledku hospodaření, a proto pokles toto ukazatele zapříčiňuje také snížení všech tří ukazatelů rentability.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu nabývá nejnižší hodnoty v roce 2012. V tomto roce také dochází ke snížení celkových aktiv z důvodu vysokých opravných položek k majetku podniku, zejména pak k pohledávkám z obchodních vztahů. V dalších letech dochází díky kladnému hospodářskému výsledku k nárůstu hodnoty ukazatele. V letech 2013–2016 se pohybuje okolo 7 %., což se přibližuje doporučenému rozmezí. Také na rentabilitě vlastního kapitálu, se podepsal ztrátový rok 2012. V roce 2014 dosahuje hodnoty 10,50 %, na čemž má záruku jak kladný a rostoucí výsledek hospodaření, tak

zvýšení vlastního kapitálu. Doporučené hodnoty rentability vlastního kapitálu jsou nad 15 %. Podnik se v žádném ze sledovaných let těchto hodnot nedosáhl.

Na obrázku č. 8 jsou pro přehlednost a srovnání graficky znázorněny vypočtené hodnoty ukazatelů rentability společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016, které jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Obrázek 8: Ukazatele rentability společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016



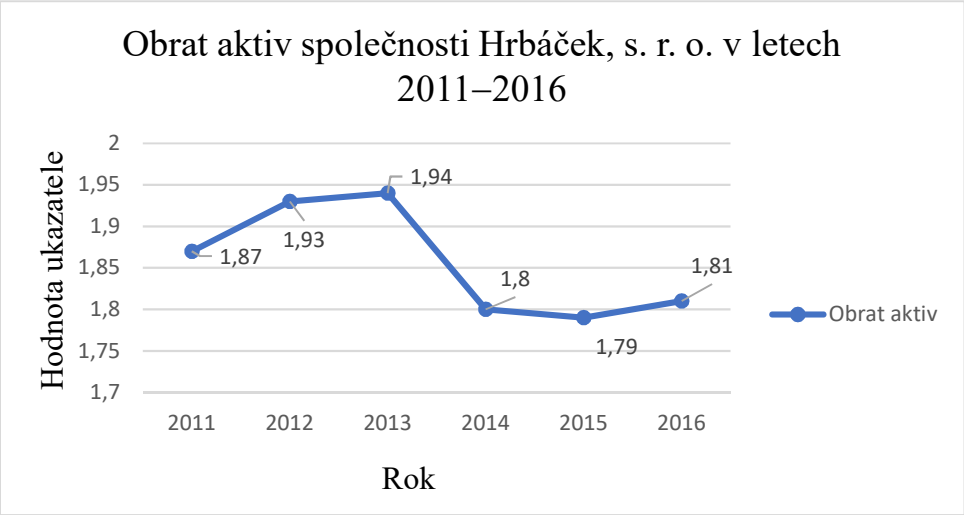
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společností 2018

8.3. Ukazatele aktivity

Podnik bude posuzován dle obratu celkových aktiv, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Obrat celkových aktiv

Obrázek 9: Doba obratu celkových aktiv společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016

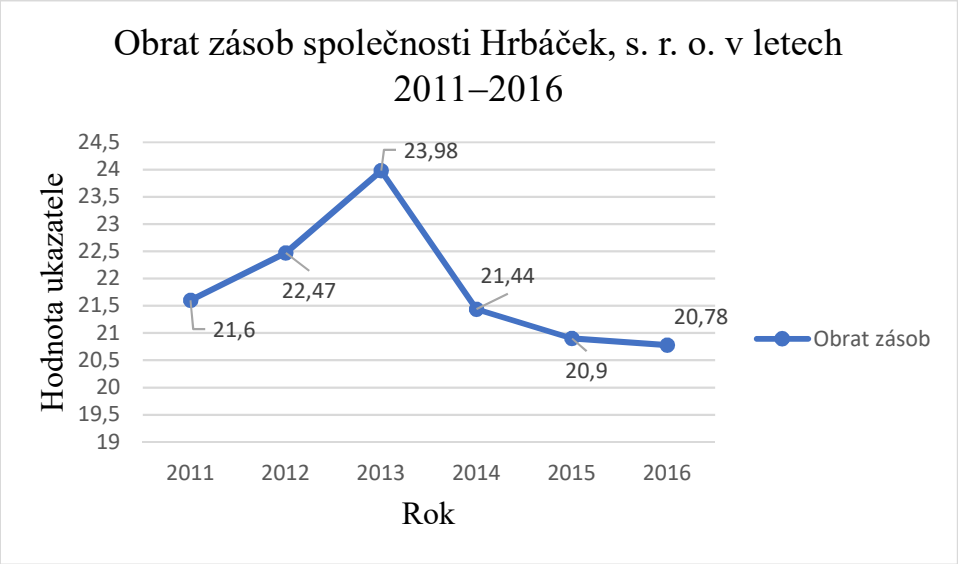


Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti 2018

V obrázku č. 9 je vidět doba obratu aktiv v jednotlivých sledovaných letech. Doporučené rozmezí pro hodnotu obratu aktiv je větší než 1. Podnik toto rozmezí v každém roce dodržel, což znamená, že tržby společnosti jsou vyšší než její aktiva. Nejvyšší hodnota je vykazována v roce 2013, kdy došlo k poklesu celkových aktiv. V dalších letech dochází ke stagnaci ukazatele z důvodu růstu oběžných aktiv. Z hlediska obratu celkových aktiv lze konstatovat, že majetková struktura ve společnosti je využívána efektivně.

Doba obratu zásob

Obrázek 10: Doba obratu zásob ve společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016

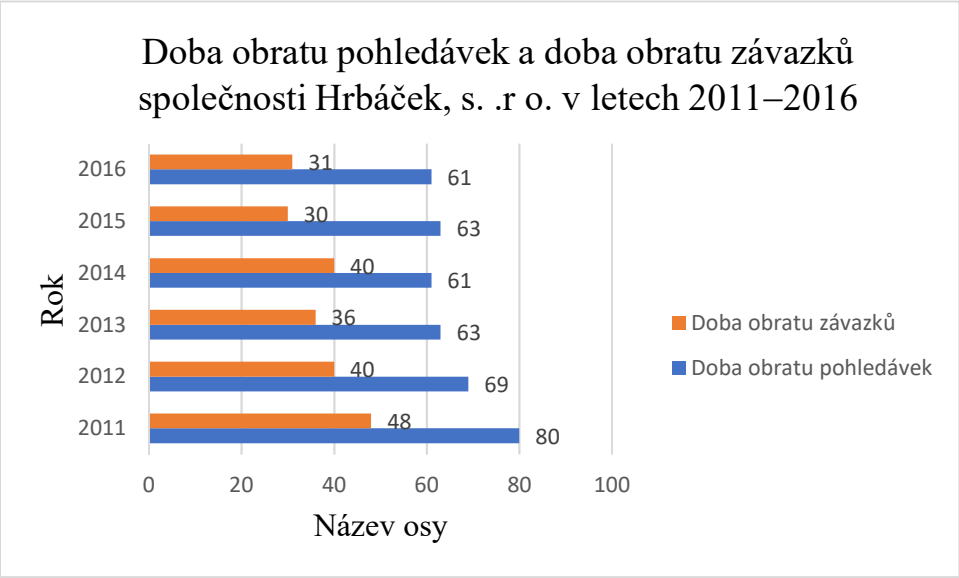


Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti 2018

Doba obratu zásob vyjadřuje období, po které jsou zásoby drženy na skladě, než dojde k jejich prodeji. Z obrázku č. 10 lze vidět kolísavý trend tohoto ukazatele. Pro ukazatel obratu zásob je typické, že čím nižší je jeho hodnota tím lépe. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2013. Příčinou byl nedostatek zakázek z důvodu útlumu stavební výroby v České republice. Ten však v roce 2014 končí. Počet zakázek začíná narůstat, a tím se zvyšují i tržby. Díky tomu obrat zásob klesá, až se v roce 2016 dostává na své minimum, a to konkrétně na 20,78 dní.

Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků

Obrázek 11: Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti 2018

Při srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků společnosti v obrázku č. 11 je jasně vidět, že ve všech sledovaných letech byla doba obratu pohledávek vyšší než doba obratu závazků. To staví firmu do nepříznivého postavení, jelikož svým zákazníkům poskytuje obchodní úvěr. Zatímco společnost hradí svoje závazky nejdéle do 48 dní, splatnost pohledávek je 60 dní a více. V roce 2011 se vyšplhala dokonce až na hodnotu 80 dní. Pohledávky společnosti jsou tedy spláceny s delším časovým zpožděním než závazky podniku, což může mít za následek ohrožení finanční rovnováhy společnosti a riziko druhotné platební neschopnosti. Podnik by proto měl v budoucnu přehodnotit svoje odběratelsko-dodavatelské vztahy a snažit se o snížení doby splatnosti pohledávek či prodloužení splatnosti závazků. Objektivní hodnoty ukazatelů společnosti může ovlivňovat také majetek společnosti pořízený formou finančního leasingu. Ten je zahrnut pouze ve výkazu zisku a ztráty jako provozní náklad, nikoliv však v rozvaze, a je zaznamenávám prostřednictvím podrozvahových účtů.

Tabulka č. 7 porovnává společnost Hrbáček, s. r. o. s konkurenčními firmami z hlediska doby obratu pohledávek a doby obratu závazků v letech 2011–2016.

Tabulka č. 7: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků společnosti Hrbáček, s. r. o. s konkurenčními podniky v letech 2011–2016

Doba obratu pohledávek (ve dnech)	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Hrbáček, s. r. o.	80	69	63	61	63	61
Alset, spol. s. r. o.	68	61	79	83	77	78
Argman, s. r. o.	98	84	95	96	104	68
DIMAtrans, s. r. o.	50	51	50	56	41	34
Doba obratu závazků (ve dnech)	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	
Hrbáček, s. r. o.	48	40	36	40	30	31
Alset, spol. s. r. o.	74	73	76	67	55	56
Argman, s. r. o.	19	11	20	18	15	73
DIMAtrans, s. r. o.	60	65	62	55	40	41

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společností 2018

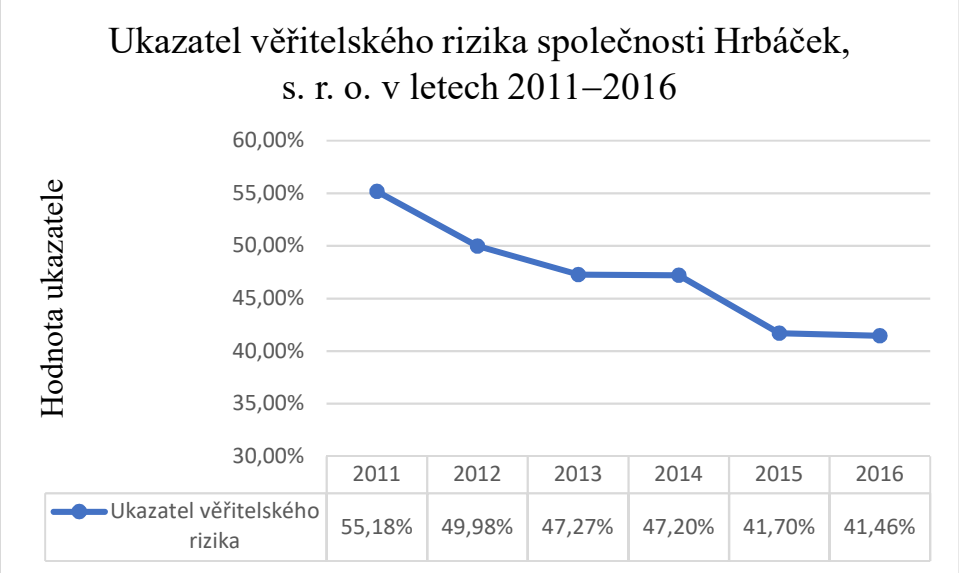
Z tabulky č. 7 je možné vyčíst, že v nejpříznivější situaci se nachází společnost DIMAtrans, s. r. o. Doba splatnosti pohledávek je kromě let 2014 a 2015 kratší než doba splatnosti závazků. Pro společnost se tak snižuje riziko druhotné platební neschopnosti. Důvodem této příznivé skutečnosti může být fakt, že má většinu svých faktur do splatnosti. V nejhorším postavení se nachází podnik Argmann, s. r.o. Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků je v nejhorším případě 89 dnů. Společnost splácí své závazky již v rozmezí 10-20 dnů, zatímco pohledávky vůči ní jsou uhrazovány až po 90 dnech.

8.4. Ukazatele zadluženosti

Na firmu bude aplikován ukazatel věřitelského rizika (celková zadluženost), koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí.

Ukazatel věřitelského rizika (debt ratio)

Obrázek 12: Ukazatel věřitelského rizika společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016



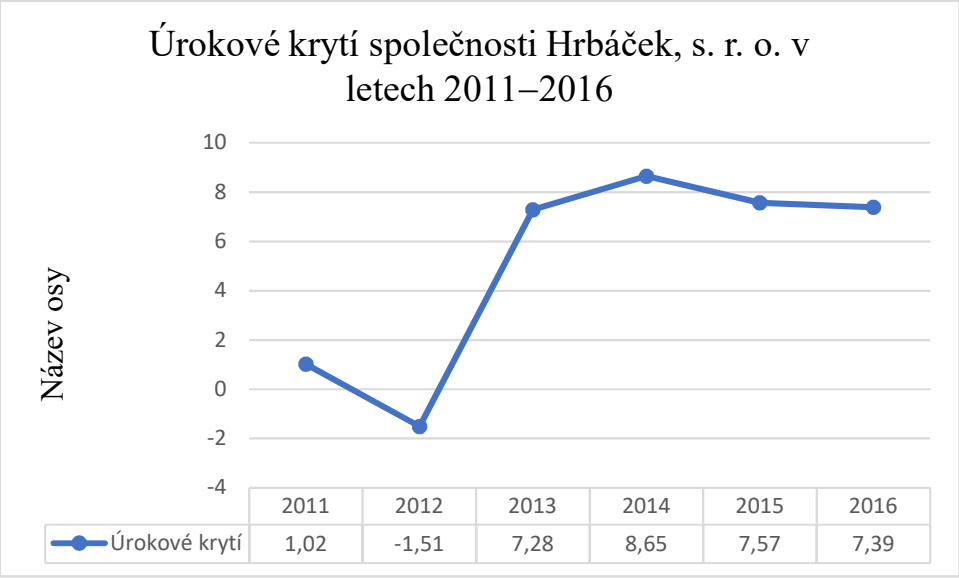
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti 2018

Doporučená hodnota ukazatele věřitelského rizika by měla dosahovat maximálně 50 %. Tento interval společnost překročila pouze v roce 2011. V tomto období byl majetek společnosti financován z 55 % cizími zdroji, a tím pádem se společnost nacházela v situaci malého předlužení. To bylo způsobeno zejména hodnotou závazků z obchodních vztahů a také vysokou hodnotou krátkodobých úvěrů. Od roku 2011 je jasně patrná klesající tendence ukazatele. Na konci roku 2016 vypočtená hodnota ukazatele věřitelského rizika klesla na 41,46 %, což je pro firmu velice příznivé.

Zde je však nutné podotknout, že na výši ukazatele věřitelského rizika má značný vliv fakt, že společnost pořizuje vozidla pomocí finančního leasingu. Hodnota zadluženosti by potom byla vyšší.

Ukazatel úrokového krytí

Obrázek 13: Ukazatel úrokového krytí společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti 2018

Jak je z obrázku č. 13 zřetelné, ukazatel úrokového krytí má ve sledovaných letech kolísavou tendenci. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím nižší má společnost dluhové zatížení. V roce 2011 se z důvodu záporného výsledku hospodaření před zdaněním a úroky dostal ukazatel do záporných čísel, konkrétně na hodnotu -1,51. Od roku 2013 společnost vykazuje zisk, a proto dochází i ke zvýšení hodnoty ukazatele. V roce 2014 dosahuje nejvyšší hodnoty 8,65. V následujícím roce však dochází opět k nepatrnému snížení.

9. SWOT analýza společnosti Hrbáček, s. r. o.

Podle výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku Hrbáček, s. r. o. je sestavena SWOT analýza, která je znázorněna následující tabulkou č. 8. SWOT analýza poskytuje informace o nejvýznamnějších silných a slabých stránkách společnosti, o jejích potencionálních příležitostech a hrozbách. Nejdůležitější ze zjištěných situací budou následně popsány.

Tabulka č. 8: SWOT analýza společnosti Hrbáček, s. r. o.

Silné stránky (strenghts)	Slabé stránky (weaknesses)
• Tradice na trhu • Vlastní rozsáhlý vozový park • Využívání systému Transics • Kvalifikovaní dispečeři s perfektní znalostí cizího jazyka • Zkušení a kvalifikovaní řidiči • Dobrá komunikace mezi dispečery a řidiči • Specialista na přepravu do Švýcarska • Obnova vozového parku	• Ve vozovém parku chybí speciální návěsy k přepravě určitého zboží (sklápěcí návěs, mrazící návěs, cisterny) • Nízká úroveň znalostí cizího jazyka u řidičů • Vysoká doba obratu pohledávek • Webové stránky pouze v českém jazyce • Malá reklama • Velká vytíženost řidičů
Příležitosti	**Hrozby**
• Snížení nákladů na pohonné hmoty • Možnost nabídky kombinované přepravy • Možnost zvyšování znalostí cizího jazyka zaměstnanců (kurzy cizího jazyka) • Využívání nově vznikajících technologií (ICT) • Nízká vyjednávací síla dodavatelů	• Velká konkurence v odvětví • Odchod zaměstnanců do Německa • Nedostatek řidičů v silniční nákladní dopravě • Ztráta dlouhodobých zákazníků • Přechod zákazníků ke konkurenci • Růst cen pohonných hmot • Pokles měnového kurzu

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Z tabulky č. 8 je zřetelné, že společnost disponuje velkou řadou silných stránek. Na druhou stranu je zde i mnoho stránek slabých. K udržení konkurenceschopnosti by měla firma využít strategii WO, tedy zaměřit se na utlumení slabých stránek pro lepší využití příležitostí.

10. Návrhy opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku

Ve výše sestavené SWOT analýze jsou uvedeny jak silné a slabé stránky společnosti, tak její příležitosti a ohrožení, které mají velký vliv na konkurenceschopnost společnosti Hrbáček, s. r. o. Tyto zjištěné faktory vyplývají z analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Hlavním záměrem této bakalářské práce je navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. K dosažení konkurenční výhody či lepšího postavení na trhu, je nutné eliminovat slabé stránky podniku a lépe využívat příležitostí. Současně je však nezbytné využít silných stránek pro odstranění hrozeb.

Eliminace slabých stránek

Investice do speciálního návěsu

Jednou z nejvýznamnějších slabých stránek podniku je absence speciálních návěsů ve vozovém parku. Těmito návěsy se rozumí například sklápěcí návěs, či chladící návěs. Koupě zmíněných návěsů by pro společnost mohla znamenat nárůst nových zákazníků a přeprav.

Podle slov jednatele má společnost v budoucnu zájem o koupi mrazícího návěsu značky Lamberet. Z interních zdrojů společnosti byla nákupní cena návěsu včetně DPH vyčíslena na 590 000,- Kč. (Konzultace s jednatelem společnosti 2018)

Návratnost investice do nového návěsu bude analyzována dle metody ROI, neboli rentability investic. Výnosnost investice bude vypočtena podle následujícího vzorce:

Vzorec č. 14: Rentabilita investic

$$ROI = \frac{\text{Průměrný čistý roční zisk z investice}}{\text{Náklady na investici}}$$

(Synek a kol., 2011)

Účetní společnosti Hrbáček, s. r. o. propočítala, že čistý zisk mrazícího návěsu při plánovaných přepravách za celou dobu životnosti stroje, tedy 5 let, bude průměrně 1 200 000,- Kč. Roční průměrný zisk z investice tedy činí 240 000,- Kč. Rentabilita investice se v následujícím případě vypočítá následovně:

$$ROI = \frac{240\,000}{590\,000} = 0{,}4068 \text{ tj. } 40{,}68\ \%$$

Investice do mrazícího návěsu společnosti ročně přinese v průměru 40,68 % čistého zisku.

Kurzy cizího jazyka pro řidiče

Jelikož pro práci řidiče je potřeba zejména řidičský a profesní průkaz, zkušenosti a v některých případech také věk, není zde kladen velký důraz na dosaženou úroveň vzdělání. Proto často dochází k situacím, kdy se řidič v mezinárodní kamionové dopravě nedokáže domluvit se zahraničními zákazníky v místě nakládky či vykládky zboží. Vzniklé problémy pak musí řešit dispečer a často tlumočit řidiči, co je po něm požadováno. Nedostatečná jazyková vybavenost řidičů je tedy významnou slabou stránkou společnosti, neboť se odráží na kvalitě poskytovaných služeb a dobrém jméně podniku. Doporučením pro zlepšení jazykové úrovně je vzdělávání řidičů pomocí nejrůznějších jazykových kurzů. Jelikož 40 % všech přeprav je realizováno do sousedního Německa, nejvýhodnější by byl jazykový kurz zaměřený na německý jazyk. Kvůli velké vytíženosti řidičů by bylo nejvhodnější zajistit firemní výuku. Cvičitel by docházel do sídla společnosti každý týden, nejlépe v pátek odpoledne, kdy se většina řidičů vrací ze svých tras. Společnost již dříve spolupracovala s jazykovou školou Jipka při jazykových kurzech pořádaných pro dispečery. Proto by tuto spolupráci mohla obnovit i v případě kurzů pro řidiče.

Snížení doby obratu pohledávek

Další slabou stránkou, která byla zjištěna při finanční analýze společnosti, je dlouhá doba obratu pohledávek, což může mít za následek ohrožení finanční rovnováhy společnosti Hrbáček, s. r. o. Firma by proto měla uvážit zavedení určitých pravidel v odběratelsko-dodavatelských vztazích. Opatřením může být například pokuta za pozdní platbu či sleva z ceny za včasnou platbu tzv. skonto. Nastává zde však problém v tom, jak velkou slevu určit, aby motivovala zákazníka k včasnému splácení. Proto se výhodnost skonta posuzuje porovnáním s úrokem z alternativního úvěru.

<u>Příklad:</u>

Společnost nabídne skonto 2 % při úhradě platby do 10 dnů na fakturovanou službu v hodnotě 50 000. Hodnota skonta se pak vypočítá následovně:

Vzorec č. 15: Absolutní výše skonta

$$Sk = \frac{\text{Rs}*\text{PC}}{100} = \frac{2*50\,000}{100} = 1\,000$$

Sk….absolutní výše skonta
Rs….skonto vyjádřené v % z prodejní ceny
PC….prodejní cena

(Radová, Dvořák, Málek, 2009)

V tomto případě by absolutní výše skonta při úhradě do 1 týdne (splatnost faktury 4 týdny) za službu vyfakturovanou na částku 50 000 Kč činila 1 000 Kč.

V případě, že by si podnik půjčil finanční prostředky formou krátkodobého úvěru na okamžité splacení do 10 dnů, absolutní úrok by se v daném případě vypočetl následovně:

Vzorec č._: Absolutní výše úroku

$$U = \frac{(\text{PC} - \text{Sk}) * t * p}{100 * 360} = \frac{(50\,000 - 1\,000) * 21 * 4}{100 * 360} = 114{,}33$$

U…absolutnívýše úroku
PC..prodejní cena
Sk...skonto
t…..doba od T_0 do T_1 ve dnech
p….úroková sazba v procentech

(Radová, Dvořák, Málek, 2009)

Absolutní výše úroku v případě potenciálního krátkodobého úvěru na zaplacení do 1 týdne by činila 114,33 Kč. V případě, že by si vzal zákazník na okamžitou úhradu krátkodobý úvěr, zaplatil by pouze náklady ve výši 114,33 Kč. V tomto případě je skonto pro zákazníky motivující. Raději by platbu realizovali ihned s využitím slevy za včasné splacení. Skonto by pro společnost mohlo znamenat výhodu ve snížení obratu pohledávek, a naopak zvýšení kapitálu, který bude moci použít pro své podnikání. Na druhou stranu může přinést i nevýhodu ve formě částečného snížení tržeb.

Odstranění hrozeb

Vysoká konkurence na trhu

Největší hrozbou pro podnik se může stát obrovská konkurence na trhu. Proto je pro firmu velice důležité dbát o dobrou image firmy. Spokojení zákazníci budou i nadále chtít se společností spolupracovat Jak již bylo zmíněno, někteří řidiči ve společnosti disponují velmi malou jazykovou vybaveností, což často vede k nedorozumění či konfliktu se

zákazníkem. To může vést k pošpinění jména společnosti. Návrhem pro zlepšení této situace je dbát na reprezentativnost zaměstnanců. Příkladem může být důslednější řešení stížností zákazníků na chování řidičů, proškolovat řidiče s ohledem na chování a zařadit jazykové kurzy. Vzhledem k vysoké konkurenci v odvětví by se společnost měla zaměřit na zvýšení povědomí u potencionálních zákazníků. Každý lichý rok se současně s Mezinárodním strojírenským veletrhem koná mezinárodní veletrh dopravy a logistiky Transport a logistika. V případě účasti by společnost získala výborný potenciál k navázání nových kontaktů a obchodů v rámci svého oboru, jelikož na veletrhu jsou zastoupeny téměř 200 vystavovatelů, z čehož čtvrtina jsou ze zahraničí. Na veletrh přichází podle odhadů průměrně 16 000 odborných zákazníků, čímž se rapidně zvyšuje možnost zlepšit povědomí o firmě. (BVV Veletrhy Brno 2017)

Fluktuace zaměstnanců do konkurenčních firem

Kvůli poloze sídla společnosti nacházejícího se nedaleko hranic České republiky s Německem vzniká společnosti další významná hrozba, a to fluktuace zaměstnanců do konkurenčních firem v Německu. Dispečeři nejsou k lepším výkonům nijak zvlášť motivováni. Mají stanovenou pevnou mzdu, kterou dostávají každý měsíc. Zavedením flexibilní složky mzdy ve formě finančních prémií by mohlo vést ke zvýšení výkonnosti dispečerů, z hlediska lepšího plánování tras a vytížení kamionů. V případě dispečerů, by finanční prémie znamenaly určité procento ze zisku, který jimi zabezpečená přeprava společnosti měsíčně přinese. Výše prémií u řidičů by závisela na hodnocení řidičů, které provádějí dispečeři koncem každého měsíce jako zpětnou vazbu za vykonanou práci řidičů. V této zpětné vazbě se hodnotí chování řidiče, stížnosti zákazníků, kilometry, které řidič najede svou chybou navíc, dochvilnost, kompletní a správná dokumentace o přepravách, komunikace s dispečerem a zákazníkem. Toto hodnocení se zaznamenává, následně je ohodnoceno a předáno vedoucímu dopravy. Ten pak navrhne podle stupně ohodnocení finanční odměnu. Toto opatření může motivovat řidiče k lepším výkonům.

Ztráta stálých zákazníků

Pro společnost Hrbáček, s. r. o. je velice důležité udržovat dobré vztahy a poskytovat co nejlepší služby stálým zákazníkům. Ti pro společnost generují pravidelné příjmy a přepravy. Je proto nutné své významným odběratelům nabídnout co nejlepší podmínky. Kvůli velké konkurenci v odvětví je velkou hrozbou přechod zákazníků ke konkurenčním firmám. V případě ztráty dlouhodobého zákazníka by společnost ztratila jistotu stálého

příjmu, a tím pádem by došlo ke stagnaci zisku. Návrhem k eliminaci této hrozby je navrhnout dlouhodobým zákazníkům prodloužení dodavatelsko-odběratelské smlouvy na doby např. 3 let. Aktuálně se tyto smlouvy sjednávají na časové období jednoho roku. V případě zájmu zákazníků o prodloužení smlouvy, by společnost získala jistotu určité části zisku na dobu tří let. V případě odstoupení od smlouvy před koncem její platnosti by zde byla ujednána výše odstupného. Pro udržení stávajících zákazníků či přilákání nových by společnost měla nabízet určité slevy z ceny přeprav.

Kurzová rizika

Jelikož podnik obchoduje se zahraničními zákazníky, je podnik velkou měrou ovlivňován vývojem měnového kurzu. Zejména pak vývojem eura vůči koruně. Proti pohybu kurzu by měl podnik zavést opatření ve formě měnový forwardových kontraktů (forwardů) či měnových opcí. Měnový forward umožňuje dohodu investora s protistranou (např. bankou) o směně jedné měny za druhou ve stanovený okamžik v budoucnosti, a za dopředu dohodnutou cenu. Tím se brání riziku, že se bude daný kurz bude vyvíjet nepříznivě. Měnové opce jsou obdobné jako měnové forwardy ovšem pro investora jsou výhodnější. Investor opci může nebo nemusí uplatnit. (peníze.cz 2016)

<u>Příklad:</u>

K aktuálnímu dni je měnový kurz 25,415 CZK/EUR. Společnost očekává inkaso v hodnotě 5 000 eur v říjnu tohoto roku. S bankou se domluví na opci, což znamená, že 5. 10. 2018 může oněch inkasovaných 5 000 eur prodat za 25,415 CZK/EUR. V takovém případě se banka zavazuje, že tyto eura za stanovený kurz koupí. V rozhodující den tedy 5. 10. 2018 se společnost může rozhodnout, zda opci uplatní či nikoliv. Rozhoduje se právě podle vývoje měnového kurzu. V případě posílení koruny na 23 CZK/EUR by pro společnost bylo výhodné opci využít a inkasovat 127 075,- Kč. Naopak při oslabení koruny na 27 CZK/EUR je pro společnost výhodnější opci neuplatnit a inkasovat více. Přesněji 135 000,- Kč. (peníze.cz 2016)

Závěr

Jak již bylo zmíněno v úvodu cílem bakalářské práce bylo zhodnotit společnost Hrbáček, s. r. o. z hlediska její konkurenceschopnosti. Ke zjištění stávající konkurenční pozice podniku na trhu kamionové dopravy byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě výsledků vyplývajících z těchto analýz pak byla navržena opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Okolí podniku je v bakalářské práci rozděleno na vnitřní prostředí a vnější prostředí, které se dále dělí na makrookolí a mikrookolí. Pro zhodnocení makrookolí podniku byla využita PEST analýza, díky které byly identifikovány nejvýznamnější faktory ovlivňující podnik. Těmito faktory jsou především zákony a vyhlášky upravující silniční dopravu, vývoj cen pohonných hmot, míra nezaměstnanosti, vývoj měnového kurzu, demografická struktura obyvatelstva či vývoj a inovace v oblasti nových technologií, zejména pak rozvoj telekomunikačních systémů pro sektor dopravy. Společnost Hrbáček, s. r. o. pro své podnikání v silniční nákladní dopravě využívá konkrétně systému od firmy Transics. Ten pro firmu může představovat konkurenční výhodu, neboť dokáže snížit přímé i režijní náklady, umožňuje lepší plánování tras a vytížení kamionů či snížení nákladů na pohonné hmoty.

Mikrookolí bylo zkoumáno prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V této analýze byli nalezeni nejvýznamnější konkurenti nacházející se v blízkém okolí podniku, kteří byli následně srovnáváni podle doby působení na trhu, velikosti vozového parku a šíři portfolia služeb. Dále byli identifikováni nejvýznamnější odběratelé podniku, možné substituty a potencionální konkurenti. Z analýzy vyplynula hrozba obrovské konkurence na trhu. V dnešní době existují stovky velkých a středních a tisíce malých autodopravců. V honbě za získání zakázky jsou malé firmy schopny nabídnout výrazně nižší cenu, což vede ke skutečnosti, že velkému podniku v oblasti kamionové dopravy může konkurovat i velice malý podnik. Naopak substituty nepředstavují pro podnik významnou hrozbu, neboť kamionová doprava je velice vyhledávaným druhem přepravy zboží díky rychlosti, dostupnosti, univerzálnosti a relativně nízké ceně.

Analýza vnitřního prostředí byla zaměřena na faktory technického rozvoje, výrobní faktory, marketingové a distribuční faktory a zdroje společnosti. Faktory technického rozvoje byly zaměřeny na telekomunikační systém využívaný v podniku a na vývoj

nových a ekologičtějších kamionů. V marketingových a distribučních faktorech autorka rozebrala marketingový mix, tzv. 4P zahrnující produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci. Následuje analýza zdrojů podniku. Zde byly zkoumány hmotné, nehmotné a lidské zdroje, kterými společnost disponuje.

Stávající ekonomická situace podniku byla zhodnocena pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy. Na podnik byly aplikovány ukazatelé likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Výsledky některých ze zmíněných ukazatelů byly následně porovnávány s konkurenty.

Podle zjištěných informací z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byla sestavena SWOT analýza, ve které jsou definovány jak největší silné a slabé stránky podniku, tak možné příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit jeho budoucí konkurenční postavení na trhu.

V závěru bakalářské práce bylo navrženo celkem osm opatření k udržení či zlepšení konkurenceschopnosti podniku, které spočívají v eliminaci slabých stránek a odstranění hrozeb.

Seznam vzorců

Vzorec č. 1: Rentabilita vloženého kapitálu 20

Vzorec č. 2: Rentabilita vlastního kapitálu 20

Vzorec č. 3: Rentabilita tržeb 21

Vzorec č. 4: Obrat aktiv 21

Vzorec č. 5: Doba obratu zásob 21

Vzorec č. 6: Doba obratu pohledávek 22

Vzorec č. 7: Doba obratu závazků 22

Vzorec č. 8: Ukazatel věřitelského rizika 23

Vzorec č. 9: Koeficient samofinancování 23

Vzorec č. 10: Ukazatel úrokového krytí 23

Vzorec č. 11: Ukazatel běžné likvidity 24

Vzorec č. 12: Ukazatel pohotové likvidity 24

Vzorec č. 13: Ukazatel okamžité likvidity 24

Vzorec č. 14: Rentabilita investic 65

Vzorec č. 15: Absolutní výše skonta 67

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vznik jednotlivých konkurenčních společností 39

Tabulka č. 2: Složení vozového parku jednotlivých konkurentů 40

Tabulka č. 3: Portfolio služeb jednotlivých konkurenčních společností..... 41

Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016 54

Tabulka č. 5: Srovnání okamžité likvidity podniku Hrbáček, s. r. o. s jednotlivými konkurenčními společnostmi v letech 2011–2016 55

Tabulka č. 6: Hodnoty ukazatelů rentability společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016 56

Tabulka č. 7: Porovnání doby obratu pohledávek a závazků společnosti Hrbáček, s. r. o. s konkurenčními podniky v letech 2011–2016..... 61

Tabulka č. 8: SWOT analýza společnosti Hrbáček, s. r. o. 64

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti Hrbáček, s. r. o. 27

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti 33

Obrázek 3: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK v letech 2009-2017 37

Obrázek 4: Podíl prodeje dopravních služeb společnosti Hrbáček, s. r. o. dle sídla odběratelů..... 45

Obrázek 5: Značka společnosti Hrbáček, s. r. o. 49

Obrázek 6: Polepy nákladních vozidel..... 51

Obrázek 7: Ukazatele likvidity společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011-2016 55

Obrázek 8: Ukazatele rentability společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016..... 57

Obrázek 9: Doba obratu celkových aktiv společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016 58

Obrázek 10: Doba obratu zásob ve společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016 . 59

Obrázek 11: Doba obratu pohledávek a doba obratu závazků společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016..... 60

Obrázek 12: Ukazatel věřitelského rizika společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016 62

Obrázek 13: Ukazatel úrokového krytí společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011–2016 63

Seznam použitých zkratek

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GPS	Navigace
ICT	Informační technologie
Ing.	Inženýr
Kč	Koruna česká
např.	Například
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí
resp.	Respektive
ROA	Rentabilita výnosnosti celkového vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.	strana
Sb.	Sbírky
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	silné a slabé stránky, příležitostí a hrozby
tj.	To je
tzn.	To znamená
tzv.	Takzvaný

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku: učební texty pro inženýrské studium*. Dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-713-4

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

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

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

MACEK, Jan, Rudolf KOPEK a Jitka SINGEROVÁ. *Ekonomická analýza podniku*. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-446-5

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurz*. 10. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2

RADOVÁ, Jarmila, Petr DVOŘÁK a Jiří MÁLEK. *Finanční matematika pro každého*. 7., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3291-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

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

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

SOUKUPOVÁ, Jana. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-005-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4

Internetové zdroje

Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce

Alset, spol. s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Praha 4: Alset, 2012 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16646882&subjektId=426782&spis=91103

Alset, spol. s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2012* [online]. Praha 4: Alset, 2013 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17061672&subjektId=426782&spis=91103

Alset, spol. s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. Praha 4: Alset, 2014 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17698556&subjektId=426782&spis=91103

Alset, spol. s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Praha 4: Alset, 2015 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17698556&subjektId=426782&spis=91103

Alset, spol. s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Praha 4: Alset, 2016 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46102551&subjektId=426782&spis=91103

ARGMAN, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Holýšov: ARGMAN, 2012 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15394688&subjektId=181823&spis=490173

ARGMAN, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2012* [online]. Holýšov: ARGMAN, 2013 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17047391&subjektId=181823&spis=490173

ARGMAN, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. Holýšov: ARGMAN, 2014 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17689531&subjektId=181823&spis=490173

ARGMAN, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Holýšov: ARGMAN, 2015 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=38980748&subjektId=181823&spis=490173

ARGMAN, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Holýšov: ARGMAN, 2016 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44081357&subjektId=181823&spis=490173

ARGMAN, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2016* [online]. Holýšov: ARGMAN, 2017 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=48688617&subjektId=181823&spis=490173

Bilanční analýza 2009. *BILANA.cz* [online]. 2009 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z: http://bilana.cz/

Transport a logistika. *BVV Veletrhy Brno* [online]. 2017 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: http://www.bvv.cz/transport-logistika/

DIMAtrans, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Horšovský týn: DIMAtrans, 2012 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=14895904&subjektId=170686&spis=486435

DIMAtrans, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2012* [online]. Horšovský týn: DIMAtrans, 2013 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16934517&subjektId=170686&spis=486435

DIMAtrans, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2013* [online]. Horšovský týn: DIMAtrans, 2014 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41111602&subjektId=170686&spis=486435

DIMAtrans, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Horšovský týn: DIMAtrans, 2015 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41111599&subjektId=170686&spis=486435

DIMAtrans, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Horšovský týn: DIMAtrans, 2016 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45224505&subjektId=170686&spis=486435

DIMAtrans, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2016* [online]. Horšovský týn: DIMAtrans, 2017 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49305913&subjektId=170686&spis=486435

Domů. *ARGMAN* [online]. 2015 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: http://argman.cz/

Doprava. *DIMAtrans, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: http://www.dimatrans.cz/index.php?ad=1

HRBÁČEK, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2011* [online]. Klenčí pod Čerchovem: HRBÁČEK, 2012 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16792819&subjektId=732440&spis=482675

HRBÁČEK, s. r. o. *Rozvaha za rok 2012* [online]. Klenčí pod Čerchovem: HRBÁČEK, 2013 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17401545&subjektId=732440&spis=482675

HRBÁČEK, s. r. o. *Výkaz zisků a ztráty za rok 2012* [online]. Klenčí pod Čerchovem: HRBÁČEK, 2013 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17401547&subjektId=732440&spis=482675

HRBÁČEK, s. r. o. *Zpráva auditora k účetní závěrce za rok 2013* [online]. Klenčí pod Čerchovem: HRBÁČEK, 2014 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20279566&subjektId=732440&spis=482675

HRBÁČEK, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2014* [online]. Klenčí pod Čerchovem: HRBÁČEK, 2015 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42754987&subjektId=732440&spis=482675

HRBÁČEK, s. r. o. *Výroční zpráva za rok 2015* [online]. Klenčí pod Čerchovem: HRBÁČEK, 2016 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46912254&subjektId=732440&spis=482675

Jak se drobný investor může zajistit proti kurzovým rizikům? *Peníze.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.penize.cz/forex/317225-jak-se-drobny-investor-muze-zajistit-proti-kurzovym-rizikum

Kdo jsem. *Transic a WABCO company* [online]. 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: https://www.transics.com/cs/kdo-jsme/

Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31. 12. 2017. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11252/74485018/nezamestnanost_31_12_2017.pdf/ae8fc6f5-a3b5-42ac-822d-59ffb5c0eae4?version=1.3

O firmě: Historie firmy. *HRBÁČEK, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.hrbacek.cz/historie-firmy

Podnikání v dopravě: Jaké licence potřebujete? *Trans.eu.* [online]. 2015 [cit. 14.03.2018]. Dostupné z: https://www.trans.eu/cz/aktuality/podnikani-v-doprave-jake-licence-potrebujete

POHODA-účetní program, ekonomický program [online]. 2018 [cit. 14.03.2018]. Dostupné z: https://www.ucetni-systemy.cz/ucetnictvi-2

Poskytujeme: Nákladní doprava. *ARGMAN* [online]. 2015 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: http://argman.cz/?page_id=74979

Služby: Autoservis. *HRBÁČEK, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.hrbacek.cz/autoservis

Služby. *Ht-truck, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.ht-truck.cz/sluzby.php

Služby: Chodská chalupa. *HRBÁČEK, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.hrbacek.cz/chodska-chalupa

Služby: Kamionová doprava. *HRBÁČEK, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.hrbacek.cz/kamionova-doprava

Služby: Stavebniny. *HRBÁČEK, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.hrbacek.cz/stavebniny

Služby: Výkopové práce. *HRBÁČEK, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.hrbacek.cz/vykopove-prace

Transport a logistika. *BVV Veletrhy Brno* [online]. 2017 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: http://www.bvv.cz/transport-logistika/

TX-CONNECT. *Transic a WABCO company* [online]. 2018 [cit. 14.03.2018]. Dostupné z: https://www.transics.com/cs/produkt/tx-connect/

Úvod. *Chodská chalupa* [online]. 2018 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: https://www.chodska-chalupa.cz/

Úvod. *HRBÁČEK, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.hrbacek.cz/

Úvod. *HT-truck, s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: https://www.ht-truck.cz/

Úvodní. *Alset, spol. s. r. o.* [online]. 2018 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: http://www.alset.cz/

Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku [online]. 2012-

2015 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z: https://or.justice.cz

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční (úplné znění*). Businesscenter.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: https://business.center.cz/business/pravo/zakony/silnicnidan/zakon.aspx

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční (úplné znění*). Businesscenter.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: https://business.center.cz/business/pravo/zakony/silnicnidan/zakon.aspx

Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích (úplné znění). *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2018 [cit. 14.03.2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-56

Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích (úplné znění*). Zákony pro lidi.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-361

Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě (úplné znění). *Podnikatel.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-silnicni-doprave/uplne/

Další zdroje

Konzultace s jednatelem společnosti p. Lubomírem Heisem.

Seznam příloh

Příloha A: Vybrané položky u účetních výkazů společnosti Hrbáček, s. r. o.

Přílohy

Příloha A: Vybrané položky účetních výkazů společnosti Hrbáček, s. r. o. v letech 2011-2016

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Celková aktiva	139 079	121 691	112 537	124 506	122 521	125 821
Oběžná aktiva	81 369	64 859	55 954	58 375	56 403	57 591
Zásoby	15 429	14 491	14 314	13 152	12 567	12 982
KFM	7 761	4 020	2 471	6 382	4 839	5 476
Kr. pohledávky	57 282	44 628	37 821	37 471	37 884	38 125
Vlastní kapitál	61 041	59 717	58 327	65 166	70 928	68 924
Cizí kapitál	76 741	60 816	53 199	58 761	51 090	52 162
Kr. závazky	34 411	25 900	21 245	24 648	17 876	19 243
Tržby z prodeje zboží	141 368	121 030	97 691	101 102	106 626	102 358
Tržby z prodeje výrobků a služeb	119 373	114 384	120 178	122 531	112 863	125 655
Nákladové úroky	1 437	1 243	1 018	989	1 009	1 168
VH za účetní období	2 094	-1 323	5 425	6 838	5 762	6 274
VH před zdaněním	1 466	-1 878	7 409	8 555	7 634	8 628

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti v letech 2011-2016

Abstrakt

ŠLESINGEROVÁ, Michaela. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku.* Plzeň, 2018. 84 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, SWOT analýza.

Předložená bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Hrbáček, s. r. o. na trhu mezinárodní silniční dopravy. Pro posouzení současné míry konkurenceschopnosti společnosti byly vypracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější okolí podniku je analyzováno prostřednictvím PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na faktory technického rozvoje, výrobní faktory, marketingové a distribuční faktory a zdroje společnosti. Současná ekonomická situace podniku je hodnocena prostřednictvím poměrových ukazatelů finanční analýzy, konkrétně ukazateli likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Zjištěné poznatky vycházející z příslušných analýz jsou zaznamenány do SWOT analýzy, která informuje o silných a slabých stránkách společnosti a potencionálních příležitostí a hrozbách. V závěru práce jsou navržena opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Abstract

ŠLESINGEROVÁ, Michaela. Analysis of competitiveness of the chosen company. Plzeň, 2018. 84 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: competitiveness, competitive advantage,competitive strategy Porter's Five Forces model, PEST analysis, financial analysis, SWOT analysis.

The presented bachelor thesis is focused on the evaluation of the competitiveness of Hrbáček, Ltd. in the international road transport market. In order to assess the current level of company competitiveness, the analysis of the external and internal environment were developed. The external environment of the company is analyzed through PEST analysis and Porter's five-forces model. Analysis of the internal environment focuses on factors of technical development, factors of production, marketing and distribution factors and company resources. The current economic situation of the enterprise is assessed through financial ratios, namely liquidity, profitability, activity and indebtedness indicators. The findings obtained from the relevant analyzes are recorded in the SWOT analysis, which reports on the company's strengths and weaknesses and potential opportunities and threats. At the end of the thesis, measures are proposed to increase the competitiveness of the company.