

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Bc. Denisa Libnarová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza konkurenceschopnosti dopravního podniku
Diplomová práce

2022

Bc. Denisa Libnarová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Libnarová**
Osobní číslo: **E20732**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti dopravního podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku pomocí vybraných analýz a doporučit opatření vedoucí ke zlepšení situace podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti.
- Charakteristika dopravního odvětví.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza konkurenceschopnosti dopravního podniku za použití vybraných metod.
- Zhodnocení výsledků, návrhy řešení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
FLEISHER, Craig S. a Babette E. BENSOUSSAN. Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition. Upper Saddle River: Pearson Education, c2003. ISBN 0-13-191872-9.
GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
NOVÁK, Radek. Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasilatelství. V Praze: C.H. Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-041-6.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. Finance. ISBN 978-80-247-1386-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Příloha č. 1: Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza konkurenceschopnosti dopravního podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.4. 2022

Denisa Libnarová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala majiteli podniku za příležitost pracovat v jeho firmě a za zkušenosti, které jsem měla možnost získat. Nakonec bych ráda poděkovala své rodině za jejich podporu během celého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá konkurenční pozicí posuzované společnosti. Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku pomocí vybraných analýz a doporučit opatření vedoucí ke zlepšení situace podniku. První část tedy obsahuje teoretické poznatky týkající se dané problematiky. V druhé části jsou již poznatky použity pro analýzu konkurenceschopnosti podniku. Závěr tvoří vyhodnocení výsledků a návrh doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

doprava, konkurence, analýza, pohonné hmoty, dodavatelé, zákazníci

TITLE

Analysis of the competitiveness of a transport company

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the competitive position of the assessed company. The aim of the thesis is to evaluate the competitiveness of the selected company using selected analyses and to recommend measures leading to the improvement of the company's situation. The first part therefore contains theoretical findings about the given issue. In the second part, the findings are used to analyse the competitiveness of the company. The conclusion consists of an evaluation of the results and a draft recommendation.

KEYWORDS

transport, competition, analysis, fuel, suppliers

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1. Vymezení základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti	13
1.1. Definice pojmů	13
1.2. Pojetí konkurenceschopnosti v mikroekonomii	15
1.3. Marketingově orientovaná teorie konkurence	16
2. Strategické analýzy konkurenceschopnosti	18
2.1. Analýza mikroprostředí	18
2.1.1. Balanced Scorecard	19
2.1.2. Finanční analýza.....	22
2.1.3. Matice BGC	30
2.1.4. Analýza konkurenta dle Michaela Portera	32
2.1.5. Tržní pojetí konkurence	36
2.2. Analýza makroprostředí	36
2.2.1. PEST analýza	37
2.2.2. CSR strategie.....	38
2.3. SWOT analýza.....	40
3. Představení podniku.....	42
4. Analýza konkurenceschopnosti podniku	45
4.1. Makroekonomická analýza.....	45
4.2. Analýza mikrookolí	56
4.3. Vnitropodniková analýza.....	69
4.4. SWOT analýza.....	78
ZÁVĚR	84
POUŽITÁ LITERATURA	85
PŘÍLOHY	88
PŘÍLOHA A – Charakteristika dopravního odvětví.....	89

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Faktory ovlivňující podnik dle prostředí.....	14
Obrázek 2: Du Pont rozklad.....	30
Obrázek 3: Bostonská matice	31
Obrázek 4: Porterův model 5 sil	33
Obrázek 5: SWOT analýza	40
Obrázek 7: Vývoz a Dovoz dle států k lednu 2022	49
Obrázek 8: Dovoz dle struktury zboží v časovém horizontu 2010-2021	50
Obrázek 9: Vývoz dle struktury zboží v časovém horizontu 2010-2021	50
Obrázek 10: Vývoj míry inflace a PHM v časovém horizontu 2010-2020	51
Obrázek 11: Vývoj populace dle věkové struktury v ČR.....	52
Obrázek 12: Nehodovost nákladních vozidel v ČR.....	54
Obrázek 13: Index rizika digitalizace profesí	56
Obrázek 14: Rozdělení hlavních zákazníků podniku dle odvětví.....	57
Obrázek 15: Rozdělení tržeb podniku dle středisek	58
Obrázek 16: Výkonná spotřeba podniku	59
Obrázek 17: Počet aktivních podniků silniční nákladní dopravy a vývoj jejich tržeb	61
Obrázek 18: Komparace DHM s konkurenčním podnikem	65
Obrázek 19: Komparace pohledávek z obchodních vztahů s konkurenčním podnikem	66
Obrázek 20: Komparace závazků z obchodních vztahů s konkurenčním podnikem	66
Obrázek 21: Rentabilita vlastního kapitálu.....	73
Obrázek 22: Rentabilita celkového kapitálu	74
Obrázek 23: Rentabilita tržeb	75
Obrázek 24: Porovnání doby obratu závazků a pohledávek.....	77
Obrázek 6: Mapa členských států OPEC	90
Tabulka 1: Bariéry zabezpečující konkurenční pozici.....	32
Tabulka 2: Základní pilíře CSR	39
Tabulka 3: PEST analýza podniku.....	45
Tabulka 4: Nominální měnové kurzy	52
Tabulka 5: Vývoj migrace do ČR	53
Tabulka 6: Komparace struktury zákazníků podniku a struktury vývozu a dovozu ČR v EU	57
Tabulka 7: Počet přeprav podniku dle typu vozidla	58
Tabulka 8: Komparace s konkurenčním podnikem	63
Tabulka 9: Komparace složení kapitálu společnosti s konkurenčním podnikem	67
Tabulka 10: Vyhodnocení komparace s konkurenčním podnikem	67
Tabulka 11: Rozvaha/procentní analýza.....	69
Tabulka 12: Rozvaha/indexová analýza	70
Tabulka 13: Okamžitá likvidita	71
Tabulka 14: Pohotovostní likvidita.....	72
Tabulka 15: Běžná likvidita.....	72
Tabulka 16: Doba obratu pohledávek.....	76
Tabulka 17: Doba obratu závazků	76
Tabulka 18: Doba obratu aktiv	77
Tabulka 19: Celková zadluženost	78
Tabulka 20: SWOT analýza.....	79

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BGC	Bostonská matice
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cashflow
CSR	Společenská odpovědnost firme
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DP	Diplomová práce
E.I.A	Environmental impact assessment
EAT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním na nákladovými úroky
ETSC	Evropská rada bezpečnosti dopravy
EU	Evropská unie
MDČR	Ministerstvo dopravy České republiky
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OSTEU	Oddělení strategie a trendů Evropské unie
PHM	Pohonné hmoty a maziva
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztrát
ŽP	Životní prostředí

ÚVOD

Konkurenceschopnost podniků je důležitým faktorem tržní ekonomiky. Lisabonský summit Evropské unie (EU) v roce 2000 došel na základě rozhodnutí svých členů k závěru, že úkolem bude vybudovat na evropském kontinentu nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa, založenou na znalostech. Konkurenční strategie EU by tedy měla splňovat několik standardů (věcný, etický a podnikatelský). Zdeněk Mikoláš (2005) také poukazuje na nutnost změn standardního pojetí konkurenční strategie vzhledem ke globálnímu rozvoji. Proto, aby byla EU nejkonkurenceschopnější ekonomikou světa, je nutné, aby podniky, které na daném území podnikají, byly konkurenceschopné.

Jedním z takových podniků je analyzovaný podnik, který podniká v mezinárodní kamionové dopravě a logistice. Tento podnik obchoduje s řadou firem jak z tuzemska, tak ze zahraničí, proto jeho působení může ovlivnit širší okolí. Jelikož autorka diplomové práce (DP) pracovala v této firmě, má k ní blízký vztah a lépe tak dokáže analyzovat její pozici na trhu. Jedna z vizí firmy je stát se leaderem v regionu pomocí komplexního portfolia poskytovaných služeb. Pro dosažení vize je nutné vybudovat silnou konkurenční pozici. Tato práce by tak mohla být přínosem pro získání daného postavení. **Cílem diplomové práce** je zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku pomocí vybraných analýz a doporučit opatření vedoucí ke zlepšení situace podniku.

Analýza je tedy dekompozice celku na elementární části. Díky analýze lze identifikovat vlastnosti elementárních částí a zjistit tak jejich zákonitosti a podstatu. Konkurenceschopnost je schopnost podniku obstát na trhu před ostatními podniky (konkurenty). Dopravní podnik je v této práci chápán jako podnik zabývající se přepravou zboží, materiálu či jakýchkoliv surovin. Jedná se o přepravu po silniční infrastruktuře, a to převážně prostřednictvím nákladních kamionů.

Pro dosažení cíle práce je nutné charakterizovat pojmy, které s tématem souvisí. Proto se práce v první kapitole zabývá definicí základních pojmů v oblasti konkurence a rozlišení faktorů konkurence dle prostředí. Následně navazuje druhá kapitola, která se již zabývá popisem analýz, které konkurenceschopnost zkoumají. Tyto analýzy jsou rozděleny na mikroekonomické a makroekonomické, dle rozsahu jejich faktorů. Mikroekonomické analýzy zkoumají jak mikrookolí podniku, tak i vnitropodnikové faktory. Mezi vnitropodnikové metody patří například Balanced Scorecard nebo finanční analýza.

Dále navazují analýzy mikroprostředí, jako je Porterův model pěti sil a tržní pojetí konkurence. Jako makroekonomické analýzy jsou v práci uvedeny PEST analýza a stále známější strategie společenské odpovědnosti firem. Poslední uvedenou analýzou je SWOT analýza, která spojuje analýzy makroprostředí a mikroprostředí.

Třetí kapitola se již zabývá praktickou částí. Nejprve je zde popsán analyzovaný podnik z hlediska jeho působení a historie. Na základě domluvy s majitelem podniku není v práci uveden jeho název tak, aby nedošlo k úniku interních informací. Obsahem čtvrté kapitoly je již samostatná analýza podniku, která je rozdělena do tří částí. První část se zabývá rozborem makroprostředí pomocí PEST analýzy. Pokračuje analýzou mikrookolí zpracovanou pomocí Porterova modelu pěti sil a je zakončena vnitropodnikovým rozborem v podobě finanční analýzy. Závěrem čtvrté kapitoly je syntéza zjištěných skutečností v podobě SWOT analýzy, na základě které je vyhodnocena konkurenceschopnost podniku a vypracováno doporučení pro zlepšení dané pozice podniku.

1. Vymezení základních pojmů z oblasti konkurenceschopnosti

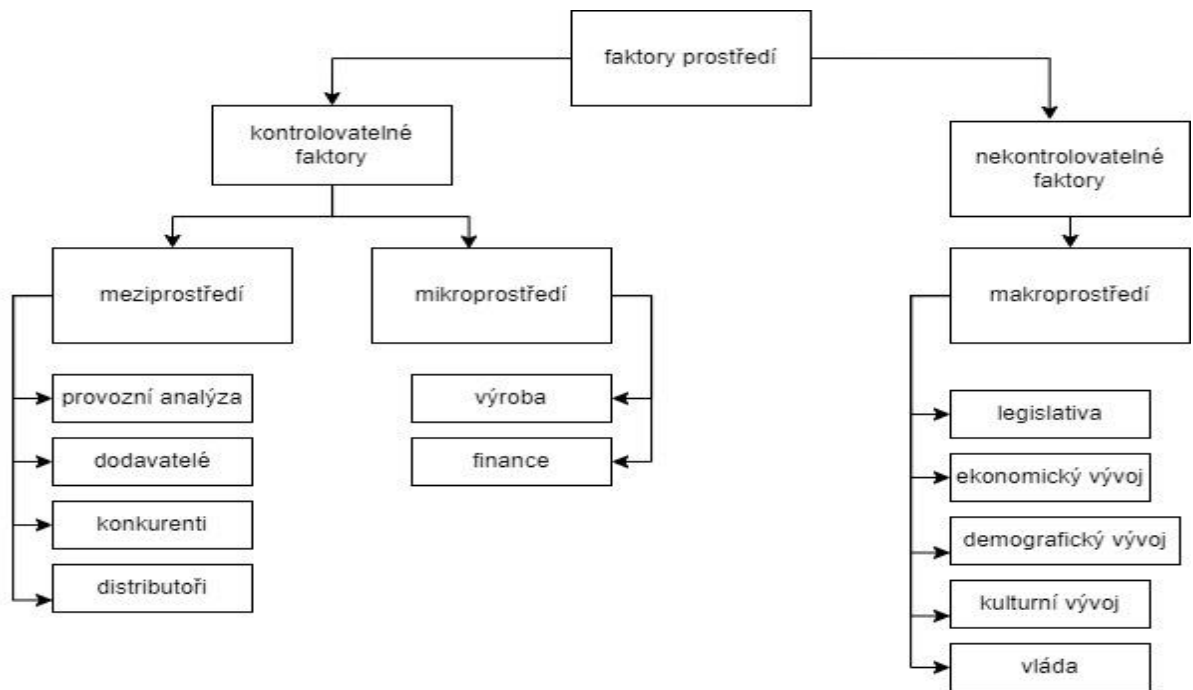
V následující kapitole jsou definovány základní pojmy konkurenceschopnosti, a to z pohledů významných ekonomů, kteří se danou problematikou zabývali. Následně se práce zaměřuje na pojetí konkurenceschopnosti z mikroekonomického pohledu a porovná ji s marketingově orientovaným pohledem.

1.1. Definice pojmů

Pro analýzu konkurenceschopnosti je nutné definovat několik základních pojmů. Jedním z nich je **konkurenční prostředí**, které popisuje Ludvík Čichovský jako časový řez prostorem, kdy dva subjekty vytvářejí stejné nebo podobné činnosti pro dosažení stejných cílů za použití téměř totožných metod. (L.Čichovský, 2002) Ve slovníku cizích slov nalezneme překlad **konkurence** jako soupeření, soutěžení, nebo jako hospodářskou soutěž. Na základě těchto poznatků chápe Zdeněk Mikoláš konkurenci v širším pojetí (sociálním, kulturním, politickým apod.). Jako stěžejní však uvádí ekonomické hledisko, kdy konkurenci definuje jako vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Mikoláš také říká, že konkurent může vstoupit do konkurenčního vztahu pouze splňuje-li dva předpoklady. Musí být „konkurenční“ a musí chtít vstoupit do konkurence. (Zdeněk Mikoláš, 2005) Naopak L. Čichovský definuje konkurenci jako *otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů* (L. Čichovský, 2002).

Další pohled ukazuje Anna Kadeřábková ve své knize *Základy makroekonomické analýzy*, kde popisuje **konkurenceschopnost** jako *souhrn předpokladů pro dosažení dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy* (A. Kadeřábková, 2003, str. 64). Autorka se zabývá především konkurenceschopností zemí, kde pozoruje národní lidské zdroje (úroveň lidského rozvoje – délka života, vzdělanost, životní úroveň), a politicko-ekonomické aspekty (politická svoboda a postup reforem, ekonomická svoboda, rozsah korupce, ratingy zemí) (Anna Kadeřábková, 2003). Další definicí konkurence je motto W.L. Sammona *„Bitevní pole trhu je poseto padlými firmami, jejichž vedení dávalo pozor na všechno, kromě dynamicky se měnící strategie konkurentů.“* Zde je poukázáno na pomíjivost konkurenceschopnosti. Mezi jeden z nejdůležitějších aspektů konkurenceschopnosti je dle mého názoru neustálý přehled a snaha o zlepšení. Jestliže je firma nejlepší ve svém oboru dnes, neznamená to, že bude nejlepší zítra. Je proto nutné na konkurenceschopnosti neustále pracovat a případně předhánět sám sebe, než

to udělá někdo jiný. Zdeněk Mikoláš (2005) uvádí dvě pojetí konkurenceschopnosti, a to v mikroekonomii a marketingově orientované teorii. Podobné rozdělení je obsahem knihy Finanční analýzy (P. Růžičková, 2008), kdy se autorka zabývá faktory, které konkurenční sílu ovlivňují. Schéma lze pozorovat na obrázku č. 1. Rozdělení je vytvořeno z finančního pohledu, kde jsou jednotlivé faktory určující potenciál zisku v odvětví. Petra Růžičková zároveň upozorňuje na důležitost fáze v které se podnik nachází (vznik, nasycení, úpadek).



Obrázek 1: Faktory ovlivňující podnik dle prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Petry Růžičkové, 2008

Po porovnání rozdělení faktorů dle Zdeňka Mikuláše a Petry Růžičkové bylo zjištěno podobné rozlišení. Faktory, které Zdeněk Mikuláš pojímá jako konkurenceschopnost v mikroekonomii, označuje Petra Růžičková jako kontrolované faktory. Autorka dále skupinu rozděluje na faktory meziprostředí, kam zahrnuje provozní analýzu, dodavatele, konkurenty a distributory a faktory mikroprostředí, jejíž obsahem je výroba a finance. Marketingově orientované pojetí konkurenceschopnosti lze přiřadit k faktorům meziprostředí, tedy kontrolovaným faktorům a druhé velké skupině, kde jsou nekontrolované faktory, které zahrnují faktory makroprostředí, jako je legislativa, ekonomický vývoj, demografický vývoj atd... Petra Růžičková zároveň uvádí, že rozdělení znázorněné ve schématu výše je pouze orientační, jelikož nelze prvky systému striktně přiřadit do jedné nebo druhé skupiny.

1.2. Pojetí konkurenceschopnosti v mikroekonomii

Pojetí konkurenceschopnosti v mikroekonomii spočívá především ve střetávání nabídky a poptávky. Jedná se tedy o pojetí na úrovni firmy. Konkurence je chápána hlavně mezi nakupujícími a poptávajícími. Dle Zdeňka Mikoláše (2005) je znázorněna výhodnou cenou, reklamou nebo zajímavým designem.

Jako konkurenceschopný podnik je často označován takový podnik, který dosahuje pozitivních výsledků na základě jeho činnosti. Dokáže obsluhovat trh a pokud toho není schopen byznys opouští. Antonín Slaný (2006) však ve své knize Konkurenceschopnost České ekonomiky uvádí, že konkurenceschopnost závisí na daném tržním kontextu, na jehož pozadí danou firmu hodnotíme. Nejdůležitějšími aspekty pro hodnocení je tedy tržní struktura a časové období, které hodnotíme.

Pokud bychom se tedy nacházeli v dokonalé konkurenci pouze dvou firem s homogenním produktem a dostatečným počtem kupujících. Cena by byla pro všechny stejná a byla by zde dokonalá informovanost aktérů. V takovém případě by závisela konkurenceschopnost daných podniků pouze na celkových nákladech a množství produkce. Tyto veličiny lze vypočítat pomocí nákladových funkcí, kde se stanoví mezní a průměrné náklady daných firem. Mikroekonomické pojetí však počítá nejen se stranou nabídky, ale také poptávky, tedy s velikostí trhu. Díky tomu nelze konkurenceschopnost podniku eliminovat pouze na nákladové a technologické faktory.

Pakliže pohlížíme na konkurenceschopnost ze strany poptávky, nabízí se možnost dosažení odlišné ceny, která má za následek odlišné vnímání kvality. Zdrojem odlišnosti můžeme uvést skutečnou kvalitu, nebo také prvky necenové konkurence (design, obal, servisní služby atd.). Určit zde konkurenceschopnější firmu je značně obtížnější. Nabízí se zde však možnost využití finančních ukazatelů za předpokladu dobře definovatelného trhu.

Střet konkurenceschopnosti na straně nabídky a poptávky představuje protichůdné postoje. Jelikož podniky chtějí prodat své produkty s co nejvyšším ziskem, naopak kupující chtějí nakoupit za co nejnižší cenu. Na straně nabídky dále rozlišujeme konkurenceschopnost na cenovou a necenovou a na dokonalou a nedokonalou. Podstata cenové konkurence je využití tvorby ceny k přilákání co nejvyššího počtu kupujících prostřednictvím snižování ceny. Necenová konkurence se naopak snaží získat zákazníky jinými metodami, než je cena. Jedná se například o technickou úroveň výroby, design nebo klientskou podporou. V praxi lze často pozorovat kombinaci obou forem.

Dokonalá konkurence je považována za ideální stav, který však v praxi téměř neexistuje. Předpokladem jsou naprosto rovné podmínky pro všechny její účastníky a produkce homogenních výrobků. Častěji se však setkáváme s nedokonalou konkurencí, která se dále dělí na další tři formy dle počtu účastníku a jejich pozice na trhu. Dělí se tedy na monopol, oligopol a monopolní konkurenci.

1.3. Marketingově orientovaná teorie konkurence

V knize Marketing konkurenceschopnosti přirovnal L. Čichovský (2002) konkurenční prostředí k mantinelům hřiště, kde v čase a prostoru bojují podnikatelské subjekty o co největší efektivnost a úspěšnost tak, aby dosáhly zisku prostřednictvím podnikatelských nebo jiných aktivit. Je proto důležité pohlížet na konkurenci pozitivně, jelikož nutí podnikatele neustále dosahovat vyšších cílů. Úspěšné uspokojení poptávky závisí na konkurenčních výhodách nabízených produktů a služeb. Tyto výhody jsou dle Antonína Slaného (2006) chápány jako zdroje konkurenceschopnosti. Nositelem konkurenčních výhod je jak produkt, tak producent. Ludvík Čichovský shledává konkurenční výhody jako nejdůležitější motivy pro koupi, a proto je začlenil do své knihy Marketing konkurenceschopnosti, kde vytvořil jejich typologie, které dosud chyběly. Celou typologii následně rozdělil do deseti tematických skupin:

Typologie konkurenčních výhod, jejichž nositelem je producent:

- *Skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu.*
- *Skupina konkurenčních výhod vázaných na systém koupě.*
- *Skupina konkurenčních výhod vázaných na jakost a kvalitu.*
- *Skupina konkurenčních výhod vázaných na ekologii.*
- *Skupina konkurenčních výhod vázaných na balení.*
- *Skupina konkurenčních výhod vázaných na logistiku a dopravu produktu.*
- *Skupina konkurenčních výhod vázaných na získávání a sdílení informací.*
- *Skupina konkurenčních výhod spojených s distribučními liniemi a trasami.*
- *Skupina konkurenčních výhod spojených se servisními službami.*
- *Ostatní konkurenční výhody producenta (L. Čichovský, 2002, str.5).*

Po identifikování konkurenčních výhod je nutné změřit jejich míru významnosti. Pro jejich kvantifikaci existuje několik metod, které jsou blíže popsány v následujících kapitolách. Pro analýzu konkurenceschopnosti podniku se práce dále zabývá marketingově orientovaným pojetím konkurence tak, aby došlo k co nejpřesnějšímu zjištění konkurenční pozice firmy. Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku je dosaženo pomocí strategických analýz, které zkoumají vnitřní a vnější prostředí firmy.

2. Strategické analýzy konkurenceschopnosti

Strategické analýzy jsou rozděleny do dvou hlavních podkapitol, a to dle faktorů, kterých se týkají. Nejprve jsou popsány analýzy mikroprostředí, které jsou v této práci pojímány jako zkoumání sil v blízkosti firmy. Tyto síly daný podnik může ovlivnit. Jedná se například o chování zákazníků, zajištění dodavatelů, vnímání konkurence nebo veřejnosti. Druhou významnou podkapitolou jsou analýzy makroprostředí, kam spadají faktory, které nelze ovlivnit a podnik je musí přijímat a reagovat na ně. Mezi takové faktory patří například demografie, ekonomika, příroda, technologie a také politicko-legislativní síly. Petra Růžičková (2008) dále analýzu podniku rozděluje dle informací z kterých je vyhodnocena na analýzu kvalitativní, která vychází z image firmy, podnikové kultury, kvality managementu a mnoha dalších faktů, které nevycházejí z finančních informací podniku. Druhou kategorií je analýza kvantitativní, která vychází z účetních výkazů a která je také součástí práce v podobě finanční analýzy.

2.1. Analýza mikroprostředí

Jak již bylo uvedeno, analýza mikroprostředí zkoumá faktory, které podnik může ovlivnit. Zdeněk Mikoláš vytyčil vnitřní a vnější faktory ovlivňující konkurenceschopnost. Jako vnitřní (mikroekonomické) faktory uvedl:

- *výrobní procesy,*
- *výrobní prostředky,*
- *výrobní program,*
- *řízení,*
- *pracovníci,*
- *informační systémy (Zdeněk Mikoláš, 2005, str.79).*

Jiným pojetím lze mikroekonomické prostředí dále rozdělit na dvě skupiny. První skupinou jsou faktory interního prostředí, které se skládají ze samotné společnosti a tvoří její základní prvky. Patří sem například top management, který má za cíl stanovit poslání firmy a strategii. Dále to jsou marketingoví manažeři, kteří reagují na top management a rozhodují v dílčích činnostech v souladu se strategií a plány společnosti. Patří sem také finanční oddělení, které má za úkol hledat zdroje. Oddělení výzkumu a vývoje, které tvoří dané produkty. Dalším je oddělení nákupu, které má za cíl zásobovat a výrobní oddělení, které vytváří požadované množství produkce. Nesmí se zapomínat ani na účetní oddělení, které eviduje příjmy a náklady.

Druhou skupinu utváří externí mikroprostředí, které se skládá z:

- *dodavatelů (firmy či jednotlivci, kteří poskytují zdroje, které firma potřebuje pro výrobu zboží a poskytování služeb),*
- *marketingových zprostředkovatelů (firmy, které pomáhají distribuovat, prodávat a programovat firmu a její výrobky konečným spotřebitelům (distributoři, marketingové agentury, finanční zprostředkovatelé)),*
- *zákazníci (lze specifikovat na 6 cílových trhů – spotřebitelský, průmyslový, obchodní, institucionální, vládní, mezinárodní),*
- *konkurence (pro úspěšnost firmy je třeba vytvářet takové produkty, které jsou lepší, než má konkurence, zároveň se lépe starat o zákazníky),*
- *Veřejnost (jakákoliv skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem a schopnost ovlivňovat aktivity určené firmu (např. finanční instituce, média, vládní instituce, občasná iniciativy, místní komunita, občané, zaměstnanci, ...)) (aspcech.cz, 2021)*

Pro efektivní využití výše zmíněných aspektů je nutná strategická analýza vnitřní situace podniku. Tato analýza by nám měla pomoci odpovědět na otázky: *Jak funguje dosavadní strategie? Jakým strategickým problémům organizace čelí? Jak tyto problémy řešit? Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?* (Monika Grasseová, 2010) Výstupem analýzy je následné zjištění silných a slabých stránek.

2.1.1. Balanced Scorecard

Jedna ze strategických metrik vnitřní situace podniku je Balanced Scorecard (BSC), neboli systém vyvážených ukazatelů. Tato metoda byla dokonce uvedena jako jeden ze 75 nejvlivnějších podnikatelských nápadů dvacátého století v časopise Harvard Business Review. Účelem bylo použít model jako šablonu pro stanovení cílů v daných oblastech (Monika Grasseová, 2010). Jedna z předností BSC je snadné propojení podnikatelské strategie a praxe. Důvodem výběru právě této metody je pro autora práce její celistvost, jelikož se zabývá čtyřmi důležitými oblastmi:

- finance,
- zákazníci,
- interní obchodní procesy,

- učení a růst (Jan Skovajsa, 2021).

Většina firem jako analýzu vnitřních faktorů používají pouze finanční ukazatele. Tyto výstupy jsou samozřejmě důležité, ale mohou být zkreslené. Pro analýzu mikroprostředí je proto nutné se na firmu podívat v širším kontextu. Jak říká Robert S. Kaplan a David P. Norton (2007), nejedná se o nahrazení finančních měřítek, ale jejich doplnění. Jestliže se podnik zaměřuje pouze na dosažení krátkodobých finančních cílů, může tak dojít k nesouladu s vytvořenou dlouhodobou strategií. Metoda se opírá a strategii „Čtyř procesů“, kterými jsou vysvětlení vize, sdělení a propojení, obchodní plánování a zpětná vazba a vzdělání.

Pro stanovení **vize** je dle Roberta S. Kaplana a Davida P. Nortna (2007) nutné, aby ji bylo možné převést do provozních termínů, které pomohou lépe přiblížit fungování firmy. V prohlášeních o vizi a strategii by měly být obsaženy cíle a opatření, na kterých se domluví vedení firmy. Jako příklad špatné vize, v knize „O strategii“, byla uvedena banka, která definovala strategii jako „*vyňikající služby pro cílové zákazníky*“ (Porter, M.E., 2018, str. 194). Z této vize nelze zvolit provozní měřítka pro čtyři oblasti BSC. Naopak Gustav Tomek a Věra Vávrová (2012) představují vizi jako pohled do budoucnosti firmy. Jedná se o realistickou představu budoucího vývoje firmy a všech stakeholderů. Jako příklady dobře zvolených vizí uvádějí například od Philips ČR (Česká republika) „*Změna lidských životů*“ (Gustav Tomek, Věra Vávrová, 2012, str. 38). Důležitost vize velice dobře vyjádřil Henry Mintzberg, který řekl „*K dosažení skutečného úspěchu musíte být vizionářem – musíte mít velmi novátorské pojetí světa a jasnou představu o směru, kterým se ubíráte. Pokud máte tohle, projde vám i něco, co by představovalo podnikatelský ekvivalent vraždy.*“ (H. Mintzberg, 1989). Vize by tedy měla být motivačním faktorem, který představuje budoucí stav firmy. Její forma by měla mít jasný popis, z kterého lze stanovit provozní měřítka. Zároveň by se na vizi měli shodnout všichni manažeři a následně i zaměstnanci podniku.

„*Deset nejvýše postavených lidí ve firmě dnes rozumí naši strategii lépe než kdykoli dříve. Bohužel ji nemůžeme nalít do lahve, ze které by se všichni mohli napít.*“ (M.E. Porter, 2018, str. 201) Tuto stížnost uvedl jeden z manažerů ropné společnosti. Metoda BSC by však měla tento problém vyřešit, a to tím způsobem, že do vytváření stanovených cílů vyvážených ukazatelů zapojila větší množství lidí. Nedochozí tedy ke stanovení cílů podle top managementu, ale i dalších zaměstnanců, tak dochází k lepšímu ztotožnění všech zaměstnanců se strategií. Tak, aby z BSC bylo zřejmé, co chce organizace nabídnout svým akcionářům a zákazníkům, soustředí se na tři činnosti: „*informování a vzdělávání, stanovení*

cílů a sladění odměn s měřítky výkonnosti.“ (M.E. Porter, 2018, str. 202) Pro uplatnění strategie je nutné vzdělávat své zaměstnance a strategii jim sdělovat. Tato aktivita může mít formu mítinků, rozdávání brožur, tvorba nástěnek, které budou vysvětlovat daná měřítka a každý měsíc se budou aktualizovat. Díky tomu mohou i zaměstnanci přispívat svými návrhy pro dosažení cílů.

Jestliže již zaměstnanci znají cíle společnosti, může dojít ke stanovení osobních cílů. Jedna z metod je tzv. skládací systém vyvážených ukazatelů. Skládá se ze tří informací. První se týká korporátních plánů, měřítek a cílů. Druhý se již zaměřuje na jednotlivé obchodní jednotky. Třetí, a pro zaměstnance nejdůležitější, je již stanovení si vlastních, nebo týmových cílů v souladu s obchodními a korporátními cíli. Zároveň by si zaměstnanci měli stanovit maximálně pět výkonnostních měřítek. Tyto informace by měli nosit stále u sebe tak, aby měli informace vždy při ruce a mohli se jimi řídit (M.E. Porter, 2018). Dalšími metodami pro tvorbu specifických cílů se zabývá Monika Grasseová a kol. ve své knize *Analýza v rukou manažera*. Jednou z metod, kterou ve své knize zmiňuje je odvození návrhu cílů ze stávajících dokumentů a názorů. Výhodou této metody je opíraní se o data, která jasně definují strategii firmy. Ovšem nevýhodou je veliký důraz na top management, který by měl cíle se zaměstnanci prodiskutovat, a v případě velkých firem je tento požadavek velice časově náročný a mnohdy až nereálný. Další metodou je navržení cílů během přípravy na workshop, kde by měl každý zaměstnanec své vlastní cíle prezentovat. Ovšem úskalím bývá malé připravenost těchto zaměstnanců z důvodu krátké doby na přípravu. Poslední metodou od Moniky Grasseové, která je v práci zmíněna je stanovení cílů formou brainstormingu. Celé sezení by bylo rozděleno do čtyř částí dle oblastí BSC. Je však nutné klást důraz, aby veškeré cíle byly SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, relevantní, termínované) (M. Grasseová a kol., 2010). Jak však přimět zaměstnance, aby tyto cíle plnili? Jak již bylo zmíněno je důležité dobře stanovit vizi, které podnik věří a pro kterou se dokáže nadchnout i prostřednictvím zaměstnanců. Dalším způsobem, jak motivovat zaměstnance je jejich ohodnocení. Robert S, Kaplan a David P. Norton (2007) proto navrhuji skloubení odměn s měřítky výkonnosti. Upozorňují však i na možná rizika. Jedním z potenciálních rizik je, zda firma vyhodnotila ta správná měřítka v rámci systému vyvážených ukazatelů. Druhým úskalím může být nesprávnost dat, které ukazatele vyhodnocují. Zároveň poukazují, že ačkoliv zaměstnanec předčil měřítka v jedné oblasti, v druhé může zaostávat. Proto se doporučuje určit minimální prahovou úroveň u nejdůležitějších strategických měřítek.

Kdyby tato úroveň nebyla dosažena, přišli by tak zaměstnanci o své bonusy. Díky tomu by docházelo k rovnoměrnému dosahování veškerých cílů.

Myšlenka BSC zahrnuje také obchodní plánování. Upozorňuje zde na chybu mnoha společností, které své procedury strategického plánování s vytváření rozpočtů příliš oddělují. Je nutné, aby se při plánování strategie dbalo na vytyčení zdrojů a stanovení cílů, které mají pomoci pro její dosažení. Díky tomu dojde ke zkvalitnění nebo přeměně procesů, které jsou brány jako stěžení. Vše musí být rovnoměrně rozděleno mezi hlavní ukazatele, aby došlo k propojení jednotlivých kroků s celkovou strategií. Posledním úkolem je stanovit tzv. mezníky, což jsou krátkodobé cíle, které určují čas a míru splnění stanovených strategických cílů (Fleisher, S. Craig, 2003).

Poslední proces, zpětné vazby a vzdělání, se od tří předešlých liší. Předešlé procesy jsou důležité pro uplatňování strategie, naopak tento proces slouží k zhodnocení celé metriky. Často se v návaznosti na toto téma ukazuje pojem učení s dvojitou zpětnou vazbou. Strategické vzdělávání spočívá v dosažení zpětní vazby, kterou lze získat například testováním hypotéz dané strategie (M.E. Porter, 2018).

Na základě metriky BSC může tedy firma sladit vizi a jednotlivé kroky tak, aby došlo k zavedení nové strategie. Záruka plošného zavedení do celé firmy je široký rozsah metody, který zahrnuje všechny části firmy. Díky této metodě může firma rychle reagovat na změny a tím zvýšit svou konkurenceschopnost.

Jednou z oblastí BSC jsou finance, které lze velmi snadno analyzovat. Touto tematikou se bude zabývat další podkapitola. Je však nutné brát v potaz, že nelze konkurenční pozici vytvářet pouze na základě finančních ukazatelů.

2.1.2. Finanční analýza

Mezi další metody zkoumání podniku patří bezpochyby finanční analýza. Jedná se o vnitropodnikovou analýzu, kdy dochází ke zpracování interních dat podniku. Jednou z výhod finanční analýzy je snadné získání dat, jelikož si je firma vytváří sama. Důležité je však vést výkazy správně, aby mohly podávat pravdivé informace o situaci podniku. Tato analýza nespadá pouze do finančního řízení, ale dle Petry Růžičkové (2008) má efektivní využití také ve SWOT analýze, kde může identifikovat silné a slabé stránky podniku. Její vyhodnocení má nejen vnitropodnikovou hodnotu, ale může sloužit i jako faktor změny výroby nebo úvěrového či investičního potenciálu.

Jedná se o seskupení matematických, statistických a ekonomických věd za účelem vyhodnocení finančního zdraví podniku, které je klíčovým aspektem pro fungování podniku a možnou konkurenční výhodou. Dle Petry Růžičkové (2008) pro správné vyhodnocení finanční situace podniku musí být použity metody, které plní několik předpokladů:

- Účelnost, která značí odpovídání na předem zadaný cíl.
- Nákladovost, jelikož analýzy jsou časově náročné a je třeba je vyhotovit kvalifikovanou prací, které tvoří náklady. Proto je nutné se zamyslet nad rozsahem analýzy, tak aby se nestala přítěží, ale podniku pomohla.
- Spolehlivost, je takový předpoklad, který poukazuje na nutnost správných výchozích dat, ze kterých je analýza zpracována pro dosažení spolehlivých výsledků.

Jak již bylo naznačeno zdrojem finančních analýz jsou účetní výkazy podniků. Nejedná se však pouze o výkazy finančního účetnictví dle platných předpisů pro potřeby účetní závěrky, ale také o další výkazy sestavované dle potřeb podniku. Alena Čechová (2006) tedy výkazy rozdělila do dvou skupin:

- Výkazy finančního účetnictví, kam patří povinné výkazy jako je rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Dále sem autorka řadí i nepovinné výkazy, kterými jsou přehled peněžních toků a výkaz o změnách vlastního majetku.
- Výkazy manažerského (vnitropodnikového) účetnictví, mohou nabývat mnoha podob, jelikož nemají jednotnou metodiku a vycházejí z potřeb podniku. Jedná se například o výkazy hospodaření středisek, nebo různých rozborů vývoje nákladů vynaložených podnikem.

Dle Heleny Vorbové (1999) se hodnocení finanční stability podniku hodnotí pomocí dvou kritérií:

- *schopnosti produkovat zisk, zajišťovat přírůstek majetku, zhodnocovat vložený kapitál,*
- *zajištění platební schopnosti podniku* (Helena Vorbová, 1999, str. 97).

Finanční analýza vychází z finančních ukazatelů, které se skládají buď ze zjištěných údajů nebo odvozených údajů. Údaje, které jsou obsahem účetních výkazů lze tedy také považovat za ukazatele. Další rozlišení je dle druhu ukazatelů. Rozlišujeme čtyři různé možnosti:

- Absolutní ukazatele, které nalezneme účetních výkazech, aby vyčíslily položky jako jsou aktiva, pasiva a další. Používají se při procentním rozboru, indexové analýze nebo analýze trendů. Dalším oblíbeným využitím je konstrukce poměrových ukazatelů, které bude blíže popsáno v následujících podkapitolách.
- Rozdílové ukazatele lze využít při analýze finančních fondů.
- Poměrové ukazatele, které vyplývají z absolutních ukazatelů a musejí se dopočítat.
- Rychlostní ukazatele, díky kterým zjistíme dobu obrát jednotlivých položek (Petra Růžičková, 2008).

Procentní rozbor

Převedením absolutních hodnot ukazatelů na relativní procentní vyjádření získáme procentní rozbor. Základem jsou zde částky aktiv a pasiv, které jsou vyjádřeny 100 %. Ostatní položky jsou vyjádřeny poměrem k danému základu. Při rozboru výkazu zisku a ztrát (VZZ) se bere za základ hodnota celkových výnosů neboli celkový obrát.

Tento rozbor se využívá pro porovnání výkazů v delším časovém horizontu, nebo při komparaci výsledků podniku v rámci celého oboru. Dalším efektivním využitím je porovnání výsledků v rámci vnitropodnikových útvarů nebo při komparaci s jiným podnikem v oboru.

Metoda však postrádá zjištění příčin změn a absolutní základna se každým rokem mění. Pro srovnání musí být vybrán takový podnik, který je obsahově srovnatelný, měl by mít tedy stejné metody odepisování a oceňování zásob (Helena Vorbová, 1999).

Indexová analýza

Obdobná analýza, která vychází z absolutních hodnot ukazatelů je tzv. indexová analýza. Základem, který je vyjádřen 100 % jsou zaznamenány hodnoty prvního sledovaného roku. Následné výsledky jsou vyjádřeny poměrem k daným základům. Výstupem je zjištění procentních změn daných položek od sledovaného roku. Opět se daný rozbor doporučuje k analýze delšího časového horizontu (Helena Vorbová, 1999).

Poměrové ukazatele

Mezi nejvíce používanou finanční analýzu lze označit rozpor poměrovými ukazateli. Výhodou této analýzy je dostupnost dat z nich vycházející, jelikož se jedná o údaje

dostupné v běžných účetních výkazech. Poměrový ukazatel zjistíme pomocí poměru jednoho nebo více položek výkazů k jiné položce nebo skupině.

Petra Růžičková (2008) dělí poměrové ukazatele do tří skupin:

- ukazatele struktury majetku a kapitálu,
- ukazatele tvorby výsledku hospodaření,
- ukazatele na bázi peněžítých toků

Naopak Helena Vorbová (1999) člení poměrové ukazatele dle několika hledisek (určení, používaných výkazů a obsahu). Obsahem DP je členění poměrových ukazatelů z hlediska jejich zaměření a to na:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktiv,
- ukazatele tržní hodnoty.

V následující části práce jsou ukazatelé blíže popsány.

- **Ukazatel likvidity**

Prvním poměrovým ukazatelem je ukazatel likvidity, přičemž likvidita ukazuje schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Likvidnost je možnost určité položky se rychle a s co nejmenší ztrátou přeměnit na peněžní prostředky. Výše likvidity ovlivňuje, zda je podnik schopný využít ziskových příležitostí a samozřejmě také k jeho solventnosti. Likvidita jako ukazatele provozního rizika upozorňuje na platební neschopnost podniku, která může být způsobena sníženou poptávkou po výrobcích či službách podniku anebo nezaplacení všech pohledávek. Taková situace se označuje jako druhotná platební neschopnost, jelikož je zapříčiněná platební neschopností zákazníka. Dlouhodobá, ale i krátkodobá krize likvidity poukazuje na problémy společnosti, které mohou vyústit až do insolvence (Jindřich Špička, 2017). Vyjádření likvidity bývá zpravidla vyjádřeno poměrem volných peněžních prostředků k nutnému uhrazení daných závazků. Ukazatel lze rozdělit do následujících tří výpočtů dle jejího vymezení (Helena Vorbová, 1999).

- Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1.stupně, vyjadřuje nejužší vymezení. Ukazatel počítá s nejlíkvidnějšími položkami rozvahy, kterými jsou peněžní prostředky a dluhy s okamžitou splatností. Daný ukazatel je zmíněn v knize Williama G. Dromse (2003), kde je označen jako „cash ration“. Vzorec pro výpočet:

$$\frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Peněžité prostředky obsahují peníze v hotovosti a na bankovních účtech. Dle Petry Růžičkové (2008) jsou obsahem krátkodobých závazků také běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Pro Českou republiku bývá doporučovaná hodnota ukazatele dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu vyšší než 0,2. Tato hranice je brána zároveň i za hranici kritickou.

- Pohotovostní likvidita

Pohotovostní likvidita označovaná také jako likvidita 2. stupně je velice podobná okamžité likviditě, jelikož jmenovatel zůstává stále stejný. Naopak číselník je znázorněn oběžnými aktivy, ze kterých se odčítají zásoby jako nejméně likvidní položka oběžných aktiv. Vzorec pro výpočet je následovný:

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota je v rozmezí 1 až 1,5. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivě přijata věřiteli, avšak hůře přijata akcionáři a vlastníky podniku. Vysoká hodnota oběžných aktiv zapříčiní neproduktivní využití vložených aktiv (Alena Čechová, 2006).

- Běžná likvidita

Poslední likvidita označovaná také jako likvidita 3. stupně zahrnuje celková oběžná aktiva včetně zásob a poměruje je s krátkodobými závazky. Vzorec pro její výpočet je:

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota ukazatele se následně zvyšuje na rozmezí 1,5- 2,5. V některých literaturách je uvedena hodnota 2 díky existenci mnoha nástrojů financování.

- **Ukazatel rentability**

Mezi další poměrové ukazatele patří ukazatel rentability, který nám ukazuje schopnost podniku dosahovat zisku díky investovanému kapitálu (A. Knápková, D. Pavelková, 2010). V některých literaturách je vedeno označení ukazatele výnosnosti nebo návratnosti, jelikož tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Pro výpočet ukazatel je nutné znát konečný hospodářský výsledek dosažený fungováním podniku, který je uveden ve VZZ a hodnotu celkových aktiv, kapitálu nebo tržeb. Výstup daného ukazatele následně slouží k rozhodování pro alokace kapitálu. Vyjádření rentability je možné v několika podobách ukazatele. Výstup všech ukazatelů rentability je podobný. Uvádí, kolik korun zisku náleží jedné koruně jmenovatele. Zde jsou uvedeny základní výpočty rentability (M. Vochozka, 2011):

- Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je označována zkratkou ROE. Výsledek ukazatele říká, kolik čistého kapitálu připadá na korunu investovanou akcionářem/zakladatelem (M. Vochozka, 2011).

$$\frac{\text{Zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Nevýhodu tohoto ukazatele spatřují Knápková a Pavelková (2010) v možném podhodnocení skutečné ziskovosti podniku. Jelikož zisk je výsledkem činnosti podniku za celý rok a nebyl tak k dispozici v celé výši jako zdroj pro financování aktivit. Pakliže počítáme s daty k určitému datumu, je hodnota zisku vyšší než jeho skutečná dispozice. Díky tomu máme vyšší jmenovatel, než který ve skutečnosti byl a tím nižší dosažený výsledek. Doporučuje se, aby výsledek ROE byl vyšší než průměrné úročení dlouhodobých vkladů tak, aby podnikání bylo výhodnější než uložení peněz v bance, které nese mnohem nižší riziko.

- Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu je označovaná zkratkou ROA. Lze se však setkat i s jiným označením ukazatele jako je rentabilita aktiv. Jak je již z názvu patrné, počítá se poměrem zisku před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT) a celkovými aktivy podniku, které jsou uvedeny v rozvaze.

$$\frac{\text{Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{kapitál (aktiva)}}$$

Tento ukazatel je důležitým měřítkem rentability, jelikož měří výkonnost podniku bez ohledu na druh financování (z vlastních nebo cizích zdrojů) (M. Vochozka, 2011).

- Rentabilita tržeb

Posledním ukazatelem rentability, který je v práci zmíněn, je rentabilita tržeb, která nese označení ROS. Zisk, který se ve vzorci uvádí, může mít podobu EAT nebo EBIT. Výsledek ukazatele znázorňuje ziskovou marži, která je jedním z ukazatelů úspěšnosti podniku (A. Knápková, D. Pavelková, 2010).

$$\frac{\text{Zisk po zdanění (EAT)}}{\text{tržby}}$$

Tento ukazatel je vhodný pro porovnání s podobnými podniky pro zjištění postavení podniku na trhu.

- **Ukazatel zadluženosti**

Dalším poměrovým ukazatelem, který je obsahem vnitropodnikové analýzy podniku, je ukazatel zadluženosti. Výběr tohoto ukazatele je z důvodu zjištění rizika, které podnik nese. Riziko se zjistí na základě poměru cizího a vlastního kapitálu. Ačkoliv je se zvyšujícím poměrem cizího kapitálu riziko podnikání vyšší, může tento způsob financování přinést mnoho výhod. Jelikož cizí kapitál je levnější než vlastní, díky úrokům z cizího kapitálu, které snižují daňové zatížení podniku. Díky tomu vzniká daňový štít, který vzniká v případě, že je zisk podniku ponížen o úroky z cizího kapitálu (A. Knápková, D. Pavelková, 2010). Jeden z výpočtů ukazatele zadluženosti je následovný:

$$\frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Vzorec vyjadřuje míru věřitelského rizika pomocí poměru cizích zdrojů k celkové hodnotě aktiv. Dle mnoha autorů odborné literatury je doporučená hodnota ukazatele okolo 30-60 %. Je však nutné brát v patrnost odvětví, ve kterém se podnik nachází (A. Knápková, D. Pavelková, 2010).

- **Ukazatel aktiv**

Dalším, často zmiňovaným poměrovým ukazatelem, je ukazatel aktiv, na který lze pohlížet dvěma způsoby. Buď výpočet doby obratu nebo počtem obrátů. V této práci je pozornost věnována době obrátů aktiv, a to z důvodu omezeného rozsahu finanční analýzy. Základem výpočtu jsou jednotlivé části majetku, které jsou poměřovány s tržbami podniku. Mezi výpočty, které se k této tématice váží patří:

- Doba obratu zásob

Tento ukazatel je vyjádřen jako poměr zásob, které jsou k podniku vázány do doby jejich spotřeby nebo prodeje a průměrné tržby na den (M. Vochozka, 2011).

$$\frac{\text{Zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

Výsledek říká, jak dlouho trvá jeden obrat (A. Knápková, D. Pavelková, 2010).

- Doba obratu pohledávek

Dalším ukazatelem je doba obratu pohledávek, která říká, kolik dní uplyne od vystavení faktury k jejímu zaplacení. Doba trvání tohoto procesu má charakter bezplatného obchodního úvěru, který podnik poskytuje svým odběratelům. Vzorec pro vyjádření této hodnoty je následovný (A. Knápková, D. Pavelková, 2010):

$$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

Výsledek daného vzorce se porovnává s dobou splatnosti faktur v daném odvětví. Čím delší doba splatnosti pohledávek bude, tím větší potřeba úvěru podniku vzniká.

- Doba obratu závazků

S výpočtem doby obratu pohledávek úzce souvisí i doba obratu závazků, která nám naopak říká kolik dní uběhne od vzniku závazku společnosti po její úhradu.

$$\frac{\text{Závazky}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}/360}$$

Tento ukazatel by měl dosáhnout přinejmenším stejné hodnoty, jako doba obratu pohledávek. Pakliže dojde k nesouladu těchto dvou ukazatelů, bude to mít vliv na likviditu podniku (A. Knápková, D. Pavelková, 2010).

- Doba obratu aktiv

Posledním ukazatelem aktiv je doba obratu aktiv, která se vypočítá následujícím způsobem:

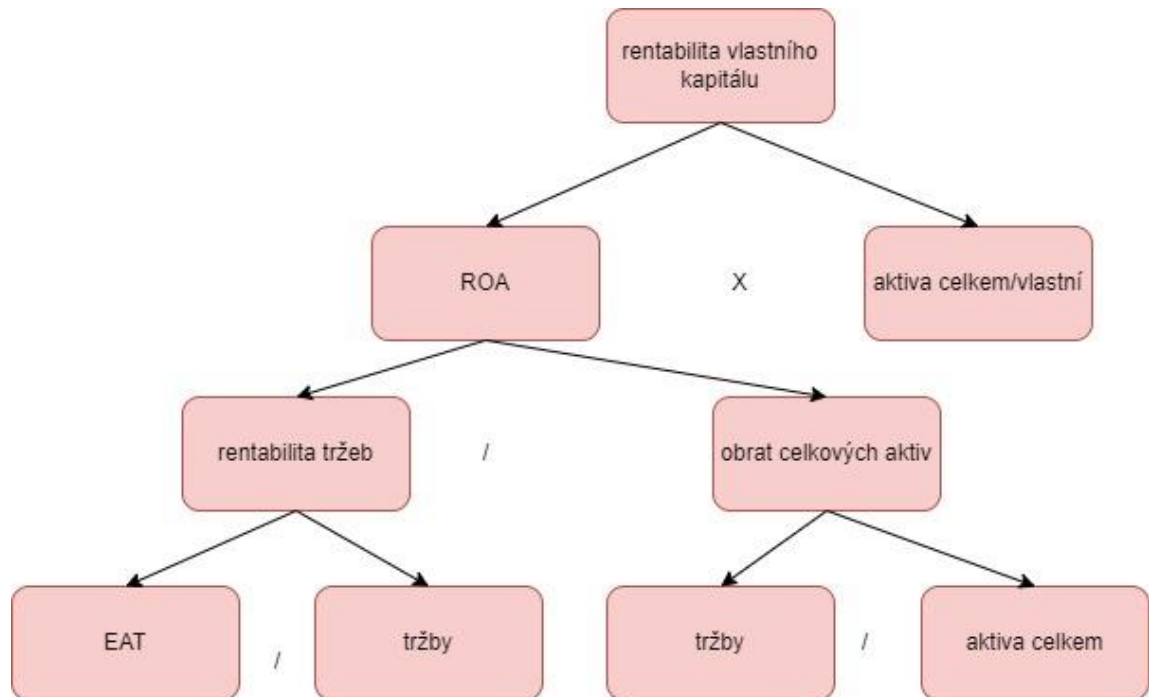
$$\frac{\text{Aktiva}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}/360}$$

Tento ukazatel vyjadřuje, za jakou dobu dojde o obměně celkových aktiv (P. Růžičková, 2008).

Pyramidové soustavy ukazatelů

Mezi souhrnné indexy hodnocení patří pyramidová soustava ukazatelů nazývaná jako Du pont, jelikož byla poprvé použita v chemické společnosti Du Pont de Nomeurs.

Pyramidová soustava na obrázku č.2 poukazuje na vzájemné vazby jednotlivých ukazatelů a také analyzuje složité vnitřní vazby. Pakliže se změní jeden ukazatel, budou v návaznosti změněny všechny hodnoty v celé vazbě. Vrcholem pyramidy je rentabilita vlastního kapitálu, která je dále rozložena na další ukazatele viz. schéma níže.



Obrázek 2: Du Pont rozklad

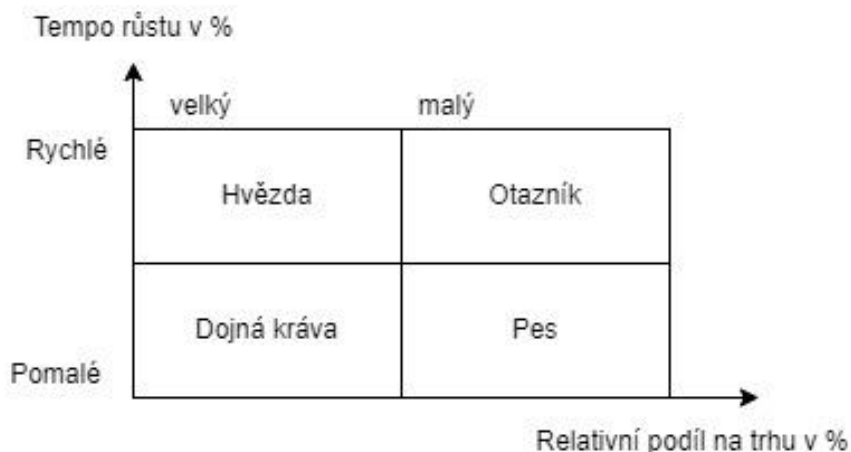
Zdroj: Vlastní zpracování dle Petry Růžičkové, 2008

Pyramidový rozklad ukazatelů je v praxi poměrně často používán, ovšem stále se mnoho podnikatelů více ubírá k ukazatelům bankrotních a bonitních indexů z důvodu jejich jednoduchosti použití.

2.1.3. Matice BGC

Mezi další metody zjištění konkurenceschopnosti patří Bostonská matice (BGC). Její název je odvozen od poradenské firmy Boston Consulting Group, z které pochází (A. Hanzelková, M. Keřkovský, O. Kypyněl, 2002). Metoda patří k základům marketingové filozofie a je dodnes využívána, jelikož její vypovídací síla pro konkurenceschopnost je vysoká. Využívá se především v zavedení nových produktů, kde je následně pozorována jeho zralost a postupné vyhasínání zájmu až po ukončení. Dále lze metodu použít pro odhad výnosů z produktu, který získáme na základě porovnání s dalšími konkurenčními produkty (L. Čichovský, 2002). Základem metody je hodnocení produktů či služeb podniku ve dvou rovinách, a to mírou růstu trhu a podílu na trhu.

Kombinací těchto dvou dimenzí vzniká matice, do které se následně umísťují služby z portfolia firmy. Matici je znázorněna níže na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Bostonská matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ludvíka Čichovského, 2002

Hranice mezi vysokým a nízkým podílem služby na trhu je stanovena hodnotou jedna. Autoři dále stanovili hranici tempa růstu deset. V matici na obrázku č. 3 lze pozorovat čtyři kvadranty, které se liší tempem růstu a podílem na trhu. První kvadrant se nazývá hvězdy, jelikož sem spadají výrobky/služby s vysokým podílem na trhu a nachází se ve vysokém tempu růstu. O službu je veliký zájem, ovšem zároveň je na ni vyvíjen neustálý tlak ze strany konkurence. Proto je tato pozice spojena s vysokými investicemi, které pro nás představují náklady v podobě inovací a reklam. Na druhé straně nám tyto výrobky a služby přinášejí značné finanční prostředky, proto je třeba je neustále rozvíjet pro udržení si pozice (A. Hanzelková, M. Keřkovský, O. Kypyněl, 2002). Dalším kvadrantem jsou dojně krávy, které lze v některých literaturách nalézt pod označením peněžitých krav. Dojně krávy již nepotřebují tolik investic a tvoří základ ziskovosti firmy. Nachází se v pozici nízkého tempa růstu trhu a vysokého podílu. Jedná se již o zralé produkty, ze kterých podnik získává velkou peněžní hotovost, která může být použita pro financování ostatních skupin produktů (M. Blažková, 2007). Dalším kvadrantem jsou otazníky, které je nutné rozdělit na produkty, které mají naději na dojně krávy pomocí reklam a dílčích inovací a na produkty, které je třeba eliminovat, jelikož nám nepřinášejí nutný zisk. Jiným označením tohoto kvadrantu jsou problémové děti. Nachází se ve vysokém tempu růstu a v nízkém tržním podílu. Klasicky se jedná o pozici nové služby, u které se sleduje rostoucí/klesající trend. Posledním

kvadrantem jsou hladoví psi. Jedná se o služby, které jsou již v úpadku, jelikož o ně již není takový zájem a pro podnik představují vysoké náklady. Nachází se nízkém tempu růstu a v nízkém tržním podílu. Je proto vhodné tyto služby stáhnout z trhu.

Tato matice je v praxi velmi často používaná. Její výsledky jsou používány pro stanovení strategie produktu/služby daného podniku a také je lze použít pro vstup do SWOT analýzy jako hodnocení produktového portfolia (A. Hanzelková, M. Keřkovský, O. Kypyněl, 2002).

2.1.4. Analýza konkurenta dle Michaela Portera

Gustav Tomek a Věra Vávrová (2012) se ve své knize odkazují na Portera, který analyzuje konkurenci především z hlediska pozice na trhu, síly jejího působení a vzájemných vztahů.

Jako konkurenty určili aktuální konkurenci neboli všechny subjekty obchodující na tomtéž trhu. Dále substituční nabídky, dodavatele, odběratele a potenciální konkurenty. Poté, co dojde k jejich identifikaci, je nutné analyzovat jejich počet, velikost, tržní pozici a vliv na zákazníka. Gustav Tomek a Věra Vávrová (2012) poukazují na sílu konkurenční pozice ve velkém množství bariér pro konkurenty, které lze pozorovat v tabulce č. 1.

Jako potenciální bariéry u konkurentů uvádějí například:

Tabulka 1: Bariéry zabezpečující konkurenční pozici

Dodavatel	Potenciální konkurence	Substituty	Zákazník	Vlastní obor podnikání
diferenciace	náklady, ceny/výkon	cena/výkon	množství zákazníků	velikost i růst trhu
náklady na změnu	značka, image	životní cyklus	náklady na změnu	využití kapacit
možnost náhrady	potřeba kapitálu	provozní náklady	úroveň informací	soutěž značek
konkurence dodavatelů	distribuce	úroveň vědomostí	zpětná integrace	bariéry odchodu
dopředná integrace	reakce konkurence		cena	koncentrace
ceny a náklady				náklady

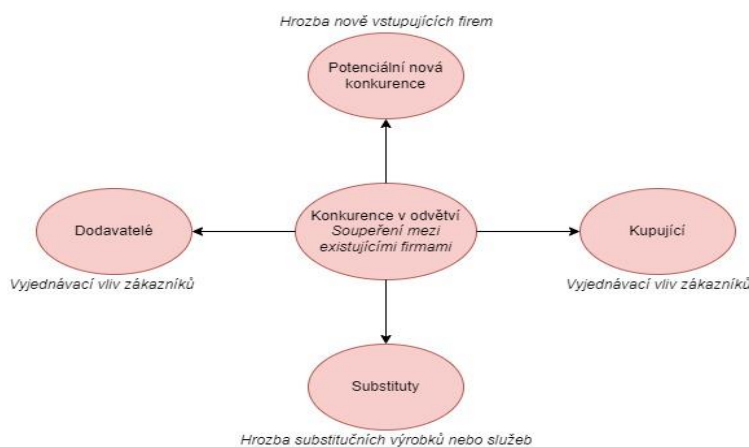
Zdroj: Vlastní zpracování dle G. Tomka a V. Vávrové, 2012

Čím více bariér v oboru je, tím menší je nebezpečí konkurence. Je tedy nutné všechny tyto faktory neustále sledovat a rychle na ně reagovat tak, aby se pro daný podnik nestaly také bariérou.

Dalším autorem popisující analýzu konkurence dle Portera je František Bartes (2011), který vytyčil jako hlavní oblasti analýzy budoucí cíle konkurenta, současnou strategii a konkurenční předpoklady a schopnosti. Díky znalosti konkurenčních cílů lze odvodit jeho reakci na možné

situace. Předpoklady jsou děleny dle Portera na předpoklady o samotném konkurenčním podniku a předpoklady o odvětví a dalších stakeholderech. Pakliže dokážeme analyzovat konkurenční cíle, strategii a předpoklady, lze determinovat konkurenční schopnosti.

Analýza pěti konkurenčních sil má za úkol zjistit předpokládanou ziskovost odvětví. Jelikož podle přitažlivosti odvětví lze určit potenciální výnosnost podniku. Tuto analýzu doporučuje Grasseová a kol. (2010) uskutečnit před vstupem do odvětví. O přitažlivosti odvětví dle Portera rozhodují pravidla konkurence. Pro jejich pochopení lze vytyčit konkurenční strategii, tak, aby pravidla využila ke svému prospěchu. Je však možné strategií firmy ovlivnit faktory analýzy pěti sil a tím určovat přitažlivost daného odvětví. Analýza pěti sil je velice univerzální. Lze ji použít pro domácí nebo mezinárodní odvětví a také ji lze aplikovat, jak na firmu vyrábějící produkty, tak na firmu poskytující služby. Celá analýza se opírá o pět dynamických konkurenčních faktorů: *vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb (jež nahradí dosavadní), dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty*. (M. E. Porter, 1993, str.22) Je však nutné si uvědomit, že každé odvětví je jedinečné, proto i poměr těchto faktorů bude v různých odvětvích rozdílný. Například ve farmaceutickém průmyslu lze tyto faktory vnímat pozitivně. Naopak v gumárenském průmyslu je tlak na faktory intenzivní, a tak i přes snahu vedení o dosažení přitažlivých zisků, se jich nedostává. *Výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něho vložena vysoká nebo nízká technologie, ale funkcí struktury odvětví*. (M. E. Porter, 1993, str.23) Strukturu odvětví lze považovat za stabilní, ovšem každé odvětví se neustále vyvíjí, tak i struktura se v průběhu času může změnit.



Obrázek 4: Porterův model 5 sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle Z. Mikoláše, 2005

Na obrázku č.4 jsou znázorněny dynamické faktory a jejich vztahy. Základními složkami návratnosti investic, které dynamické faktory ovlivňují, jsou ceny, náklady a potřebné investice firem.

- Kupující

Dohadovací schopnost kupujících určuje ceny a také tím vzniká hrozba nových substitučních výrobků. Dokáží také ovlivnit náklady a investice, jelikož mohou požadovat nákladný servis (M. E. Porter, 1993). Je nutné brát v potaz, že zákazníci jsou přelétaví a vždy se snaží vyhledat nejlepší nabídku. Požadují nízké ceny a vysokou kvalitu produktu. Kupující bývají jedni z nejmocnějších faktorů, jelikož mají vysokou vyjednávací pozici. Síla pozice se snižuje s počtem kupujících. Čím menší počet zákazníků je, tím větší je jejich vyjednávací pozice. Dalším ukazatelem jejich síly je množství odběru, a to převážně u firem s vysokými fixními náklady, jelikož je na ně vyvíjen tlak pro udržení kapacit. Podnik může působit jak na B2C, tak na B2B trzích. Vlastnosti kupujících jsou na obou trzích podobné s tím rozdílem, že na B2B trzích potřeby zákazníků nemusí být tolik jasné a kvantifikovatelné (Porter, M.E., 2018). Grasseová a kol. (2010) upozorňuje také na malou diferenciaci produktu a nízké náklady na změnu nakupovaného výrobku, jelikož tím se síla kupující pozice zvyšuje. Prodávající se tak může zaměřit na zákazníky, kteří mají nižší moc. Nejlepší ochranou je však vyvinutí vynikající nabídky, kterou kupující nemůže odmítnout.

- Dodavatelé

Dodavatelé nejvíce ovlivňují náklady na vstupu, a to cenou surovin a dalších materiálů pro fungování podniku. Intenzita soupeření mezi dodavateli se značně odráží na našich nákladech, jelikož do prodejní ceny započítávají náklady na soupeření (propagace, množství personálu, vývoj) (M.E. Porter, 1993). Síla dodavatelů závisí také na jejich koncentrovanosti. Například monopol má mnohem větší sílu než méně koncentrované podniky (M.E. Porter, 1993). Grasseová a kol. (2010) dále upozorňuje na kvalitu a kvantitu nabízených surovin. Jedna z možností je vybudování si vztahy s dodavateli a tím omezit možné hrozby z jejich strany. Další hrozba, která je s dodavateli spjata, je nespolehlivost dodavatelů s jejich dodávkou surovin. Jelikož zpožděná dodávka surovin může mít za následek zpoždění dodávky produktu, a to může negativně ovlivnit i podnikovou image v očích zákazníků (Kotler, P., Škapová, H., 2003).

- Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví představuje soupeření mezi stávajícími podniky na trhu. Počet silných konkurentů určuje přitažlivost odvětví. Jeden z faktorů, který může ovlivnit počet konkurentů jsou vysoké fixní náklady, které představují pro konkurenty tlak, pakliže musí naplňovat kapacity anebo jsou nuceni snížit ceny. Snaha konkurentů na trhu setrvat může mít negativní dopad na rivalitu, jelikož na trhu zůstává velký počet podniků s malými rozdíly v nabízených produktech či službách (Grasseová a kol., 2010). Soupeření stávajících firem může mít několik podob. Jedná se o cenovou politiku, zavádění nových produktů nebo propagaci a zkvalitnění služeb (Porter, M.E., 2018).

- Potenciální nová konkurence

Nové firmy vstupující na trh mají nové schopnosti a snaží si vybudovat svůj podíl na trhu. Jejich výhodou může být například získané zkušenosti v jiných odvětvích, které mohou nově aplikovat. Potenciální vstup nových firem tedy omezuje ziskový potenciál odvětví (M.E. Porter, 2018). Hrozba vstupu nových konkurentů spočívá v bariérách odvětví. Jako bariéru lze označit vysokou kapitálovou náročnost, reakce již existujících firem, legislativní požadavky a vládní zásahy. Bariéry zde vnímáme jak na vstupu, tak i na výstupu. Pakliže jsou bariéry vysoké, tak ačkoliv se jedná o ziskové odvětví, hraje zde velkou roli riziko, neboť neúspěšné firmy nemohou odejít a musí bojovat o svou existenci (Grasseová a kol., 2010).

- Substituty

Substituty představují stejné nebo podobné produkty, které mohou sloužit podobným nebo stejným účelům. Tyto produkty limitují potenciální ceny a tím i zisk na trhu (Grasseová a kol., 2010). Substitutem může být i nepřímý produkt, který může být od našeho produktu odlišný. Substituty existují vždy, je ovšem složitější je rozpoznat. Se zvyšující se hrozbou náhrad rentabilita odvětví klesá. Jelikož jejich existence stanovuje cenový limit a tím omezuje ziskový potenciál (M.E. Porter, 2018).

Porter se setkal i se zpochybňováním Modelu pěti sil, a to z důvodu zpochybnitelných předpokladů, kterými jsou zákazníci, konkurenti a dodavatelé. Stewart Neill, Kevin P. Coyne a Somu Subramaniam, tvrdí že tito aktéři spolu nebudou chtít spolupracovat a tím se podílet na „nekalých“ praktikách (Grasseová a kol., 2010). Ludvík Čichovský naopak Model pěti sil rozšířil o další dva faktory, a to zdroj informací a finanční zdroje a operace (L. Čichovský, 2002).

2.1.5. Tržní pojetí konkurence

Dalším autorem, který se zabýval analýzou konkurenceschopnosti podniku v odvětví je P. Kotler. Autor se zabýval konkurenční strategií, díky které vymezuje čtyři základní tržní pozice. Každá pozice je spjata odpovídající strategií (Z. Mikoláš, 2005).

- Vedoucí firma na trhu

Podnik, který má dominantní nebo vysoké postavení na trhu, musí tedy zaujímat minimálně 40 % trhu. Jedná se o strategii dodavatele, který obvykle vede trh a stanovuje jeho podmínky.

- Tržní vyzyvatel

Firma, která se nachází na druhé až čtvrté pozici. Často taková firma využívá ofenzivní strategii. Zaměřuje se na slabá místa konkurentů a na ty útočí.

- Následovatel

Jedná se o podnik s malým podílem na trhu. Proto se snaží vyhýbat konkurenčním bojům a spíše následuje vedoucí firmy.

- Výklenkář

Tyto firmy se specializují na takové části trhu, na které velcí dodavatelé zapominají, nebo pro ně představují tak malý segment, že se jim nevyplatí se na ně zaměřovat. Stejně jako následovatelé se snaží vyhýbat konkurenčním střetům.

První dvě strategie využívají svých silných stránek a snaží pomocí nich využít příležitostí. Poslední dvě strategie lze označit jako obranné, jelikož se u nich objevují slabé stránky (Z. Mikoláš, 2005).

2.2. Analýza makroprostředí

Zdeněk Mikoláš (2005) uvádí jako vnější faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku zdroje, dostupnost a cenu. Cenou zde rozumí hodnotu surovin potřebných k výrobě a energií spojených s podnikáním. Dále to je tržní okolí, které lze analyzovat marketingovým mixem a SWOT analýzou. Jako třetí okruh vnějších faktorů uvádí právní a administrativní podmínky, kam lze zařadit například i globalizaci, makroekonomické nástroje či integrační procesy (Z. Mikoláš, 2005). Makroekonomické faktory jsou takové faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale musí se jim přizpůsobit. Při správné analýze makroprostředí lze určit příležitost

a hrozby, na které bude podnik reagovat a tím může získat konkurenční výhodu. Analýzy, kterými lze tyto skutečnosti určit, jsou popsány v následujících podkapitolách.

2.2.1. PEST analýza

Jednou z analýz zabývajících se vnějšími faktory je PEST analýza. Jejímž výstupem je zjištění příležitostí a hrozeb, které lze uplatnit ve SWOT analýze. Skládá se ze čtyř základních faktorů: P-politických, E-ekonomických, S-sociálních, T – technologických. Často bývá ještě rozšířena a další složky: L-legislativní a E-ekologické prostředí (M. Grasseová, 2006).

Jelikož na podnik neustále působí vnější vlivy, je vhodné tyto skutečnosti znát a pracovat s nimi. Z toho důvodu je tato analýza zahrnuta do práce. Úkolem analýzy je zodpovědět tři základní otázky:

- *Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?*
- *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
- *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?* (Grasseová, M., a kol., 2010)

Výsledky analýzy mohou mít významnou roli v rozhodovacích procesech, které budou určovat budoucí směřování firmy. Nyní jsou blíže popsány faktory, které jsou obsahem analýzy.

- Politické faktory

Oblast popisuje politickou situaci v zemi nebo v oblasti, která s daným podnikáním souvisí. Je tedy vhodné analyzovat zem, ve které se podniká. Příkladem takových faktorů je regulace vlády, daňové zatížení či legislativa související s podnikáním (M. Blažková, 2007). Grasseová považuje politický faktor za hodnocení politické stability. Zajímá ji forma vlády, klíčové orgány a úřady, politické osobnosti a jejich vliv. Nezapomíná ani na hodnocení externích vztahů z pohledu zahraničních konfliktů či regionální nestability (Grasseová, M., a kol., 2010)

- Sociální faktory

Tento faktor se zajímá o demografický vývoj, věkový profil a úroveň vzdělání a poskytování zdravotní péče. Díky těmto znalostem zjistíme pracovní návyky obyvatelstva na cílovém trhu (M. Blažková, 2007). Stejný postoj má i Grasseová, která taktéž poukazuje na demografii. Další aspekt, který zmiňuje se zaměřuje na sociální a kulturní rozdíly. Poukazuje zde na odlišnou životní úroveň a genderovou problematiku. Výstupem by tak mělo být

zjištění dostupnosti potenciálních zaměstnanců a jejich schopnosti a dovednosti (Grasseová, M., a kol., 2010).

- Ekonomické faktory

Představuje základní informace o makroekonomické situaci, jako je míra inflace, úroková míra, rozpočtový deficit nebo přebytek. Dále je zde zahrnuta měnová politika a daňové faktory (Grasseová, M., a kol., 2010).

- Technologické faktory

Ukazatelem tohoto faktoru je například podpora vlády v oblasti výzkumu a hodnota výdajů určená na výzkum. Zkoumají se jaké nové vynálezy vznikají a jaká je rychlost jejich realizace (Grasseová, M., a kol., 2010). Jednoduše řečeno jedná se o technologické podmínky pro fungování určitého trhu. Zkoumá se například dostupnost internetu, nebo mobilového připojení. Výsledkem je zjištění dopadů potřebných inovací pro fungování podniku nebo pro technologickou konkurenční výhodu (M. Blažková, 2007).

Jak již bylo zmíněno, metoda lze rozšířit o další dva faktory. V takovém případě se i rozšiřuje její název na PESTLE analýzu.

- Legislativní faktory

Faktor zahrnuje všechny zákonné a platné normy, které jsou na daném území uplatňovány. Z těchto poznatků lze dále analyzovat vymahatelnost práva, nebo funkčnost státních institucí (Grasseová, M., a kol., 2010).

- Ekologické faktory

Jako ekologický faktor jsou vnímány přírodní a klimatické vlivy a globální ekonomické hrozby. Dále sem lze zařadit i legislativní omezení, které je právě spojené ochranou životního prostředí (Grasseová, M., a kol., 2010).

2.2.2. CSR strategie

Vlivem globalizace vzniká stále více mezinárodních firem, které mají čím dál větší vliv a tím i zodpovědnost. V současné době tak vzniká trend přejímání zodpovědnosti od vlády k mezinárodním podnikům. V souvislosti s tímto faktem se objevuje koncept CSR (společenská odpovědnost firem).

Poprvé se tento koncept zmiňuje v 70. letech 20. století. Jeho popularita na sebe nenechala dlouho čekat a již v 80. a 90. letech 20. století začaly podniky vytvářet své etické kodexy

a programy pro odpovědné podnikání. Důvodem tak velkého zájmu podniků o CSR strategii zapříčinila všímavost veřejnosti, které byla ovlivněna negativními dopady fungování podniků na životní prostředí a sociální nerovnost (D. Zadražilová a kol., 2010). Vilém Kunz (2012) říká, že důvodem neexistence jednotné definice CSR je dobrovolnost konceptu. Díky tomu si koncept lze vyložit několika způsoby a mít několik přístupů, jak k němu přistupovat. Avšak většina autorů se shoduje na tom, že je podnik nedílnou součástí společnosti a její fungování ovlivňuje okolí. Proto podniky přijímají závazky, které jsou nad rámec legislativy. Výhodou již existujících definic je jejich univerzálnost, díky které lze koncept použít na jakýkoliv druh podnikání. Koncept je tedy postaven na třech základních pilířích, které jsou uvedeny v tabulce č.2:

Tabulka 2: Základní pilíře CSR

Ekonomický pilíř (Profit)	Sociální pilíř (People)		Environmentální pilíř (Planet)
Trhy	Pracoviště	Společenství	Životní prostředí
Stakeholderi			
Odbory	Zaměstnanci	Státní orgány	Organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí
Zákazníci/spotřebitelé	Odbory	Neziskové organizace	
Smluvní/obchodní partneři	Zaměstnavatelé		
Investoři	Místní komunity		
Veřejný sektor	Podniky		
	Státní orgány		

Zdroj: Vlastní zpracování dle D. Zadražilové a kol., 2010 a Viléma Kunza, 2012

Cílem podnikání je dosažení zisku. Koncept CSR tuto oblast dále rozšiřuje. Jestliže podnik dosahuje zisku, je možné financovat těmito prostředky společensky prospěšné aktivity, díky kterým bude podnik lépe vnímán v očích veřejnosti. Mezi tyto aktivity řadí Vilém Kunz, (2012) například vyhýbání se korupci všech zaměstnanců společnosti, poskytování informací o podniku tak, aby se stal co nejvíce transparentní a mnoho dalšího. V oblasti sociální je kladen důraz na podmínky pracujících a péči o zaměstnance. Díky spokojenosti zaměstnanců tak může dojít nejen k lepšímu vnímání podniku, ale také vyšší výkonnosti zaměstnanců, jelikož několik studií již dokázalo, že spokojení zaměstnanci jsou více loajální a mají vyšší výkonnost. Rozsah této oblasti je velice široký, proto je v této práci popsán jen okrajově. Mezi aktivity, které sem lze zařadit, patří například rozvoj lidského kapitálu, humanitární práce, zdravé podnikatelské kultury atd. Posledním pilířem je environmentální oblast, které se v posledních letech věnuje velická pozornost. Jedním z důvodů tak vysoké pozornosti je i fakt, že od roku 1970 bylo vydáno několik tisíc environmentálních zákonů. Podnik by tak měl do svých aktivit zahrnout eliminování negativních dopadů na ŽP (životní prostředí), vytvořit vlastní ekologickou politiku podniku, nebo zahrnout environmentální

principy do výběrového procesu dodavatelů a subdodavatelů (V. Kunz, 2012). Sri Urip (2010) uvádí několik výhod užití CSR nástroje ve společnosti. Jedna z těchto výhod je rozvoj v rozvojových zemích. Díky expanzi společností do rozvojových zemí dochází ke zlepšení infrastruktury a vzdělávacích a zdravotnických zařízeních. Na základě toho se společností dostává vyškolené pracovní síly a zároveň se podílí na rozvoji místní komunity díky zvýšení zaměstnanosti a následného bohatství na daném území. Další výhodou vytvoření tohoto konceptu, je lepší vnímání společnosti v očích veřejnosti, a tím získání nové konkurenční výhody. Efektivním zavedením konceptu lze taktéž eliminovat náklady. Smyslem konceptu CSR je tedy prospěch na straně komunity i společnosti.

2.3. SWOT analýza

SWOT analýza patří k nejdůležitějším rozborům podniku, jelikož spojuje vnější a vnitřní faktory. Z tohoto důvodu je v práci vyčleněna jako samostatná podkapitola. Marcela Kožená (2007) mezi přednosti této analýzy řadí jednoduchost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost. Analýza pracuje s klíčovými faktory, které rozděluje do čtyř kvadrantů viz. obrázek č.5.

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	Strengths-silné stránky podniku	Weaknesses-slabé stránky podniku
Vnější	Opportunities-příležitosti	Threats-hrozby podniku

Obrázek 5: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle Marcely Kožené, 2007

Silné a slabé stránky určují vnitřní prostředí podniku. Monika Grasseová (2006) sem zařazuje například systém řízení, organizační strukturu, kulturu podniku anebo finance podniku. Naopak příležitosti a hrozby znázorňují vnější prostředí podniku. Do této skupiny řadí například legislativu, politiku, ekologii nebo technologii. Monika Grasseová stejně jako Marcela Kožená doporučuje pro vyhotovení analýzy podklady z jiných metod. Konkrétně uvádí, že pro zpracování příležitostí a hrozeb je vhodné využít analýzu PEST či rozšířenou analýzu PETLE.

Pro vytvoření SWOT analýzy uvádí Grasseová tři fáze. Nejprve by se měly identifikovat silné a slabé stránky čili vnitřní prostředí podniku. Jako druhou fázi uvádí identifikaci vnějšího

prostředí, tedy příležitostí a hrozeb podniku. V poslední fázi dochází již k tvorbě matice SWOT, díky které lze pozorovat jednotlivé vazby mezi prvky.

Dle Marcely Kožené lze verbální popis faktorů kvantifikovat například pomocí bodovacího ohodnocení dle důležitosti každého faktoru a následnému přiřazení vah. Nevýhodu však autorka uvádí v možném subjektivním hledisku ve výběru faktorů a jeho následného bodového ohodnocení. Z toho důvodu stanovila autorka další podmínky pro vyhotovení analýzy, a to doplnění analýzy dalšími metodami s přesnými postupy a jako druhou podmínku uvádí identifikaci faktorů a stanovení jejich důležitosti na základě výzkumů, aby byla zajištěna objektivnost analýzy (M. Kožená, 2007).

Účelem této analýzy je její využití pro zjištění kritických oblastí a stanovení cílů (obecných i specifických) (M. Grasseová, 2006).

3. Představení podniku

Analyzovaný podnik xxx s.r.o. je mezinárodním kamionovým dopravcem. Mezi jeho další činnosti patří logistika a spedice. Společnost vznikla již v roce 1992, kdy současně koupila svoje první nákladní vozidlo. Po roce působení došlo k otevření dispečinku a administrativních prostor. V roce 2003 došlo k akvizici vlastních administrativních a skladových prostor podniku. Díky prosperujícímu fungování podniku byl za následující dva roky rozšířen vozový park na dvacet vozidel a započala současně i první etapa výstavby moderního logistického centra. O rok později byl již zahájen provoz v nové administrativní budově a skladovací hale. V roce 2009 byla již dokončena kompletní výstavba logistického centra a otevření II. a III. skladovacích hal. V roce 2011 expandoval podnik do Mladé Boleslavy, kde otevřel svou další pobočku včetně dispečinku a skladovacích prostor. Ve stejném roce získal certifikaci dle normy EN ČSN ISO 9001:2009. Současně byl rozšířen vozový park na celkový počet 43 vozidel. V roce 2012 byl zahájen provoz nového logistického distribučního centra. Na základě poptávky významného zákazníka byl v roce 2014 zahájen provoz celního skladu. Dále v roce 2014 došlo k obměně vozového parku tak, aby vozidla splňovaly normu EURO 6 a jeho následnému navýšení na 50 vozidel. Jedná se tedy o podnik s dlouhou dobou trvání, a to již 30 let. Společnost byla založena a do současnosti je vlastněna jedním majitelem, který je současně jednatelem podniku. Sídlo společnosti se nachází v Královéhradeckém kraji.

Vizí společnosti je:

„Rozvíjet pozici lídra v regionu v oblasti komplexního portfolia poskytovaných služeb.“

„Být atraktivním zaměstnavatelem s příjemným pracovním prostředím, moderním autoparkem a z řízení podporovaným aktuální IT technologií.“

Cílem a následně zmíněným účelem společnosti *„je poskytovat komplexní a logistické služby nad rámec očekávání.“ (analyzovaný podnik, 2022).*

Společnost klade v oblasti dopravy důraz na bezpečnost přepravovaného zboží. Disponuje nenovějšími technologiemi pro monitoring a zabezpečení vozidel. Společnost dbá také na ŽP, proto jezdí pouze s vozidly, která splňují nejprísnější emisní normy. Momentálně společnost disponuje čtyřmi skladovacími halami, ve kterých poskytuje komplexní logistické služby. Dále má podnik ve vozovém parku 24 vozidel různých kategorií a 7 autopřepravníků. Průměrná doba stáří vozidla ve vozovém parku společnosti je 2,5 let. Mezi hlavní činnosti dopravy patří mezinárodní expresní přeprava zásilek a dalších typů zboží. Obsahem portfolia

služeb podniku je mezinárodní kamionová přeprava, nákladní přeprava a mezinárodní paletová přeprava. Mezi své výhody uvádí podnik individuální přístup k realizaci a kalkulaci přepravy. Podnik ve svém portfoliu služeb nabízí:

- Přepravy zásilek od 1 kg do 25 t
- Přepravy v režimech
 - just in time,
 - milk-run,
 - celovozové zásilky,
 - částečné zásilky,
 - a další.

Podnik se dále specializuje na přepravy citlivého zboží a přepravy živých zvířat pro zoologické zahrady. Dále nabízí možnost sledování zásilky prostřednictvím monitoringu vozidel, jelikož všechna vozidla jsou vybavena satelitním sledováním. Pro zabezpečení zásilek mají vozidla podniku hybridní vícestupňové zařízení proti neoprávněnému vniknutí. Toto zabezpečení se skládá ze speciálních zámků pro nákladový prostor a elektronického snímání, které je napojeno na celoevropský bezpečnostní systém. Pro eliminaci dalších rizik má společnost smlouvu s pojišťovnou na pojištění odpovědnosti za škodu dle úmluvy CMR do 10 mil. Kč na veškeré přepravované zboží. V případě zájmu zákazníka, je podnik schopen pojištění přepravy navýšit.

Mezi další poskytované služby podniku patří spedice. Analyzovaná společnost uvádí, že spolupracuje pouze s prověřenými partnery pro zajištění dopravy a spedice. Společnost dále vytvořila podmínky pro spediční partnery tak, aby byla dodržena kvalita přepravy. Tyto podmínky jsou následně pravidelně kontrolovány tak, aby bylo zaručeno jejich dodržování.

V oblasti logistických služeb disponuje podnik kapacitou přes 4500 paletových pozic. Mimo komplexní skladovací služby nabízí podnik také pronájem skladovacích prostor. Portfolio logistiky a skladování se skládá z následujících služeb:

- provoz distribučního centra a celního skladu,
- skladování a manipulace (inbound/outbound),

- elektronická skladová evidence,
- paletování, sdružování a rozdružování zásilek,
- etiketování, štítkování a balení zboží.

Mezi další výhody, které logistické centrum nabízí, je zajištění speciálních podmínek, jako jsou teplota a vlhkost, kterou je podnik schopný sledovat a měřit. Metodu skladování podnik vždy řeší se svým zákazníkem a mezi hlavní uvádí:

- FIFO (first in first out)
- LIFO (last in first out)
- JIT (just in time)

Logistické centrum při své práci používá manipulační techniku značky Nissan a Toyota, které podstupují pravidelným technickým kontrolám. Jako informační technologii pro logistiku uvádí podnik systém SAP, který je dále doplněn bezdrátovou interní technologií čteček a čárových kódů.

Podnik nezapomíná ani na zabezpečení skladovacích hal pomocí centralizované ochrany, jejíž součástí je protipožární ochrana. Tento systém zajišťuje bezpečnostní agentura. Podnik dále vlastní kamerový systém, který je umístěn po celém areálu a jehož záznamy jsou pravidelně vyhodnocovány. Pro eliminaci rizika je podnik dále pojištěn ve všech sekcích jak dopravní, tak skladovací.

4. Analýza konkurenceschopnosti podniku

Stanovení konkurenceschopnosti podniku je zjištěno pomocí komparací a analýz vybraných skutečností. Rozbor je rozdělen do tří podkapitol, dle rozsahu analýz, které v nich jsou uvedeny. Každá podkapitola má uveden svůj dílčí cíl tak, aby jejich kompletace pomohla stanovit konkurenceschopnost podniku.

4.1. Makroekonomická analýza

Pro stanovení konkurenceschopnosti podniku je nutná analýza externího okolí. Následující část má za cíl identifikovat změny a trendy, které mohou mít vliv na fungování podniku. Tento cíl je dosažen pomocí analýzy makrookolí PEST. Pro přehlednost je analýza zpracována pomocí tabulky a následně je blíže popsána.

PEST analýza

PEST analýza lze rozdělit do čtyř základních faktorů (politických, ekonomických, sociálních, technologických), které představují v následující tabulce č.3 sloupce. Ke každému faktoru jsou přiřazeny skutečnosti, které mohou ovlivnit analyzovaný podnik.

Tabulka 3: PEST analýza podniku

Politické/ Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 341/2014Sb., norma EURO VI.	Obchodní bilance- ačkoliv se obchodní bilance v lednu 2022 meziročně snížila o 17,8 mld. Kč, meziroční pohyb zboží přes hranice vzrostlo o 480 mld.Kč a u dovozu o 396,5mld. Kč	Demografické stárnutí obyvatelstva ČR	Zavedení bezpečnějších nákladních vozidel EU od roku 2026
Zákon č. 16/1993 Sb. O dani silniční, Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty, Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů	Největší přeshraniční pohyb zboží eviduje ČR mezi:Německem, Polskem, Slovenskem, Itálií, Rakouskem, Francií	Přiliv zahraniční pracovní síly (v roce 2021 tvořili cizinci 4,7 % obyvatelstva ČR)	Vozidla DAF XF, XG a XG+ obdržela titul "International Truck of year 2022"
Zákon č. 242/2016 Sb., celní zákonákon č. 17/2012 Sb. O Celní správě České republiky	Ve struktuře zboží mají největší podíl: Motorová vozidla(kromě motocyklů), stroje a zařízení, elektrická zařízení, počítače, elektrické a optické přístroje, základní kovy, chemické látky a přípravky	Covid-19->snížení dopravy EU mezi roku 2019-2020 o 0,9 %,v mezinárodní dopravě snížení o 3,8%, kabotáž a mezioborová doprava zaznamenala růst, ČR ve sledovaném období zaznamenalo nárůst, Německo, Španělsko, Lucembursko, Maďarsko, Nizozemsko, Portugalsko, Slovensko zaznamenali pokles	Opotřeбенí nákladního vozidla je stanoveno na 4 roky, nebo 800-900 ts. Ujetých kilometrů
Zákon č. 634/1992 sb., o ochraně spotřebitele, Zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů, Zákon č. 64/ 1986 Sb., O České obchodní inspekci	Výpadek dodavatelských řetězců a nucené odstávky firem v minulém období	25% úmrtí na silnicích EU bylo následkem účasti nákladního vozidla -> EU zavádí nové bezpečnostní normy	OSTEU uvedl sektor dopravy a skladování jako sektor s vysokým indexem rizika digitalizace profese

Politické/ Právní	Ekonomické	Sociální	Technologické
Zákon č. 589/1992 Sb., o pojištění na sociální zabezpečení, Zákon č. 592/1992 Sb., o pojištění na veřejní všeobecné zdravotní pojištění, 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, Zákon 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník	Snížení spotřební daně na PHM o 1 Kč/l v roce 2021	V ČR v roce 2021 bylo zaznamenáno 24 úmrtí a 58 těžkých zranění v důsledku nehody s účastí nákladního vozidla, nejčastější příčinou nehody je nepřiměřená rychlost, snížená pozornost řidiče, jízda na nesprávné straně	Vývoj elektromobility
Monopol pro výběr mýtného Czechtoll	Predikce MFČR růstu ekonomiky ČR v roce 2022 o 3,1%	Nutná kvalifikovanost řidičů (řidičský průkaz skupiny C, C+E) ->žadatel starší 21 let, zdravotní a odborná způsobilost, nákladové vstupní požadavky	Dron jako dopravní prostředek
Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (Dohoda ADR)	Posilování české koruny vůči dolaru a euru		
Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, Zákon 111/1994 Sb., o silniční dopravě, Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, vyhláška ministerstva dopravy č. 301/2002 Sb. O schvalování technické způsobilosti vozidel, vyhláška ministerstva průmyslu a obchodu ČR č. 229/2004 Sb.	Nižší rozpočet na rok 2022 pro Ministerstvo dopravy		

Zdroj: Vlastní zpracování

Politické a právní faktory

Na prvním řádku ve sloupci politických a právních faktorů se nachází legislativa regulující podnikání. Jako takovou legislativu lze označit zákon o pozemních komunikacích, které jsou chápány jako dopravní cesty pro účely zejména silniční dopravy. Silniční správu má na starost několik státních orgánů, kteří řeší různé kategorie pozemních cest. Jedná se o Ministerstvo dopravy, krajské úřady, obecní úřady a újezdni úřady. Pro přepravce je důležitá kvalita a kvantita pozemních komunikací na všech úrovních, jelikož určuje rychlost a efektivnost přeprav. Z tohoto důvodu je tento zákon zahrnut do makroekonomické analýzy. Další právní předpis spojovaný s mezinárodní přepravou je vyhláška č. 314/2014 Sb., která upravuje hmotnosti a rozměry silničních vozidel a jízdních přeprav. Poslední předpis, který reguluje podnikání analyzovaného podniku a který je v práci zmíněn, je norma EURO VI., která se zabývá ekologizací silniční dopravy a stanovuje povolenou výši emise škodlivin. Na základě této normy byl v roce 2014 obměněn vozový park analyzované společnosti.

V druhém řádku je uvedena legislativa, která se vztahuje ke zdanění podniků, na který navazuje řádek s předpisy pro mezinárodní obchod, který se prioritně zabývá celní politikou.

Následuje čtvrtý řádek, jehož obsahem je legislativa vztahující se k ochraně spotřebitele. Mimo uvedenou legislativu schválila vláda ČR také v roce 2021 materiál se Strategií spotřebitelské politiky od roku 2021 do roku 2030. Cílem materiálu je ochrana český a evropských spotřebitelů, kteří nakupují na jednotném trhu. Celý materiál je k dispozici na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Na legislativu ochrany spotřebitele navazují zákony, týkající se pracovního práva, mezi které patří například Nový občanský zákoník.

Dalším politickým a právním faktorem je existence monopolu CzechToll na výběr mýtného po celé ČR. Tento elektronický systém je v ČR poměrně nový. Jeho zavedení se datuje k 1. prosinci 2019, kdy došlo k jeho zavedení v plném provozu. Díky dostatečné komunikaci a časovému rozsahu pro provedení přechodu na nový systém nedocházelo k větším problémům u přeprav. Tento systém patří mezi nejmodernější systémy elektronického mýtného na světě. Jeho vybudování bylo pro stát méně nákladné než předchozí mýtný systém. Tento fakt však neplatí na straně dopravců, kteří byli nuceni měnit palubní zařízení ve všech svých vozech a kupovat palubní jednotky nové. Pro přepravce tato změna znamenala nejen zvýšení nákladů, ale také administrativní zátěž a zásah do trasování přeprav tak, aby ve všech vozidlech došlo k obměně palubních zařízení. Výše mýtného patří bezesporu k vyšším nákladovým položkám přepravních firem. Výše těchto poplatků zvyšuje náklady na přepravu a tím i celkovou cenu za službu poskytnutou přepravcem. Radek Novák (2013) určil základní faktory, které dle jeho názoru ovlivňují výši poplatků. Mezi tyto faktory uvedl například ujetou vzdálenost na zpoplatněné komunikaci, hmotnost vozidla, která se v současné době uvádí dle počtu náprav vozidla či souprav. Dalším faktorem je lokálnost, jelikož vozidlo může projíždět ekologicky citlivějším prostředím. Autor nezapomíná ani na časový faktor, kdy dobu výkonu může ovlivnit dopravní špička a v neposlední řadě jmenuje i emisní třídy vozidel. Je zde proto kladen velký důraz na dispečink, který má za úkol vytyčit co nejefektivnější trasu přepravy.

Další řádek představují předpisy Evropské unie a jiná mezinárodní práva či nařízení, do kterých autorka práce zařadila Evropskou dohodu ADR. Tato dohoda se vlivem technologického pokroku a potřebám přeprav nebezpečných věcí neustále mění. Poslední změna byla v roce 2021. Její celé znění je možné nalézt na stránkách ministerstva dopravy.

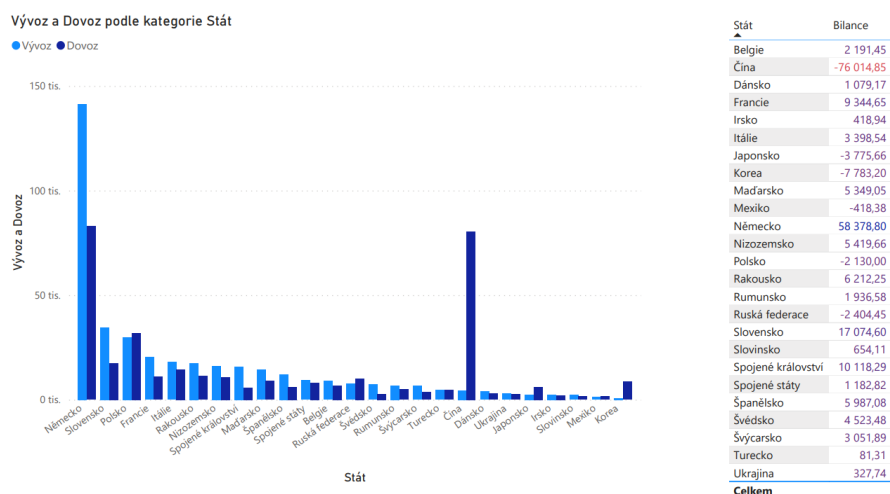
Posledním zmíněným bodem politických a právních faktorů, který na podnik působí jsou předpisy na ochranu prostředí. Známým faktem je, že doprava, jak v ČR, tak i v jiných

vyspělých zemích, negativně ovlivňuje životní prostředí. Z tohoto důvodu bylo zavedeno několik předpisů, které mají tento dopad na životní prostředí (ŽP) eliminovat. Mezi zákony, které se touto problematikou zabývají, lze zařadit zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny. Tento zákon se mimo jiné zabývá i výstavbou silnic a dálnic, kde zkoumá dopady výstavby na ŽP. Do této problematiky lze taktéž zařadit již výše zmíněnou dohodu ADR, která je taktéž stanovena vyhláškou ministerstva dopravy č. 187/1994, která je spojena se zákonem 111/1994 Sb., o silniční dopravě. V ČR se hodnocení vlivu dopravy na ŽP zabývá procedura E.I.A. (Environmental Impact Assessment). Mezi další zákony, které upravují limity výfukových emisí, jsou zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, vyhláška ministerstva dopravy č. 301/2002 Sb. O schvalování technické způsobilosti vozidel. Autor práce sem řadí i legislativu týkající se kvality pohonných hmot, která je obsahem vyhlášky ministerstva průmyslu a obchodu ČR č. 229/2004 Sb. Stanovující maximální přípustné obsahy olova, síry, benzenu, aromatů, olefinů a kyslíku v benzínu a naftě.

Ekonomické faktory

Dalším významným faktorem analýzy PEST je faktor ekonomický. V tabulce je opět rozdělen do několika řádků, podle tématu. Obsahem prvního řádku je obchodní bilance ČR, která ukazuje výši exportu a importu do země. Tento faktor významně ovlivňuje veškeré mezinárodní dopravce, a proto je v práci blíže popsán. Dle komentáře ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) k obchodní bilanci za leden 2022 došlo k přebytku obchodní bilance. Ovšem výše přebytku nebyla nijak vysoká. Příčinou takovýchto hodnot označuje náměstkyně MPO pro zahraniční obchod Martina Tauberová v deficitu obchodu s ropou a zemním plynem, a to díky zvyšujícím se cenám uvedených komodit. Zahraniční obchod dále vykázal meziročně vyšší objem vývozu i dovozu, ovšem jejich nárůst z důvodu pandemie nebyl příliš vysoký. Mezi největší objemy vývozu uvedla Martina Tauberová většinu druhů zboží, mezi které lze zařadit i motorová vozidla. Na straně dovozu následně zmínila vliv energetické krize, která se na něm významně projevila. Predikce budoucího zahraničního obchodu Martiny Tauberové jsou spíše skeptické, a to především díky zatížení vysokých cen pohonných hmot a současného konfliktu na území Ukrajiny. Dle MPO vzrostl meziročně vývoz o 12,9 % a dovoz o 20,9 %. *„Podle předběžných údajů v **pojetí pohybu zboží přes hranice** vzrostla hodnota vývozu v lednu meziročně o 13,0 % na 430,1 mld. Kč, hodnota dovozu o 20,5 % na 396,5 mld. Kč. Bilance zahraničního obchodu skončila přebytkem ve výši 33,6 mld. Kč, což je meziročně o 17,8 mld. Kč méně“* (MPO, 2022). Uvedená data se vztahují

k údajům MPO zveřejněných 16.3. 2022. Na následujícím obrázku č.7 jsou uvedeny počty vývozu a dovozu zboží mezi ČR a vybranými zeměmi.

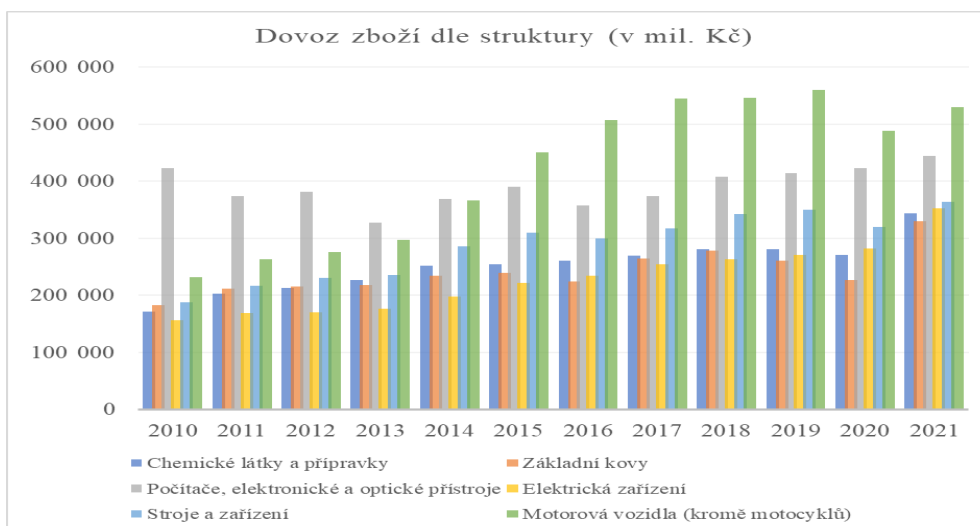


Obrázek 6: Vývoz a Dovoz dle států k lednu 2022

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ČSÚ

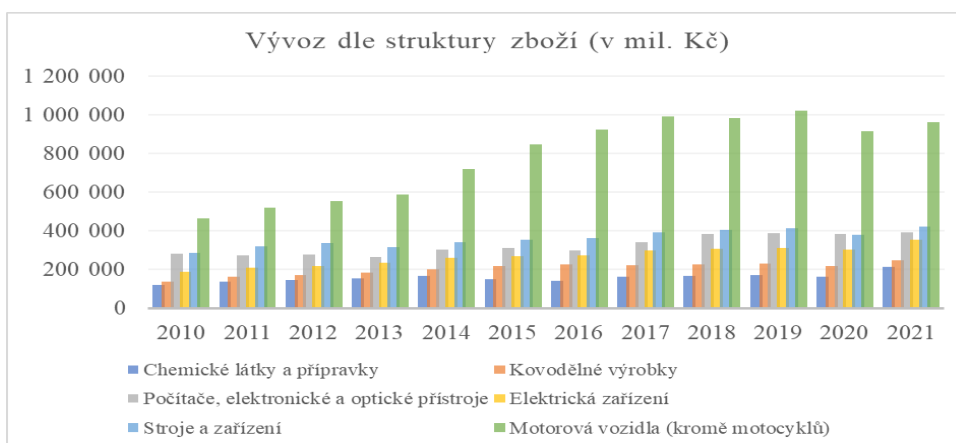
Pro vytvoření statistik pohybu zboží přes hranice ČR se používají dva systémy a to Intrastat, který se zabývá pohybem zboží uvnitř států EU a Extrastat, který se zaměřuje na obchod s nečlenskými státy EU. Veškerá data, která jsou uvedena v předchozím obrázku č.7, jsou v mil. Kč a jsou od Českého statistického úřadu (ČSÚ) z ledna roku 2022. Na základě obrázku je patrné, že mezi největší obchodní partnery ČR patří Německo, jehož platební bilance za leden roku 2022 dosáhla 58 378,8 mil.Kč. Dochází tak k většímu objemu vývozu než dovozu. Opakem tohoto jevu je například obchodní bilance s Čínou, kde lze pozorovat markantní rozdíl mezi vývozem a dovozem. Její obchodní bilance se tak dostává do záporných hodnot a to na - 76 014,85 mil.Kč. Mezi významné vývozní země lze mimo Německa označit naše sousedy jako je Slovensko a Polsko. Dále se na čtvrtém místě největších vývozců umístila Francie a následovala ji Itálie a Rakousko. Mezi největší dovozce, mimo již zmiňovaného Německa a Číny, je dále Polsko, za ním Slovensko následované Itálií a Rakouskem. Z tohoto důvodu jsou tyto země vytipované jako nejvíce prosperativní pro mezinárodní obchod a tím spjatou dopravu.

Po bližší analýze vývozu a dovozu dle struktury zboží bylo zjištěno, že největší podíl na obou zmíněných jevech mají motorová vozidla.



Obrázek 7: Dovoz dle struktury zboží v časovém horizontu 2010-2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2022



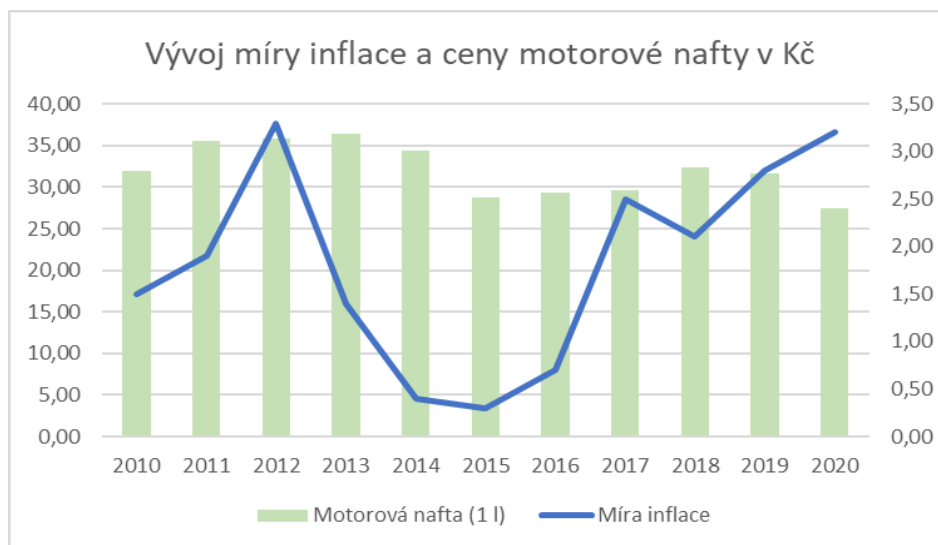
Obrázek 8: Vývoz dle struktury zboží v časovém horizontu 2010-2021

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2022

Další významné komodity pro mezinárodní obchod ČR se označují jako stroje a zařízení, dále elektrická zařízení, počítače, elektronické a optické přístroje, kovové výrobky, chemické látky a přípravky. Všechny tyto komodity mají v uplynulých letech podobný poměr. Jedná se tedy o stabilní prosperující odvětví v zahraničním obchodu a tím i výhodným odvětvím pro spolupráci s dopravními podniky ČR.

Mezi další ekonomický faktor patří míra inflace, která ovlivňuje ceny vstupů a výstupů sledovaného podniku. Inflaci lze tedy definovat jako růst cenové hladiny, která se stanovuje pomocí indexu spotřebitelských cen. Na následujícím grafu je uvedena míra inflace od roku

2010 do roku 2020. Tyto hodnoty jsou porovnávány s cenou motorové nafty v Kč/l, jelikož se jedná o jednu z nejvyšších nákladových položek dopravních podniků.



Obrázek 9: Vývoj míry inflace a PHM v časovém horizontu 2010-2020

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2021

Z obrázku č.10 je patrné, že cena PHM kopíruje míru inflace až do roku 2020, kdy ačkoliv míra inflace vlivem pandemie Covid -19 stále narůstala, cena PHM klesala. Mezi vlivy ovlivňující cenu nafty patří jak tržní faktory (cena ropy v USD, kurz CZK/USD, náklady na rafinaci, zisk rafinerií (3,0-6,5 % z konečné ceny nafty) přepravců a obchodníků, marketing a distribuce(7-12 % z konečné ceny nafty)) tak administrativní vlivy. Jako administrativní vliv lze označit spotřební daň (v EU 0,330 EUR/l, v ČR byla od 1.1. 2021 snížena z 10,95 Kč/l na 9,95 Kč/l), výše DPH (21 %) a limity látek v naftě. Jelikož se nafta v ČR využívá zejména k hromadné a nákladové dopravě, není zde patrný sezonní vliv na její cenu. Podléhá však fázím hospodářského cyklu (kurzy.cz, 2022). Dle poslední predikce Ministerstva financí (MFČR) z ledna roku 2022 byl předpoklad růstu ekonomiky pro rok 2022 o 3,1 %. Tento výsledek by měl být dosažen pomocí investičních výdajů soukromého a veřejného sektoru. Dalším významným faktorem by měla být zvyšující se spotřeba domácností, která však bude ovlivněna zvyšujícími se životními náklady. Další pozitivní predikcí je předpoklad kladného salda zahraničního obchodu. Předpokladem je také zvýšená míra inflace na 8,5 %, kdy byl předpoklad, že 1. čtvrtletí rok 2022 bude meziroční inflace dosahovat 10 %. Predikce brala v potaz také proinflační faktor cenu ropy a jednotkové náklady práce. Potiinflačním faktorem se předpokládala posilující česká koruna k euru. Dle posledních zpráv (14. 3. 2022) od guvernéra Česká národní banky (ČNB), Jiřího Rusnoka, lze počítat s průměrnou inflací roku 2022 mezi 13-14 % (ČNB, 2022). Z důvodu výpadku v dodavatelských řetězcích a nucené

odstávky výroby v minulém období došlo k poklesu běžného účtu platební bilance. Nedostatek komponentů a růst cen výrobních vstupů by měl dle ministerstva financí (MFČR) nadále negativně ovlivňovat obchodní bilanci. Predikuje se proto schodek na běžném účtu v roce 2022 ve výši 1,3 HDP (MFČR, 2022).

Tabulka 4: Nominální měnové kurzy

Nominální měnové kurzy								Odhad	Predikce	Výhled	Výhled
	Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Roční průměr	CZK / EUR	27,28	27,03	26,33	25,65	25,67	26,44	25,65	24,4	24,3	24,1
	CZK / USD	24,6	24,43	23,39	21,74	22,94	23,19	21,68	21,6	21,5	21,4

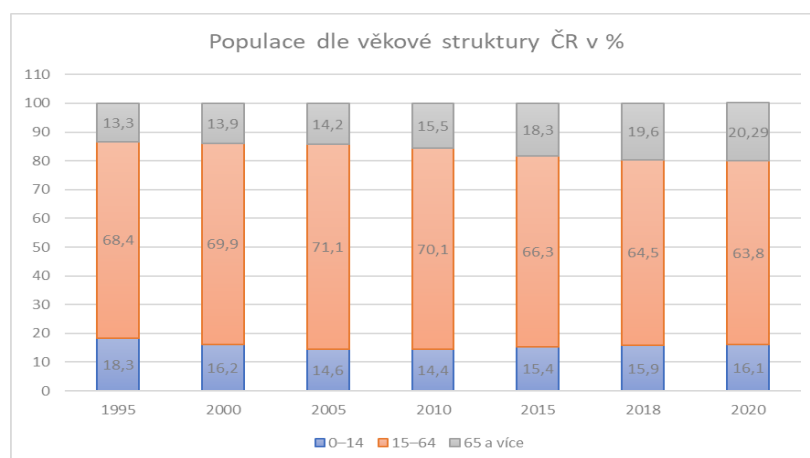
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat MFČR, 2022

Z tabulky č.4 vývoje nominálních měnových kurzů je patrné, že koruna vůči dolaru a euru až na drobné výkyvy v roce 2019 a 2020 posiluje. Její predikce pokračuje v momentálním trendu a mělo by tak neustále docházet k jejímu posilování.

Dle nově schváleného rozpočtu na rok 2022 bude ministerstvo dopravy hospodařit s nižším rozpočtem o 9,1 mld. Toto ponížení se však týká prioritně snížení slev na jízdném a nemělo by se tak promítnout do výstavby silnic a dálnic (MFČR, 2022).

Sociální faktory

Jeden ze sociálních faktorů je demografie a konkrétně věková struktura obyvatelstva, která představuje pracovní sílu v ČR, která se může stát jak zaměstnancem podniku, tak jeho konkurentem. Vývoj demografie má taktéž vliv na budoucí daňové zatížení, a tím i vývoji čistého zisku z podnikání.



Obrázek 10: Vývoj populace dle věkové struktury v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ, 2021

Stejně jako většina států, se ČR potýká s demografickým stárnutím obyvatelstva, které lze vidět na obrázku č.11, kdy se procento obyvatel ve věku 65 a více zvyšuje a ve větším měřítku než věková skupina 0-14. Tento jev má za následek snižující se procento ekonomicko-aktivních obyvatel. Dle prognózy by měl tento trend setrvávat a eskalovat ve 30. a 40. letech tohoto století. V roce 2050 by dle prognózy mělo dojít dokonce k poklesu ekonomicko-aktivního obyvatelstva na 56 % z celkové populace ČR. Jedno z možných východisek daného problému je příliv zahraniční pracovní síly. Z dat sčítání obyvatel v roce 2021 tvořili cizinci 4,7 %. Největší podíl cizinců bylo s ukrajinským státním občanstvím (1,4 %) jako druzí se umístili občané sousedního Slovenska (0,9 %) a posledním větším zastoupením jsou občané Vietnamu (0,4 %) (Eurydice, 2022).

Tabulka 5: Vývoj migrace do ČR

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Odhad	Predikce	Výhled	Výhled
							2021	2022	2023	2024
Saldo migrace	16	20	28	39	44	27	26	26	26	26
Imigrace	35	38	46	58	66	56
Emigrace	19	17	18	20	21	29

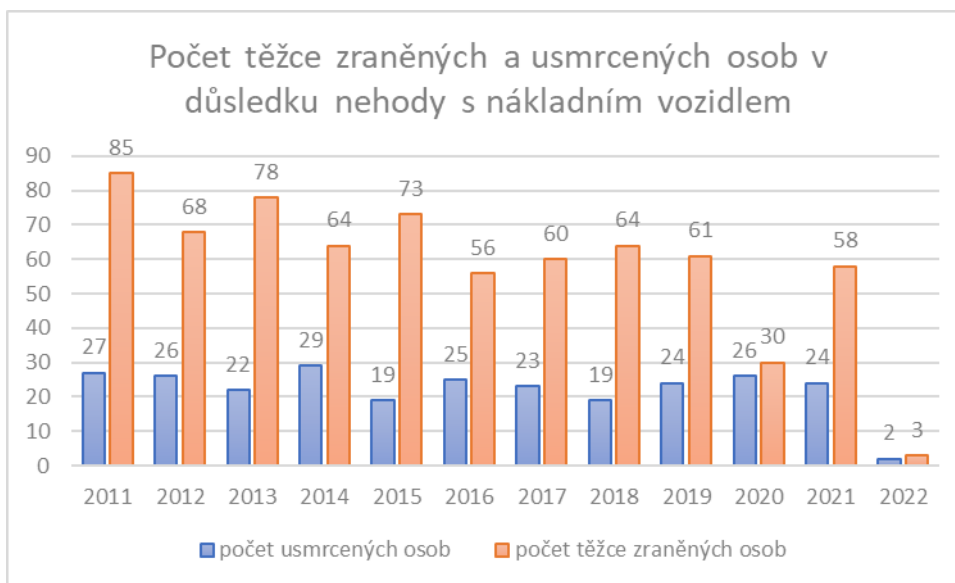
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat MFČR, 2022

V tabulce č. 5 lze pozorovat, že za sledované období vždy imigrace převyšuje emigraci, a tím dochází ke kladnému saldu migrace. Dle predikce MFČR by se tato skutečnost měla projevit i nadále. Predikce a následné výhledy MFČR byly stanoveny před konfliktem na Ukrajině, který měl za následek zvýšenou migraci Ukrajinských občanů, a to i na území ČR, proto je možné, že se budoucí saldo migrace oproti predikcím a výhledům ještě navýší.

Další faktor, který ovlivnil téměř všechny světové podniky, je pandemie Covid-19. Touto problematikou se již zabíral Eurostat, který porovnával vývoj silniční nákladní dopravy mezi rok 2019 a 2020. Na základě analýzy byl zjištěn pokles evropské silniční nákladní dopravy o 0,9 % což narušilo vzestupný trend posledních let. V detailnější analýze byl zaznamenán pokles mezinárodní dopravy (součást celkové silniční dopravy) mezi roky 2019 a 2020 o 3,8 %. Naopak mezioborová doprava a kabotáž, které představovaly v roce 2020 téměř 14 % z celkového objemu EU, dosahovaly nepřetržitého růstu. Největší propad v celkové silniční nákladní dopravě byl zaznamenán mezi prvním a druhým čtvrtletím roku 2020, kdy se počet tunokilometrů v EU snížil o 7,9 % z důvodu omezení volného pohybu osob a omezení přeshraničního pohybu. Ve třetím čtvrtletí roku 2020 však došlo ke zvýšení dokonce nad hodnoty před pandemií. Ve sledovaném roce 2020 se nejvíce dařilo Polsku, které zaznamenalo nejvyšší počet tunokilometrů v EU, a to díky vnitrostátní, mezioborové a kabotážní přepravě. V roce 2020 bylo Česko společně s Bulharskem jedinými členskými

státy EU s nárůstem všech druhů doprav. Jeden z důvodů je opět oblast mezioborové a kabotážní přepravy. Další konkurent, který vstoupil do oblasti kabotáže a mezioborové dopravy, je Řecko. Naopak v Německu, Španělsku, Lucembursku, Maďarsku, Nizozemsku, Portugalsku a Slovenku došlo k poklesu ve všech druzích dopravy (Eurostat, 2021).

Z tiskové zprávy Evropské rady bezpečnosti dopravy (ETSC, 2020) bylo zjištěno, že 25 % úmrtí na silnicích bylo následkem nehody s účastí nákladního vozidla. ETSC upozorňuje na rizika spojená s těžkým nákladními vozidly. Z tohoto důvodu se EU dohodla, že se minimální bezpečnostní normy budou navyšovat, a to pro nové nákladní automobily od roku 2026. Jeden z bezpečnostních atributů bude větší čelní sklo a průhledné panely ve dveřích tak, aby došlo lepší viditelnosti řidiče. Dále budou vozidla vybavena systémem na detekci chodců a cyklistů. Dále ETSC doporučuje místním úřadům zamezení přístupu nákladních vozidel bez dostatečné úrovně bezpečnosti. Toto omezení již zavedl například Londýn (Centrum dopravního výzkumu, 2020).



Obrázek 11: Nehodovost nákladních vozidel v ČR

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat Policie ČR, 2022

Data na obrázku č.12 jsou aktualizovaná k 28.2. 2022 policií ČR. Mezi roky 2020 a 2021 došlo k 7,7 % snížení počtu smrtelných nehod a k 93,3 % nárůstu nehod s těžkým zraněním. Nejvíce nehod se stalo ve Středočeském kraji. Druhým krajem s největším počtem smrtících nehod je Jihomoravský kraj a s počtem nehod s těžkým zraněním je kraj Vysočina. Většina nehod se stala začátkem týdne, a to v pondělí a úterý. Nejčastější příčinou pak byla

nepřiměřená rychlost, dále pak snížená pozornost řidiče a jízda na nesprávné straně (Centrum dopravního výzkumu, 2022).

Dalším faktorem pro získání nové pracovní síly je kvalifikovanost populace v řídičském oprávnění. Pro řízení nákladního vozidla je nutné mít řídičské oprávnění alespoň skupiny C, která opravňuje řídit motorové vozidlo přesahující hmotnost 3 500 kg. Pro získání tohoto průkazu musí být žadatel starší 21 let. Dále musí být zdravotně a odborně způsobilý. Musí vlastnit řídičské oprávnění skupiny B a nesmí být ve výkonu testu. Výhodu však mají držitelé řídičského průkazu skupiny C+E, který opravňuje k jízdě soupravě dále připojit vozidlo o povolené hmotnosti vyšší než 750 kg (MDČR, 2022).

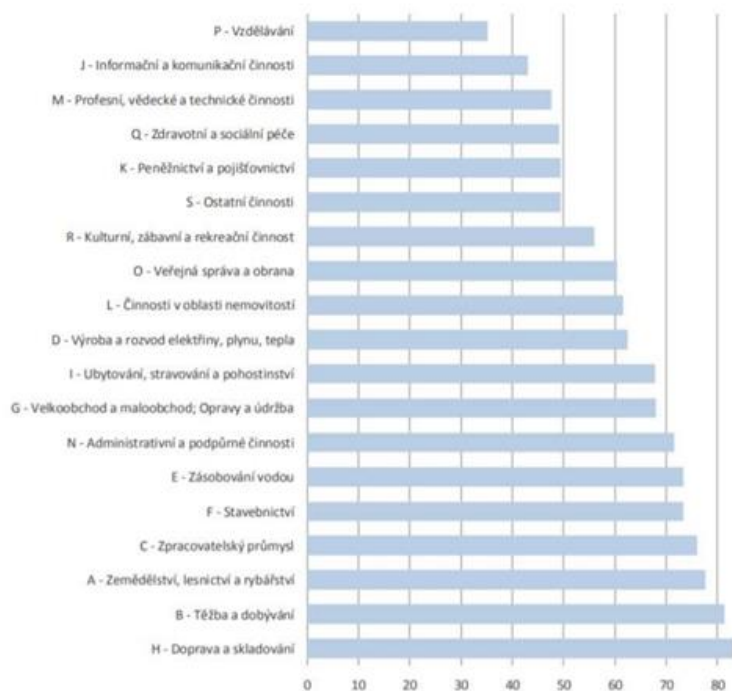
Technologické faktory

Jak již bylo v práci uvedeno, z důvodu zvýšení bezpečnosti na silnicích se EU dohodla o zavedení bezpečnějších nákladních automobilů od roku 2026. Mezi inovace bude patřit větší čelní sklo a průhledné panely na dveřích. Součástí vozidel bude také systém na detekci chodců a cyklistů.

Každoroční vyhodnocení mezinárodních nákladních vozidel roku obdržela na rok 2022 společnost DAF, a to konkrétně na své vozy XF, XG a XG+. Porota hodnotí vozidla z několika pohledů (technologických inovací, pohodlí, bezpečnosti, ovladatelnosti, úspory nákladů a ekologického dopadu). Vozidla byla dle poroty vyhodnocena jako nejlepší, hlavně z hlediska efektivnosti, bezpečnosti a pohodlí (DAF Trucks CZ, s.r.o., 2021).

Díky faktoru inovací u nákladních vozidel se nabízí otázka „životnosti“ takového vozidla. Martin Flex z ČESMADu Bohemia říká, že pakliže se u vozidel nad 12 tun neberou v potaz staré liazky a tetry, tak lze stanovit čtyři roky použitelnosti těchto vozidel. Tuto dobu lze ovlivnit způsobem provozování a je servisem. Marián Černoch ze společnosti Scania proto uvádí životnost vozů v kilometrech, a to mezi 800-900 tis. kilometrů (Eva Kézrová, 2008).

Oddělení strategie a trendů EU (OSTEU) v roce 2015 zveřejnilo analýzu s dopady digitalizace na trh práce v ČR a EU. Jejím obsahem byl index ohrožení digitalizace viz. obrázek.č.13, který analyzoval profesní kategorie v časovém rozmezí patnácti až dvaceti let. Mezi takové profese se na prvním místě umístil sektor dopravy a skladování.



Obrázek 12: Index rizika digitalizace profesí

Zdroj: OSTEU, 2015

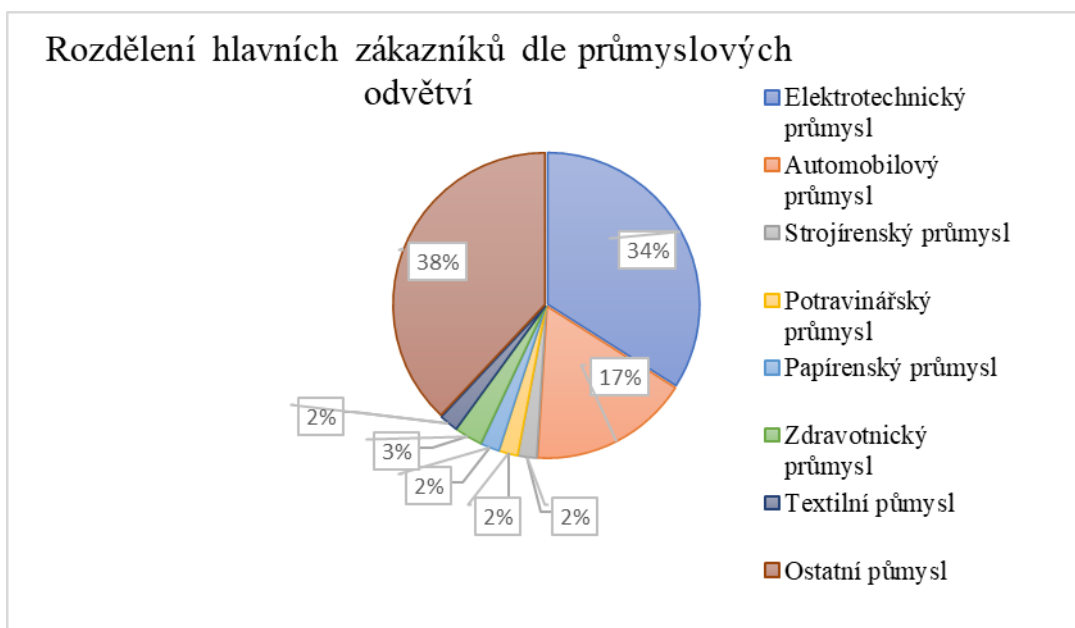
Analýza však jako dopad uvádí nejen ztrátu pracovních míst, ale také pozitivní dopad zvýšené efektivity a substitutu kapitálu za práci, který pak může mít pozitivní dopad na konkurenceschopnost sektorů (OSTEU, 2015).

4.2. Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí je pojata pomocí Portova modelu pěti sil, kdy jsou postupně analyzovány všechny konkurenční faktory (zákazníci, dodavatelé, substituty a současná a budoucí konkurence). Cílem analýzy je vyhodnotit mikrookolí podniku.

Zákazníci

Z dat analyzovaného podniku bylo zjištěno, že největší podíl zákazníků obchoduje v elektrotechnickém průmyslu HI-TECH (34 %). Dalším významným zákazníkem pro podnik jsou společnosti zaměřené na automobilový průmysl (17 %). Mezi další zákazníky dále podnik řadí zákazníky ze strojírenského, potravinářského, papírenského, zdravotnického a textilního průmyslu.



Obrázek 13: Rozdělení hlavních zákazníků podniku dle odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování z dat společnosti

Procentuální zastoupenost daných průmyslových odvětví na obrázku č. 14 v průběhu analyzovaného období dle dostupných dat nezaznamenala vysoké výkyvy. Při komparaci zákaznických odvětví podniku s daty z Eurostatu o vývozu a dovozu dle struktury zboží, došlo ke shodě viz. tabulka č. 6.

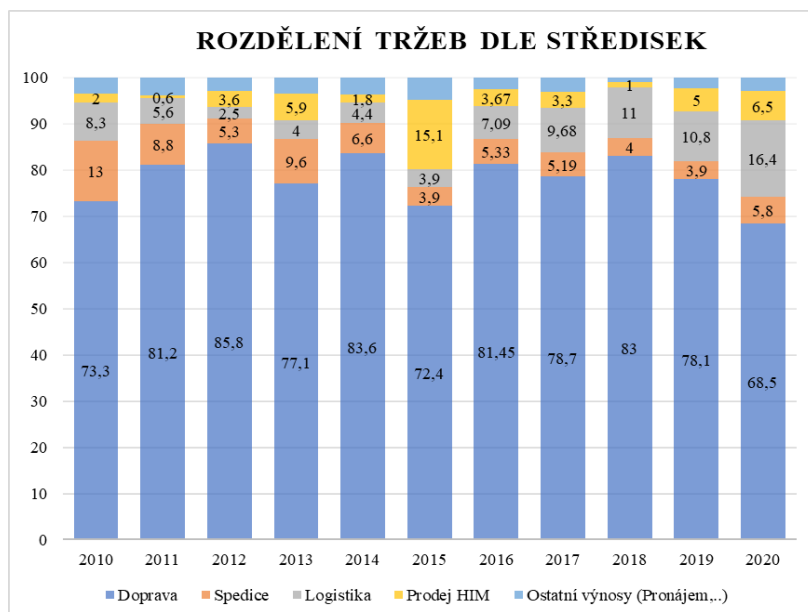
Tabulka 6: Komparace struktury zákazníků podniku a struktury vývozu a dovozu ČR v EU

Vývoz EU	Dovoz EU	Analyzovaný podnik
Motorová vozidla (kromě motocyklů)	Motorová vozidla (kromě motocyklů)	Elektrotechnický průmysl
Stroje a zařízení	Počítače, elektronické a optické přístroje	Automobilový průmysl
Počítače, elektronické a optické přístroje	Stroje a zařízení	Zdravotnický průmysl
Elektrická zařízení	Elektrická zařízení	Strojírenský průmysl
Kovodělné výrobky	Chemické látky a přípravky	Potravinářský průmysl
Chemické látky a přípravky	Základní kovy	Papírenský průmysl
		Textilní průmysl

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je zaznamenáno zboží a průmysl vzestupném pořadí dle celkového podílu na daném celku. Je zde patrné, že analyzovaný podnik sleduje ekonomiku ČR a efektivně tak cílí

na zákazníky. Z šesticte nejvíce vyvážených a dovážených zboží se analyzovaný podnik specializuje na pětici z nich.



Obrázek 14: Rozdělení tržeb podniku dle středisek

Zdroj: Vlastní zpracování z dat podniku

Při bližší analýze tržeb na obrázku č. 15 bylo zjištěno, že největší procento zastávají tržby za dopravu. Procentní podíl tržeb z dopravy se však od roku 2018 snižuje a zvyšuje se procentní podíl tržeb z logistiky. Dalším jevem, který patrně souvisí s ubývajícím tržbou v dopravě, je zvětšující se procento z tržeb za prodej majetku.

Při bližší analýze počtu přeprav dle vozového parku bylo zjištěno, že největší počet přeprav v celém sledovaném období bylo prostřednictvím tahačů s návěsem do 24 t. Počet přeprav těmito vozidly však od roku 2012 neustále klesá. Na ústupku je od roku 2014 také spedice, jejíž počet přeprav se od roku 2010 do roku 2020 snížil o polovinu.

Tabulka 7: Počet přeprav podniku dle typu vozidla

Rok	Počet přeprav										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tahač + návěs do 24 t	2 981	3 726	3 877	3 766	3 510	3 387	3 104	2 903	2 641	2 284	1 514
Vozidla do 12t(pobočka Mladá Boleslav)		871	966	1 188	1 192	1 216	1 444	1 143	1 203	211	263
Vozidla do 7,5t (od roku 2018 pobočka Mladá Boleslav)	539	663	1 263	1 488	1 572	1 442	1 006	839	259	919	803
Autopřepravníky Kassbohrer										400	288
Spedice	1 157	1 252	1 056	1 417	1 158	736	617	576	528	548	505
Celkem	4 677	6 512	7 162	7 859	7 432	6 781	6 171	5 461	4 631	4 362	3 373

Zdroj: Vlastní zpracování z dat podniku

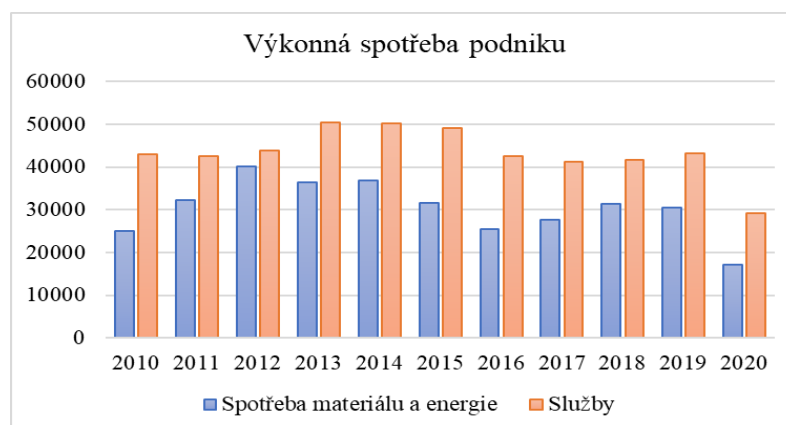
V roce 2011 byla zaznamenána přeprava nových vozidel do 12 t, které se od roku 2018 staly součástí pobočky v Mladé Boleslavy. Jako nové vozy ve vozovém parku podniku lze označit autopřepravníky Kassbohrer, které svoji první přepravu uskutečnily v roce 2019.

Analyzovaný podnik se orientuje na destinace Velké Británie, Skotska, Německa, země Beneluxu, Francii a Švýcarska. Z těchto států se pouze Německo, Spojené království a Francie řadí mezi státy s největším vývozem a dovozem do ČR. Je zde tedy značný potenciál na vstup na nové trhy.

Dodavatelé

Mezi náklady podniku patří vzhledem k dodavatelskému řetězci spotřeba materiálu a energii, kam autor práce řadí spotřebu PHM, materiálu na opravy, energie a pneumatiky. Jako nejvýznamnější náklady za služby lze označit přepravu, mýtné, leasing, agenturní služby a opravy a údržby.

Na obrázku č.16 jsou znázorněny výše nákladů v tis. Kč dle druhu spotřeby v časovém horizontu deseti let. Výše spotřeby za služby je v celém sledovaném období vyšší, než spotřeba za materiál a energie. Mezi roky 2019 a 2020 došlo k významnému poklesu u obou zmíněných položek.



Obrázek 15: Výkonná spotřeba podniku

Zdroj: Vlastní zpracování z VZZ podniku

Mezi zprostředkovatele PHM patří společnosti, které poskytují svým zákazníkům palivové karty. Tyto karty následně slouží ke koupi PHM na smluvních čerpacích stanicích po celé Evropě. Mezi nejvýznamnější zprostředkovatele těchto karet patří:

- DKV

Tato společnost se primárně zabývá B2B segmentem, a to prioritně dopravními společnostmi po celé Evropě. Nemá ve vlastnictví žádné čerpací stanice a její strategie je na základě smluvních dohod s čerpacími stanicemi. Tyto smluvní dohody má společnost uzavřeny s 1350 čerpacími stanicemi jen v ČR. Mezi obchodní partnery společnosti patří například MOL,

OMV, EuroOil, KM PRONA, Eurobit, ONO. Dále také nabízí na vybraných stanicích „atraktivní“ týdenní ceny. Sídlo společnosti se nachází v Německu a v ČR působí na základě pobočky, která se prioritně zabývá administrativní a servisní činností. Veškeré služby poskytnuté touto společností jsou pravidelně zpětně fakturovány dopravním společností. Palivové karty jsou založeny na magnetických prouzcích a jsou zabezpečeny PINEM. Společnost dále na svých stránkách uvádí, že již působí ve 45 zemích a má více než 200 000 zákazníků. Její působení na trhu je více než 80 let.

Mezi další služby, které společnost nabízí, je platba mýtného po celé Evropě, online kontrola transakcí všech palivových karet, vyhledávač a plánovač tras dle čerpacích stanic, blokace a změna zabezpečení karet.

- Eurowag

Stejně jako DKV i Eurowag se specializuje na B2B trh, a to převážně na dopravní společnosti. Výhodou však od předchozí společnosti je vlastnictví několika čerpacích stanic. Následně má taktéž smlouvenou akceptační síť s dalšími čerpacími stanicemi. Nabízí tedy více jak 15 000 svých a smluvních čerpacích stanic, které se nacházejí ve 30 zemích. Mezi další služby, které společnost nabízí patří zprostředkování mýtného po celé Evropě, daňové služby, a to především pro vrácení DPH a spotřebních daně ze zahraničí, finanční služby, fleet management, který díky datům může optimalizovat výkon vozidel. Společnost již také reaguje na nový trend elektronických vozidel prostřednictvím projektu eMobilita. Společnost Eurowag působí na trhu již více než 25 let a má více než 15 000 zákazníků.

- UTA

Společnost UTA vstoupila na Český trh palivových karet jako poslední, ačkoli patří mezi starší společnosti jako je DKV. Společnost nemá ve vlastnictví žádné čerpací stanice a její obchod je zaměřen na akceptační síť čerpacích stanic. Opět se jedná o společnost působící na B2B trhu, ovšem se záměrem obchodovat s menšími a středními podniky. Stejně jako předchozí společnosti i UTA nabízí další služby, mezi které patří zprostředkování mýtného po celé Evropě. Na svých stránkách společnost uvádí více než 70 600 smluvních čerpacích stanic, které se nacházejí ve 40 zemích.

Konkurence

V oblasti konkurence práce obsahuje analýzu potenciální a stávající konkurence dle Porterova modelu pěti sil. Analýza potenciální konkurence obsahuje bariéry pro vstup do odvětví,

kteře autor identifikuje na základě svých zkušeností z praxe v oboru a získaných poznatků ze zpracování DP. Stávající konkurence je následně zpracována na základě komparace analyzovaného podniku s podnikem konkurenčním. Celkový rozbor odvětví obsahuje okrajově i analýzu odvětví na základě vývoje počtu aktivních podniků silniční nákladní dopravy v průběhu let.

Dle ČSÚ (2022) dosáhlo odvětví dopravy a skladování za poslední sledovaný rok zvýšení tržeb o 13 %. Konkrétně ve skladování a vedlejší činnosti v dopravě bylo dosaženo vzrůstu tržeb o 21,2 %. Ke zvýšení tržeb došlo také v poštovní a kurýrní činnosti o 11,5 %. Na základě těchto dat lze tedy tvrdit, že z hlediska výnosnosti se jedná o lukrativní odvětví.

Na obrázku č.17 je znázorněn vývoj počtu dopravních podniků v časovém rozmezí 2010 - 2019, který byl zveřejněn ČSÚ. Dále je na obrázku znázorněna výše tržeb z prodeje výrobků a služeb a tržeb za prodej zboží v mil. Kč.



Obrázek 16: Počet aktivních podniků silniční nákladní dopravy a vývoj jejich tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ, 2021

K největšímu sledovanému propadu počtu podniků došlo mezi roky 2011 a 2012, kdy byl počet aktivních podniků silniční nákladní dopravy snížen o 901 podniků. Trend snižování počtu podniků pokračoval až do roku 2015, kdy bylo zaznamenáno pouhých 30 035 aktivních podniků. Na obrázku je však znázorněno, že ačkoliv se počet podniků snižoval, výše tržeb byla téměř stabilní. Od roku 2015 je však zaznamenáván každoroční růst počtu podniků, a tím i zvýšení konkurence v silniční dopravě na území ČR. V roce 2019 bylo zaznamenáno 31 746 aktivních podniků silniční nákladní dopravy a tržby dosahovaly výše 227 863 mil. Kč.

Bariéry pro vstup do odvětví

Jako bariéry pro vstup nového dopravního podniku na trh ČR označil autor omezený počet zákazníků, jelikož se dopravní odvětví prioritně orientuje na B2B trh. Dle studie ekonomického deníku ze začátku roku 2022 bylo zjištěno, že v roce 2021 vzniklo o 2 600 podniků více než v předešlém roce. Při porovnávání dat s rokem 2019 je nutné zmínit záznam s meziročním propadem podniků v daném roce o 1688 než v roce předešlém. Na základě těchto informací lze tvrdit, že **počet potenciálních zákazníků nezaznamenal významný meziroční nárůst**, a tím se konkurence již pro stávající dopravní podniky nezvyšuje.

Jako další bariéru pro vstup do odvětví lze označit **vyšší počáteční investice**. Podnik je téměř nucen požádat o bankovní úvěr, jelikož cena silničních nákladních vozidel se pohybuje v řádech milionů. S nákupem vozidel následně souvisí vysoké fixní náklady na pojištění a údržbu. Dále nelze opomenout ani variabilní náklady, kde se v poslední době zaznamenalo výrazné zvýšení pohonných hmot. Z toho důvodu lze jako další bariéru označit **nutnost vysokého kapitálu**, který lze označit jako náročnější než v jiných odvětvích.

Dále musí vstupující podnik splňovat řadu českých a evropských norem. Díky tomu musí mít zakladatel neustálý přehled v oboru a počítat s **administrativní náročností**. Podnik by měl dále disponovat ve znalosti úspor z rozsahu tak, aby byly jeho ceny konkurenceschopné. Lze tedy tvrdit že zakladatel musí mít **dostatečné znalosti v oboru**.

Mezi bariéry lze zařadit i bariéru ve výstupu podniku z trhu, které by měl každý zakladatel zvážit. Podnikání v dopravě přináší mnoho fixních smluv, které následně nelze v krátkém časovém horizontu ukončit.

Komparace analyzovaného a konkurenčního podniku

Pro analýzu konkurence je v následující části podnik porovnán s konkurenčním podnikem. Konkurenční podnik byl vybrán na základě podobného předmětu podnikání (mezinárodní kamionová doprava a logistika). Dále mají oba podniky stejnou právní formu a podobný počet zaměstnanců a dobu trvání viz. tabulka č.8. Specializují se na stejný B2B trh, tedy primárně poskytují služby dalším podnikům. Jedná se o české podniky, které sídlí v různých krajích.

Tabulka 8: Komparace s konkurenčním podnikem

	Analyzovaný podnik	Konkurenční podnik
Předmět podnikání	Silniční motorová doprava nákladní	Silniční motorová doprava nákladní a silniční
	Zasílatelství	Zámečnictví
	Skladování zboží a manipulace s nákladem	Skladování zboží a manipulace s nákladem
	Nákup zboží za účelem prodeje, prodej včetně zahraničně obchodní činnosti	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej Technické činnosti v dopravě
Právní forma	Společnost s ručením omezeným	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Královehradecký kraj	Liberecký kraj
Vznik	1992	1999
Vlastníci/Společníci	1	3
Jednatel	1	3
Počet zaměstnanců	25-49	25-49
Základní kapitál	1 000 000 Kč	100 000 Kč
Realizace klíčové části obratu na trhu	B2B	B2B
Certifikace	ČSN EN ISO 9001:2016 a 14001:2016	ČSN EN ISO 9001:2015
Nabízené služby	Mezinárodní a vnitrostátní kamionová doprava	Mezinárodní a vnitrostátní kamionová doprava
	Logistika a skladování	Logistika a skladování
	Spedice	Pneuservis pro nákladní, užitková i osobní vozidla
		Plnění a diagnostika klimatizací Speciální nakládací technika
Počet vozidel	24	17
Skladovací haly	4	3
Zabezpečení hal	Centralizovaná ochrana, agenturní ostraha, kamerový systém	Kamerový systém

Zdroj: Vlastní zpracování z Justice a webových stránek společností

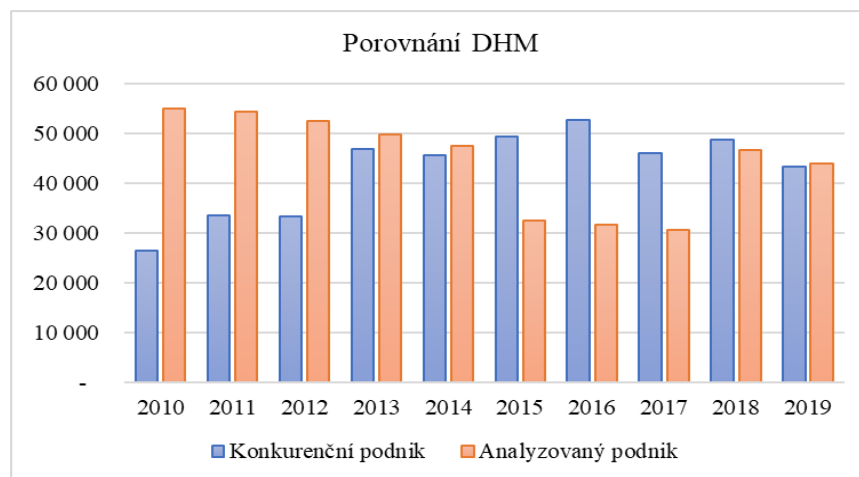
Rozdílný je však počet společníků, a tím i jednatelů společnosti. U analyzovaného podniku figuruje od založení podniku pouze jeden zakladatel, který je současně jednatelem společnosti. Konkurenční podnik má naopak tři společníky s různými podíly na podniku (60 %, 20 %, 20 %) avšak i tak má analyzovaný podnik větší základní kapitál, než konkurenční. Oba podniky uvádějí záměr být konkurenceschopným podnikem. Pro analyzovaný podnik je to jedna z vizí společnosti „*Rozvíjet pozici lídra v regionu v oblasti komplexního portfolia.*“ Naopak pro konkurenční podnik je to stanovený cíl: „*Naším cílem je dosáhnout vedoucího postavení v oblasti přepravy, logistiky a skladování mezi srovnatelnou konkurencí na českém trhu.*“ Dle výše uvedených doporučení by měla vize společnosti působit motivačně a ukazovat budoucí vývoj společnosti. Dále by na základě vize měly být stanoveny cíle, které budou určovat měřítka pro její dosažení. Vize analyzovaného podniku uvádí budoucí vývoj společnosti a je do jisté míry motivující pro zaměstnance podniku. Na základě vize lze stanovit určité cíle, který budou obsahovat stanovená měřítka, ovšem dle autora názoru se jedná o příliš všeobecný popis. Naopak konkurenční podnik tento záměr uvedl jako cíl podniku. Pro stanovení cíle je nutné splnit několik podmínek (SMART).

- Daný cíl lze považovat za specifický.
- Podmínka měřitelnosti však není zcela splněna. Daný cíl nelze vyhodnotit. Chybí zde jasné hodnoty, měřítka.
- Dosažitelnost daného cíle je dle autora splněna.
- Lze předpokládat, že stanovený cíl byl vedením společnosti odsouhlasen, a proto je podmínka akceptovatelnosti splněna.
- Časové hledisko ve formulaci cíle zcela chybí.

Dle autora byl daný záměr lépe uchopen analyzovaným podnikem, který jej použil jako vizi společnosti. U konkurenčního podniku nebyly u cíle splněny tři z pěti podmínek stanovení cíle. Konkurenční podnik dále na svých stránkách uvádí svou politiku kvality, kterou zaměřuje na své stakeholdery (zákazníky, veřejnost, zaměstnance, dodavatele). Dále zde uvádí vztah podniku k managementu kvality, kde uvádí dosažení normy ISO 9001, a přístup k neustálému zlepšování, který uvádí i jednatel společnosti analyzovaného podniku ve výroční zprávě 2020. Analyzovaný podnik na svých stránkách uvádí záměr na eliminaci dopadů na životní prostředí. Tohoto cíle chce dosáhnout pomocí dopravní techniky, která splňuje nejpřísnější emisní normy, zavedením úsporných technologií na spotřebu energie

a ekologickým nakládání s odpady. Tento záměr u konkurenčního podniku chybí, ačkoliv uvádí plnění všech legislativních ekologických podmínek.

V následující části jsou podniky porovnávány z dat rozvah mezi roky 2010 až 2019. Jako první je porovnán dlouhodobý hmotný majetek společností (DHM). Mezi DHM oba podniky řadí pozemky, stavby a samostatné movité věci.



Obrázek 17: Komparace DHM s konkurenčním podnikem

Zdroj: Vlastní zpracování z rozvah společností

Na obrázku č.18 je znázorněn DHM analyzovaného podniku a konkurenčního podniku v časovém horizontu 2010 až 2019. Data, která jsou v obrázku znázorněna, jsou v tis. Kč. Od roku 2010 do roku 2014 měl analyzovaný podnik převahu v DHM. V roce 2015 však došlo k výraznému snížení DHM analyzovaného podniku a převahu získal konkurenční podnik. V současné době mají oba podniky poměrně stejnou výši DHM, a to k roku 2019 ve výši 43 362 tis. Kč u konkurenčního podniku a 43 942 u analyzovaného podniku. Analyzovaný podnik v roce 2019 měl 4 % celkového DHM v pozemku, 58 % ve stavbách a 37 % v samostatných movitých věcech. Konkurenční podnik měl ve stejném roce 9 % celkového DHM v pozemkách, 56 % ve stavbách a 35 % samostatných movitých věcech. Lze tedy tvrdit, že i rozložení DHM v položkách rozvahy je velice podobné.

Na obrázku č.19 jsou znázorněny pohledávky z obchodních vztahů u konkurenčního a analyzovaného podniku.



Obrázek 18: Komparace pohledávek z obchodních vztahů s konkurenčním podnikem

Zdroj: Vlastní zpracování z rozvah společností

V časovém horizontu lze pozorovat, že v roce 2010 nabývaly pohledávky téměř stejných hodnot. Konkurenční podnik však od daného roku na analyzovaný podnik strádá největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2015, kdy došlo k rozdílu 34 594 tis. Kč. Díky poklesu pohledávek analyzovaného podniku v roce 2016, se rozdíl mezi pohledávkami u podniků snížil. Stav pohledávek z obchodních vztahů k 31.12 2019 byl u konkurenčního podniku v hodnotě 8 536 tis. Kč a u analyzovaného podniku 20 780 tis. Kč.



Obrázek 19: Komparace závazků z obchodních vztahů s konkurenčním podnikem

Zdroj: Vlastní zpracování z rozvah společností

Na obrázku č.20 jsou znázorněny závazky z obchodních vztahů konkurenčního a analyzovaného podniku. Z obrázku je patrné, že analyzovaný podnik nabývá za celé

sledované období vyšší závazků než konkurenční podnik. Po porovnání křivek trendu lze až na rok 2014 tvrdit, že procentuální vývoj závazků je u obou podniků stejný. Oba podniky tedy reagují podobně na okolní situace v podobě nákladů. V poslední sledovacím období dochází ke snižování závazků u konkurenčního podniku, a naopak k zvyšující se závazků u podniku analyzovaného.

Tabulka 9: Komparace složení kapitálu společnosti s konkurenčním podnikem

Rok	Poměr vlastního kapitálu na celkovém kapitálu společnosti									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Konkurenční podnik	0,64	0,69	0,71	0,71	0,74	0,74	0,74	0,73	0,73	0,74
Analyzovaný podnik	0,28	0,28	0,30	0,34	0,35	0,46	0,60	0,55	0,37	0,36

Zdroj: Vlastní zpracování z rozvah společností

V tabulce č.9 lze pozorovat poslední porovnání konkurenčního a analyzovaného podniku dle složení kapitálu společnosti. Konkurenční podnik je tvořen více jak z poloviny z vlastních zdrojů a tuto skutečnost si v průběhu celého sledovaného období udržuje. Naopak analyzovaný podnik je tvořen z vlastních zdrojů pouze 28 % a ačkoliv procentuální výši vlastního kapitálu v celém sledovaném období zvyšoval, jedná se stále o nízké hodnoty. Doporučená hodnota financování podniku cizími zdroji je méně než 50 % z celkového kapitálu. Lze tedy tvrdit, že konkurenční podnik je spíše konzervativní a nepodstupuje takové riziko jako podnik analyzovaný.

Tabulka 10: Vyhodnocení komparace s konkurenčním podnikem

Konkurenční výhody	
Analyzovaný podnik	Konkurenční podnik
větší počet vozidel	rozsáhlejší portfolio služeb
větší zabezpečení skladovacích hal	vlastní servis (pneuservis, plnění a diagnostika klimatizací)
větší variabilita v přepravovaném zboží	stanovení politiky kvality
zaměření se na ŽP	nižší závazky z obchodních vztahů
detailněji vypracované dokumenty (výroční zpráva) a webové stránky	stabilní složení celkového kapitálu
vyšší pohledávky z obchodních vztahů	konzervativní přístup vedení
vedení společnosti má kladný sklon k riziku	

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě komparace konkurenčního a analyzovaného podniku došlo k vyhodnocení konkurenčních výhod obou podniků. Konkurenční podnik disponuje větším portfoliem služeb, kdy mimo dopravu a skladování dále nabízí servisní práce a vlastní speciální nakládací techniku. Díky rozsáhlejšímu portfoliu v oblasti automobilového servisu, dochází u podniku k nižším nákladům na opravy. Konkurenční podnik se dále zabývá politikou

kvality a tím lépe identifikuje potřeby svých stakeholderů. Podnik má taktéž dlouhodobě nižší závazky z obchodních vztahů a porovnání s analyzovaným podnikem. Poslední zmíněná výhoda konkurenčního podniku je finanční stabilita, kdy je podnik více jak z poloviny financován z vlastních zdrojů.

Konkurenční výhodou analyzovaného podniku je vyšší počet vozidel, které představují vyšší potenciál v objemu přeprav. Podnik dále více dbá na bezpečnost skladovacích hal, kde dochází k několika zabezpečení. Dále se podnik dokáže více přizpůsobit zákazníkovi v objemu přepravy, jelikož nabízí přepravu zásilky již od 1 kg. Mezi další konkurenční výhodou patří pozornost podniku na enviromentální dopad podniku. Při zpracovávání analýzy byly doklady společnosti vyhodnoceny jako přehlednější a detailnější. Podnik dále zaznamenal vyšší pohledávky z obchodních vztahů za celé sledované období. Z poslední komparace podniků byl zjištěn pravděpodobný kladný sklon vedení podniku k riziku. Tento jev však autor práce vnímá pozitivně, jelikož se vedení nebojí inovací a vkročení na nové trhy.

Substituty

Jako substituty lze označit v tomto případě služby (dopravu), které může být uskutečněna jinými dopravními prostředky. Mezi další možnosti přepravy zboží se řadí:

- Leteckou dopravu, která dle ČSÚ (2022) zaznamenala za rok 2021 meziroční zvýšení tržeb o 43,8 %. Tento jev byl zapříčiněn mimo jiné omezeným pohybem lidí v roce předešlém. Z důvodu vysoce nákladné přepravy, není tento substitut pro podnik příliš významný.
- Pozemní a kurýrní činnost, která taktéž v minulém roce zaznamenala zvýšení tržeb o 11,5 % oproti roku předešlému a trend růstu tržeb předešlých let pokračuje. Tato činnost se specializuje prioritně na vnitrostátní přepravu zboží. Z důvodu zaměření se analyzovaného podniku především na mezinárodní dopravu nemá ani tento substitut velkou váhu.
- Vodní dopravu, která meziročně vzrostla o 2 % v tržbách.
- Drony, které lze označit jako případné substituty v budoucnu.
- Železniční dopravu.

4.3. Vnitropodniková analýza

Jednou z vnitropodnikových analýz je finanční analýza podniku, kterou se zabývá následující část DP. Cílem je vyhodnotit finanční situaci podniku jako jeden z aspektů konkurenceschopnosti podniku.

Finanční analýza podniku

Převedením absolutních hodnot ukazatelů na relativní procentní vyjádření byla vyhotovena procentní analýza podniku v časovém horizontu deseti let, kterou lze pozorovat v tabulce č.11.

Tabulka 11: Rozvaha/procentní analýza

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pohledávky za upsaný základní kapitál											
Dlouhodobý majetek	70,264	65,566	67,640	64,962	59,332	40,606	52,767	47,593	56,394	60,421	59,428
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,046	0,097	0,291	0,182	0,073	0,005	0,101	0,059	0,019	-	-
zřizovací výdaje	-	-	0,204	0,126	0,045	-	-	-	-	-	-
Software	0,046	0,097	0,087	0,056	0,029	0,005	0,101	0,059	0,019	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	70,218	65,468	67,349	64,780	59,258	40,601	52,666	47,534	56,374	60,421	59,428
Pozemky	4,491	4,229	4,514	4,562	4,380	1,651	2,358	2,206	1,709	2,476	2,877
Stavby	64,538	58,575	60,130	58,479	53,829	38,163	48,388	43,144	31,771	35,338	38,808
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1,190	2,664	2,649	1,729	1,048	0,788	1,920	2,105	22,545	22,429	17,052
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-	-	0,056	-	-	-	-	-	-	-	-
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	-	-	-	0,010	-	-	-	0,079	0,349	0,177	0,692
Oběžná aktiva	28,318	33,100	31,758	34,156	39,774	58,060	45,498	50,922	42,678	38,820	39,882
Zásoby	0,525	1,163	0,889	1,154	1,122	0,705	1,131	0,915	0,851	0,732	-
Materiál	0,525	1,163	0,889	1,154	1,122	0,705	1,131	0,915	0,851	0,732	-
Dlouhodobé pohledávky	0,467	0,089	0,145	0,134	0,136	0,137	0,163	0,352	-	-	-
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,467	0,089	0,145	0,134	0,136	0,137	0,163	0,352	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	25,757	25,848	26,288	31,604	37,953	55,776	36,312	40,570	36,601	34,165	36,152
Pohledávky z obchodních vztahů	25,407	24,315	25,018	30,510	37,142	54,311	34,119	37,231	32,904	28,573	30,561
Pohledávky-ostatní	-	-	-	-	-	-	-	0,070	1,976	2,332	2,800
Stát-daňové pohledávky	-	0,825	0,707	-	0,169	0,009	0,464	1,129	0,352	0,011	-
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,334	0,329	0,144	0,141	0,143	0,106	0,294	0,260	0,562	1,216	0,826
Dohadné účty aktivní	-	-	-	-	0,091	0,984	0,690	1,294	0,372	0,964	0,211
Jiné pohledávky	0,015	0,379	0,420	0,953	0,407	0,366	0,745	0,585	0,435	1,070	1,755
Krátkodobý finanční majetek	1,569	6,000	4,435	1,264	0,564	1,443	7,893	9,087	5,226	3,923	3,729
Peníze	0,070	0,292	0,355	0,275	0,336	0,440	0,562	0,669	0,542	0,312	0,302
Účty v bankách	1,499	5,708	4,080	0,989	0,228	1,003	7,331	8,418	4,684	3,611	3,428
Časové rozlišení	1,418	1,334	0,602	0,882	0,894	1,334	1,734	1,484	0,928	0,759	0,690
Náklady příštích období	1,379	1,007	0,486	0,871	0,691	1,305	1,734	1,453	0,863	0,448	0,690
Příjmy příštích období	0,040	0,327	0,115	0,010	0,203	0,029	-	0,031	0,065	0,311	-
Pasíva celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	27,599	28,154	30,472	34,188	35,059	46,007	59,671	55,459	37,465	36,203	42,869
Základní kapitál	1,276	1,202	1,283	1,297	1,245	1,252	1,663	1,556	1,205	1,375	1,597
Základní kapitál	1,276	1,202	1,283	1,297	1,245	1,252	1,663	1,556	1,205	1,375	1,597
Fondy ze zisku	0,128	0,120	0,128	0,130	0,125	0,125	0,166	0,156	0,121	0,138	0,160
Rezervní fond	0,128	0,120	0,128	0,130	0,125	0,125	0,166	0,156	0,121	0,138	0,160
Výsledek hospodaření minulých let	20,383	24,670	28,636	29,374	31,456	33,884	53,763	53,651	41,636	41,237	38,609
Nerozdělený zisk minulých let	20,383	24,670	28,636	29,374	31,456	33,884	53,763	53,651	41,636	41,237	40,295
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	5,812	2,162	0,425	3,387	2,234	10,745	4,078	0,096	5,496	6,546	2,503
Cizí zdroje	72,261	71,728	68,945	63,953	64,185	53,587	39,638	43,922	61,203	63,580	57,131
Dlouhodobé závazky	0,505	0,548	0,698	0,166	0,646	0,631	0,845	0,821	-	-	9,617
Odložený daňový závazek	0,505	0,548	0,698	0,166	0,646	0,631	0,845	0,821	-	-	1,219
Krátkodobé závazky	16,643	14,132	11,016	12,495	17,246	13,035	12,307	11,901	13,601	17,054	14,103
Závazky z obchodních vztahů	7,593	8,491	7,535	9,187	12,419	7,463	8,473	7,777	10,317	13,180	10,252
Závazky-podstatný vliv	-	-	0,697	0,025	-	-	-	-	-	-	-
Závazky ke společníkům	5,355	2,644	-	-	-	0,029	0,038	0,036	0,027	0,004	0,078
Závazky k zaměstnancům	1,730	1,862	1,740	1,734	2,006	1,917	2,266	2,139	1,931	1,720	2,119
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	0,461	0,531	0,576	0,552	1,147	0,632	0,798	0,840	0,752	0,697	0,795
Stát- daňové závazky a dotace	1,334	0,456	0,332	0,860	0,742	2,889	0,520	1,014	0,510	0,241	0,819
Krátkodobé přijaté zálohy	-	-	-	-	0,808	-	-	-	-	-	-
Dohadné účty pasivní	0,171	-	-	-	-	-	0,057	-	-	1,194	-
Jiné závazky	-	0,148	0,136	0,137	0,125	0,104	0,155	0,095	0,065	0,019	0,038
Bankovní úvěry a výpomoci	55,112	57,048	57,231	51,292	46,293	39,921	26,486	31,200	47,602	46,525	33,412
Bankovní úvěry dlouhodobé	39,350	34,207	29,588	22,761	17,780	12,369	-	-	10,652	14,628	-
Krátkodobé bankovní úvěry	15,762	22,841	27,643	28,531	28,512	27,552	26,486	31,200	36,951	31,898	33,412
Časové rozlišení	0,140	0,118	0,582	1,860	0,756	0,406	0,692	0,619	1,332	0,217	-
Výdaje příštích období	0,140	0,118	0,582	1,860	0,756	0,406	0,692	0,619	1,332	0,217	-

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Z vyhodnocení procentního vývoje aktiv je patrné, že od roku 2010 do roku 2020 došlo k procentnímu snížení podílu stálých aktiv na celkových aktivech ze 70 % v roce 2010 na 59 % v roce 2020. Tento pokles byl způsoben zejména díky snížení investic do staveb, kde dochází také ke každoročnímu odepisování, a tím i snížení jejich hodnoty a snížení podílu pozemků téměř o polovinu. Naopak lze pozorovat rapidní nárůst podílu samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí, a to nejvíce v roce 2018, kdy dosahoval téměř 23 % celkových aktiv podniku. V posledním sledovaném roce však podíl samostatných movitých věcí na celkových aktivech klesl na 17 %. Taktéž podíly na oběžných aktivech se v časovém horizontu neustále zvyšují, a to převážně díky zvyšujícímu se podílu krátkodobých pohledávek a zvyšujícímu se trendu podniku ponechání si většího podílu peněz na účtech v bankách.

Na základě procentní analýzy lze pozorovat zvyšující se podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech. V roce 2010 byl tento podíl pouhých 28 % a v roce 2020 již dosahuje 43 % z celkových pasiv. Tyto hodnoty jsou způsobeny zvyšujícím se podílem nerozděleného zisku minulých let, díky kterému lze říci, že podnik své zisky prioritně investuje do budoucího vývoje společnosti. Dalším pozitivním zjištěním je snížení podílu cizích zdrojů, a to především v položkách bankovních úvěrů a výpomocí. Optimálním poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů na celkových pasivech společnosti lze označit rok 2016, kdy poměr vlastního kapitálu dosahoval téměř 60 % a poměr cizích zdrojů 40 % z celkových pasiv společnosti. V roce 2020 se poměr lehce změnil na 43 % vlastního kapitálu a 57 % cizích zdrojů. Doporučuji proto ponížít poměr cizích zdrojů alespoň pod 50 % tak, aby došlo k větší finanční stabilitě podniku.

Tabulka 12: Rozvaha/indexová analýza

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	100	106	99	98	103	102	77	82	106	93	80
Dlouhodobý majetek	100	99	96	91	87	59	58	56	85	80	68
Oběžná aktiva	100	124	112	119	144	209	123	148	160	127	113
Časové rozlišení	100	100	42	61	65	96	94	86	69	50	39
Pasiva celkem	100	106	99	98	103	102	77	82	106	93	80
Vlastní kapitál	100	108	110	122	130	170	166	165	144	122	124
Cizí zdroje	100	105	95	87	91	76	42	50	90	82	63
Časové rozlišení	100	89	413	1 304	552	295	378	362	1 005	144	-

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Z indexové analýzy vyplývá, že celková aktiva a pasiva se od roku 2010 do 2020 snížila zhruba o 20 %. Výrazné snížení aktiv je zaznamenáno u stálého majetku, jehož hodnota

se snížila na 68 %, naopak u oběžných aktiv byl zaznamenán nárůst o 13 %, který byl zapříčiněn mimo jiné i již zmiňovanou zvýšenou částkou na peněžních účtech. Co se týká pasiv, lze zde pozorovat pozitivní trend snižování cizích zdrojů, a naopak zvyšování vlastního kapitálu (VK). Jediný pokles této položky je zaznamenán v letech 2018 a 2019, kdy se podnik dostal do ztráty, ovšem i v daných letech bylo navýšení VK oproti roku 2020 více jak 20 %.

Další část finanční analýzy se zaměří na poměrové ukazatele společnosti, které budou taktéž analyzovány v časovém horizontu deseti let tak, aby nedošlo ke zkreslení výsledků.

Likvidita

Prvním poměrovým ukazatelem je likvidita, která je analyzována ze tří různých pohledů.

- Okamžitá likvidita

Likvidita I. stupně počítá jen s nejlíživějšími položkami. Výše daného ukazatele by měla být větší než 0,2. Na základě výsledků z tabulky č.13 lze pozorovat, že se situace podniku v horizontu deseti let měnila.

Tabulka 13: Okamžitá likvidita

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita	0,048	0,425	0,403	0,101	0,033	0,111	0,641	0,764	0,384	0,230	0,264

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Nejnižší okamžitá likvidita byla v roce 2014, kdy dosahovala pouhých 0,033. Tato hodnota poukazuje na nedostatečnou likviditu. Podnik tedy mohl mít v tomto roce potíže s úhradou některých svých závazků. Naopak v roce 2017 lze pozorovat vysokou hodnotu ukazatele. Ovšem ani takto vysoké číslo není efektivní. Těchto hodnot si však vedení společnosti uvědomovalo, jelikož došlo k investování volných peněžních prostředků. V roce 2018 došlo k výraznému navýšení položky samostatných movitých věcí a souborů movitých věcí, a tím došlo i k poklesu okamžité likvidity na 0,384. Od daného roku lze pozorovat stabilitu ukazatele na doporučené hodnotě. Proto lze tvrdit, že podnik disponuje ideální výší peněžních prostředků tak, aby došlo k jejich efektivnímu využití a zaplacení všech splatných závazků.

- Pohotovostní likvidita

Pohotovostní likvidita neboli likvidita II. Stupně vynechává v čitateli položku zásob. Jelikož zásoby jsou považovány za nejméně likvidní složku oběžného majetku. Doporučená výše daného ukazatele je 1-1,5.

Tabulka 14: Pohotovostní likvidita

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pohotovostní likvidita	0,858	2,260	2,802	2,641	2,241	4,400	3,605	4,202	3,075	2,233	2,828

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Na základě výsledků z tabulky č.14 lze tvrdit, že podnik má již dlouhodobě příliš vysokou pohotovostní likviditu. Tento ukazatel poukazuje na to, že podnik má mít pohledávky a peněžní prostředky ve stejné nebo lehce vyšší míře, než má krátkodobé závazky. V takovém případě by ze svých pohledávek a peněžitých prostředků dokázal uhradit své krátkodobé závazky. Je však nutné dbát na predikci úhrady veškerých pohledávek, jelikož může nastat situace jejich nezaplacení, či zaplacení s vysokou dobou po splatnosti. Proto se autorka DP přiklání k vyšší hodnotě ukazatele.

- Běžná likvidita

Poslední ukazatelem likvidity je běžná likvidita, která vyjadřuje schopnost podniku přeměnit oběžný majetek na peněžní prostředky a tím následně uhradit své závazky. Likvidita III. Stupně je velice podobná s pohotovostní likviditou. Je zde však počítáno i s položkou zásob. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem 2,5.

Tabulka 15: Běžná likvidita

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pohotovostní likvidita	1,701	2,342	2,883	2,734	2,306	4,454	3,697	4,279	3,138	2,276	2,828

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Z výsledků tabulky č.15 je patrné, že běžná likvidita je velice podobná pohotovostní likviditě, jelikož podnik nedisponuje příliš vysokými zásobami, jelikož je ve svém podnikání příliš nepotřebuje. Ačkoliv se hodnota běžné likvidity v průběhu let měnila, lze na základě posledních dvou sledovaných let tvrdit, že podnik dosahuje doporučené výše ukazatele.

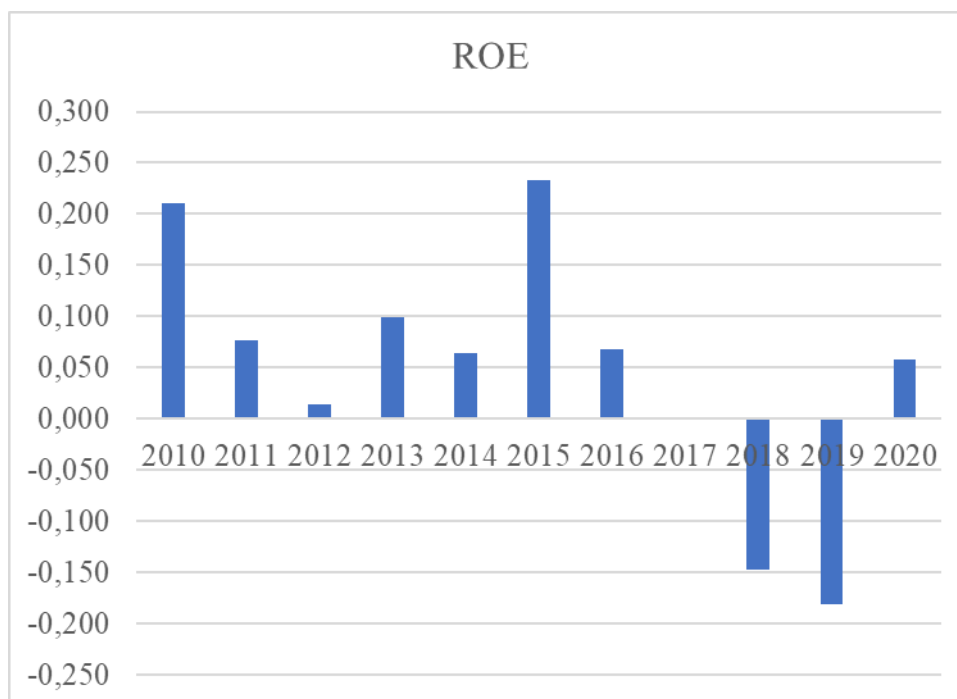
Likvidita podniku poukazuje na aktuální schopnost podniku hradit své splatné závazky. Pro finanční řízení podniku je tedy tento ukazatel velice důležitý, jelikož představuje podmínku solventnosti. Solventnost je dlouhodobá schopnost podniku dostát svým závazkům a vše uhradit. Je proto nutné sledovat pouze výnosy a náklady dané společnosti, ale také toky peněžních prostředků tak, aby byl podnik konkurenceschopný. Na základě analýzy lze tvrdit, že analyzovaný podnik dosahuje optimálních ukazatelů likvidity a lze tedy tento ukazatel považovat za silnou stránku podniku.

Rentabilita

Dalším poměrovým ukazatelem je rentabilita, která je opět rozdělena do tří různých podskupin.

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel je významný hlavně pro vlastníky, kteří jsou investory do podniku. Jejich investice jsou vyjádřeny jak přímo vložením základního kapitálu, tak nepřímo prostřednictvím nerozdělených zisků.



Obrázek 20: Rentabilita vlastního kapitálu

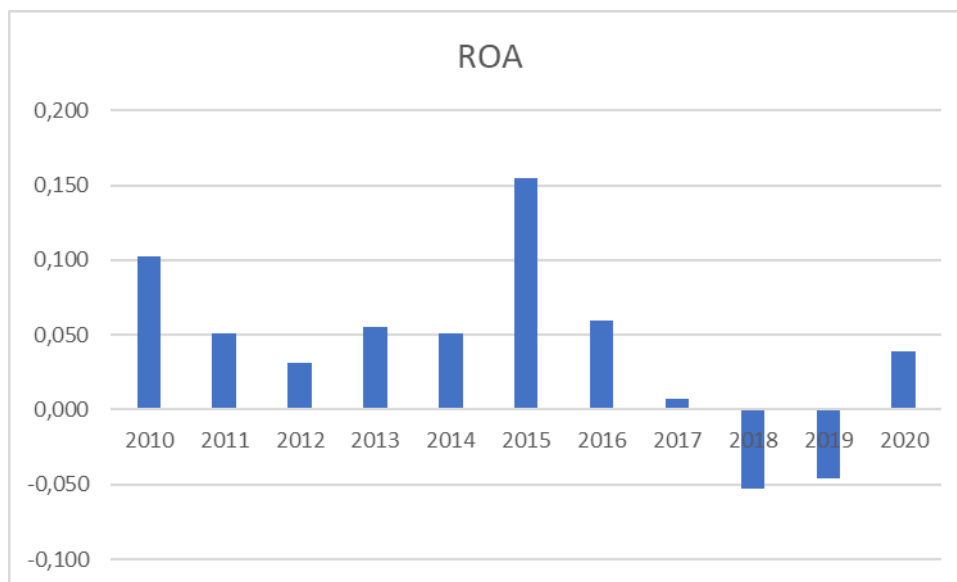
Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Ukazatel rentability vlastního kapitálu označován jako ROE, dosahuje v aritmetickém průměru za 10 let fungování podniku hodnoty 0,045. To znamená, že průměrně jedna koruna vázaná na vlastní kapitál přinesla podniku 5 haléřů čistého zisku. Jelikož je podnik vlastněn pouze jedním zakladatelem, je ROE hodnotou výhodnosti jeho investice. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než výnosnost alternativní stejně rizikové investice, nebo méně rizikové. Mezi méně rizikové investice lze například označit státní obligace. Jestliže jsou hodnoty ROE analyzovány v jednotlivých letech, lze pozorovat, že nejvyšší hodnoty dosahovaly v roce 2015, kdy byl také nejvyšší výsledek hospodaření běžného účetního období. Naopak nejnižší až záporná hodnota byla zaznamenána v roce 2019, kdy byl podnik ve ztrátě, která se táhla již

od roku 2018. Nyní se však podniku začíná opět dařit, což dokazuje i hodnota ROE v roce 2020 ve výši 0,058.

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA)

Tento ukazatel je odlišný v tom, že v čitateli je uveden zisk před zdaněním a před úroky.



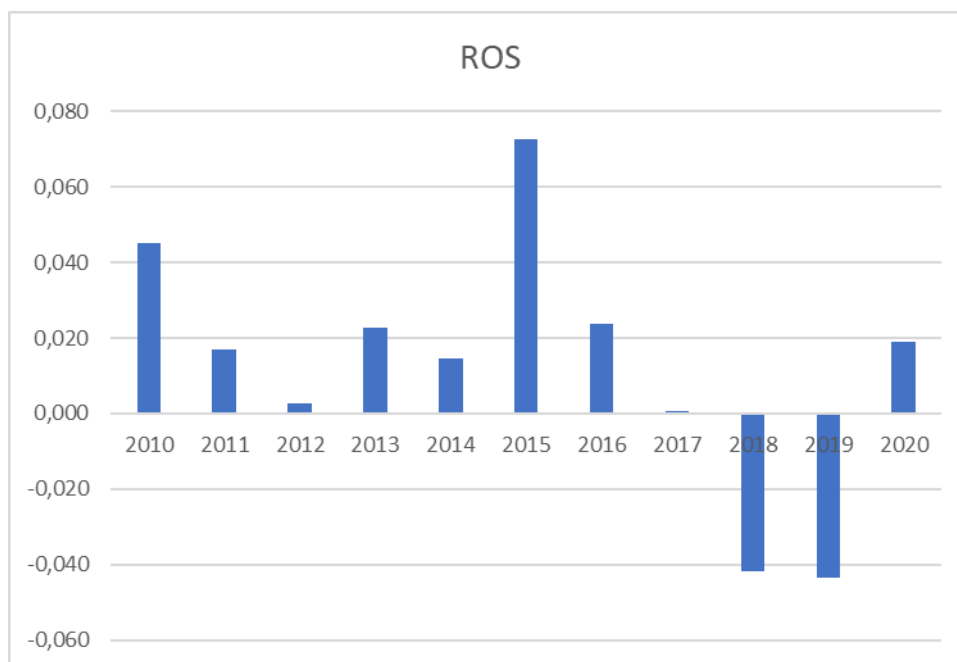
Obrázek 21: Rentabilita celkového kapitálu

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Podnik dosahuje aritmetického průměru deseti let v rozmezí roku 2010 až 2020 ukazatele rentability celkového kapitálu označovaného jako ROE v hodnotě 0,041. To znamená, že jedna koruna vázaná na celkový kapitál přinesla průměrně 4 haléře čistého zisku. Nejvyšší hodnoty ROE 0,155 je vykázáno v roce 2015, naopak nejnižší hodnoty ukazatele dosahuje podnik v roce 2018 ve výši -0,053. Nyní se však hodnota ukazatele ROE opět zvyšuje, jelikož v roce 2020 byla jeho hodnota 0,039.

- Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel ROS bývá často označován jako zisková marže a žádné doporučené hodnoty ukazatele nejsou. Hodnoty rentability tržeb se odvíjejí od odvětví, ve kterém jsou získávány, proto nelze přesně říci, jaké hodnoty by měly dosahovat.



Obrázek 22: Rentabilita tržeb

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Podnik dosahuje aritmetického průměru deseti let mezi roky 2010 až 2020 ukazatele rentability tržeb označovaného také jako ROS v hodnoty 0,012. Z hodnoty tedy vyplývá, že z každé jedné koruny tržeb za posledních 10 let podnik průměrně získal 1 halíř čistého zisku. Tato hodnota je značně ovlivněna roku 2018 a 2019, kdy se podnik dostal do ztráty a vykazoval tak záporných hodnot ukazatele. Nejvyšší hodnota 0,073 byla zaznamenána v roce 2015, kdy se podniku dle výsledků dařilo nejvíce. Nejaktuálnější hodnota roku 2020 je ve výši 0,019. Tato hodnota je ovlivněna minulými lety, kdy se podniku moc nedařilo, ovšem aktuální hodnoty vykazují zlepšení situace podniku, a tím i budoucí zlepšení ukazatelů rentability.

Aktiva

Další poměrový ukazatel se zabývá aktivy podniku. V práci však není uvedena doba obratu zásob, jelikož zásoby byly vyhodnoceny jako zanedbatelné částky.

- Doba obratu pohledávek

Průměrná doba obratu pohledávek v podniku byla v průměru za deset let (2010-2020) vypočtena na 86,976. Je zde však vysoký výkyv v roce 2015, který říká, že v daném roce byla průměrná doba zaplacení pohledávek 135 dní, což je vysoké číslo, jelikož doba splatnosti faktur se zpravidla uvádí od 30 až k 60 dním.

Tabulka 16: Doba obratu pohledávek

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu pohledávek	72,04	72,2338	62,7316	76,4542	89,1113	135,999	76,4743	91,6992	99,8431	81,5354	98,6084

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Z výsledků tabulky č.16 je patrné, že ačkoliv krátkodobé pohledávky mezi roky 2014 a 2015 vzrostly více jak o 14 000 tis., tržby mezi danými roky klesly více jak o 5 000 tis. V důsledku nezaplacení či pozdního splacení pohledávek odběrateli se výsledek doby obratu pohledávek výrazně zvýšil. Z výsledků je však patrné, že podnik si byl pozdního splacení svých pohledávek vědom a zaměřil se na vymáhání svých pohledávek. V roce 2016 klesla doba obratu pohledávek na 76 dní. V roce 2020 dosahuje ukazatel hodnoty 98 dní. Tato doba je dle názoru autora práce stále vysoká a je nutné se zaměřit na vymáhání pohledávek u odběratelů. Nutnost splacení pohledávek vnímá autor práce hlavně v důležitosti pro zdravé cashflow (CF), jelikož je nutné, aby mohl podnik splácet své závazky. Proto je v další části DP zpracována doba obratu závazků a výsledky jsou porovnány.

- Doba obratu závazků

Průměrná doba obratu závazků byla v průměru v rozmezí roku 2010 až 2020 ve výši 35 dní. Podnik tedy své závazky v průměru hradí 35 dní po vystavení /doručení faktury.

Tabulka 17: Doba obratu závazků

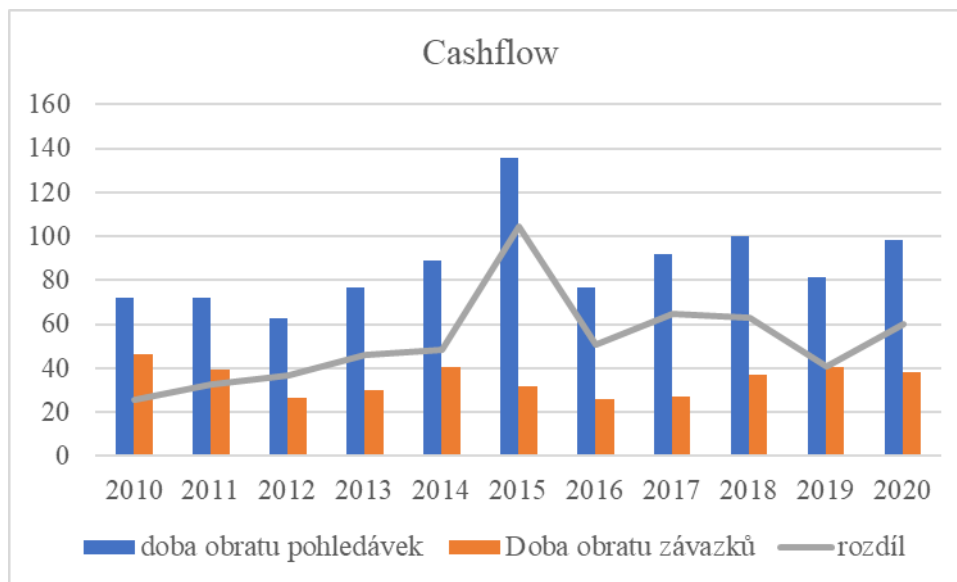
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu závazků	46,5486	39,4916	26,2879	30,2272	40,4934	31,7828	25,9186	26,899	37,1009	40,7004	38,4675

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Ve sledovaných letech neodcházelo k významným výkyvům. Jedná se tedy o podnik, který své závazky hradí v poměrně krátké době. Pakliže však hodnoty porovnáme v době obratu pohledávek, zjistíme vysoký rozdíl mezi hodnotami. Tato skutečnost může negativně ovlivnit CF. Může tedy docházet k situaci, že ačkoliv má podnik vyfakturované zakázky, jeho odběratelé své závazky nehradí včas a dochází tak k nedostatku peněžních prostředků, a tím pozdnímu splacení závazků podniku. Je proto nutné, aby podnik své pohledávky pravidelně a efektivně vymáhal a kontroloval solventnost svých odběratelů. Dalším doporučením je vyjednání delší doby splatnosti u dodavatelů tak, aby se doby obratu pohledávek a závazků přiblížily stejným hodnotám.

- Porovnání doby obratu závazků a pohledávek

Z obrázku č. 24 je zřejmé, že ačkoliv doba obratu závazků dosahuje v časovém rozmezí podobných hodnot, doba obratu pohledávek je značně kolísavější.



Obrázek 23: Porovnání doby obratu závazků a pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Tím dochází i ke kolísání rozdílu mezi sledovanými ukazateli.

- Doba obratu aktiv

Průměrná doba obratu aktiv ukazuje za kolik dní dojde k obratu celkových aktiv podniku. Je žádoucí, aby hodnota ukazatele byla co nejmenší tak, aby podnik dosáhl během roku co nejvíce obrátek. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je od 1,6 do 2,9. Pakliže by počet obrátek byl nižší než 1,5, znamená to, že má společnost příliš vysoký stav majetku a je doporučeno jej odprodat, nebo zvýšit tržby bez navýšení stávajícího stavu aktiv.

Tabulka 18: Doba obratu aktiv

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu aktiv	279,691	279,455	238,63	241,912	234,795	243,831	210,602	226,029	272,787	238,65	272,758

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Průměrná hodnota ukazatele za posledních deset let činí 1,5. V roce 2020 však doba obratu aktiv dosáhla 273 dní, což je v přepočtu 1,3. Je tedy nutné, aby se vedení společnosti rozhodlo, zda si majetek ponechá a zaměří se na zvýšení tržeb, nebo bude část aktiv prodáno. Jestliže se podíváme na výsledky minulých let, nejlepší hodnoty byly zaznamenány v roce

2016. V tomto roce měl podnik o 2 500 tis. nižší hodnotu aktiv, a přesto měl o 20 000 tis. vyšší tržbu. Naopak nejvyšší hodnota ukazatele byla v roce 2018, kdy došlo velkému nárůstu aktiv, ovšem k menšímu nárůstu tržeb.

Celková zadluženost

Daný ukazatel slouží k vyhodnocení finanční stability podniku. Výpočet pracuje se zdroji financování a jejich alokací do majetku společnosti.

Tabulka 19: Celková zadluženost

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost podniku	0,72261	0,71728	0,68945	0,63953	0,64185	0,53587	0,39638	0,43922	0,61203	0,6358	0,57131

Zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů podniku 2010-2020

Průměrná zadluženost sledovaného podniku za deset let je ve výši 60 % celkového kapitálu. Tato hodnota ukazuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Financování podniku cizím kapitálem je efektivní a doporučované. Důležité je však splnění předpokladu takového financování a poměr, v jakém je v podniku zastoupen. Jedním z předpokladů je vyšší výnosnost celkového vloženého kapitálu (ROA), než jsou náklady spojené s jeho použitím (úrok z cizího kapitálu), díky tomu dochází ke zvýšení rentability vlastního kapitálu (ROE). Doporučovaná hodnota celkové zadluženosti je pod hranicí 0,5 při respektování oborových standardů. Vzhledem k optimální hranici zadluženosti je proto doporučeno mírné snížení celkové zadluženosti vybraného podniku, tak aby financování bylo efektivní ale bezpečné.

4.4. SWOT analýza

Na základě doporučení byla SWOT analýza vyhotovena a doplněna dalšími metodami, které jsou v práci uvedeny. Stanovení klíčových faktorů bylo vyhotoveno na základě výsledků z předchozích analýz tak, aby byla zachována objektivnost. Tato analýza je v práci zhotovena jako závěrečné vyhodnocení konkurenceschopnosti podniku, na základě kterého je vypracováno i doporučení. Pro přehlednost je analýza opět v podobě tabulky.

Tabulka 20: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Optimální ukazatele likvidity	Špatná formulace cíle
Komplexní služby	Trend zvyšujících se závazků z obchodních vztahů
Dlouhá doba trvání	Vysoké financování podniku cizími zdroji
Certifikace	Absence etického kodexu, CSR, politiky kvality, ...
Variabilita v přepravě zboží	Absence vlastního servisu pro eliminaci nákladů
Individuální přístup	Poměrně malá rentabilita vlastního kapitálu
Monitoring zásilek	Vyšší doba obratu pohledávek než závazků
Vysoké zabezpečení	Nízká doba obratu aktiv
Zákazníci z prosperujících odvětví	Malá reklama na sociálních sítích
Doba obměny vozového parku po 2,5 letech	Bariéry na výstupu z podnikání
Zaměření se na ŽP	
Finanční podpora uchazečů o práci pro získání řidičského oprávnění C+E	
Kladný sklon vedení podniku k riziku	
Bariéry na vstupu do podnikání	
Příležitosti	Hrozby
Vývoz i dovoz se v roce 2021 meziročně zvýšil	Legislativa se zvyšujícími se požadavky na dopravce
Slovensko, Polsko, Itálie a Rakousko jako významné vývozní a dovozní země ČR	Zvýšení cen a rozsahu mýtného
Podpora vlády v CF dopravních podniků (odklad DPH, záloh silniční daně, snížení spotřební daně na motorovou naftu)	Deficit v obchodu s ropou – zvýšení cen PHM
Posilující česká koruna jako protiinflační nástroj	Zvyšující se inflace
Pracovní síla ze zahraničí	Odstávka výroby u zákazníků
Nepřetržitý růst kabotážní a mezioborové dopravy	Demografické stárnutí obyvatelstva ČR
Bezpečnější vozidla	Další vlna pandemie Covid-19
Přeprava základních kovů a kovodělných výrobků	Úmrtí na silnicích
Zvyšující se tržby v odvětví	Nedostatek kvalifikované pracovní síly
Digitalizace	Příchod nových konkurentů
Zavedení koncepce CSR	Nová konkurence v kabotážní dopravě z Řecka
Programy podporující podnikání	Silné postavení polských dopravců
Globalizace	Zvýšení daňového zatížení

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož se jedná o podnik specializující se na B2B trhy, není zde zapotřebí velikých nákladů do reklamy jako na B2C. Rozhodovací specifika kupujících jsou zde rozdílná. Doporučila

bych však zacílit reklamu na sociální sítě, které nás velice ovlivňují a v budoucnu tomu zřejmě nebude jinak. Firma již působí na facebookovém portálu, ovšem ten je již na ústupu. Jedním ze zastánců tohoto názoru je i Dánská banka Saxo, která jeho ústup zahrnula do možných „šokujících“ scénářů roku 2022. Na vzestupu se však nachází profesní síť LinkedIn, kde se střetávají zástupci firem po celém světě. Je tedy výhodné zaměřit se na reklamu právě na tomto portálu, jelikož je zde vysoká koncentrace potenciálních zákazníků a zaměstnanců.

Vlivem globalizace se svět rozdělil do tří částí, kdy vyspělé ekonomiky, jako jsou USA, Čína a Západní Evropa představují jádro, které je sídlem nadnárodních společností a kterému přichází kapitál z důsledku činnosti společností. Další částí je takzvaná semi-periferie, kam spadá střední Evropa. Jedná se o země, které představují jádro pro světovou periferii, ale také periferii pro světové jádro. Tyto země se nazývají „montovny“, které nevlastní vyspělé nadnárodní společnosti, ale představují prostředníky, kteří daný produkt zkompletují dohromady a předají jej dál. Poslední částí je světová periferie, kterou tvoří Afrika nebo Jižní Amerika. Tyto země pouze předávají suroviny dalším zemím, které ji přidávají přidanou hodnotu a prodávají je. Ačkoliv je toto rozdělení pro Českou ekonomiku značně nevýhodné, jelikož se nachází ve světové semi-periferii, a kapitál světových společností tudy pouze prochází, je toto rozdělení výhodné pro mezinárodní dopravce. Nachází se zde ohromný potenciál četný přeprav mezi světovými společnostmi a jejich stakeholdery, proto je důležité nalézt příležitost pro spolupráci s nadnárodními společnostmi a stát se jejich přepravci.

Jak již je v práci uvedeno, v dnešní globální době mají podniky stále větší moc a zodpovědnost. Proto se v současnosti často zmiňuje koncept CSR, který má za cíl zlepšit ekonomické, sociální a enviromentální dopady podniku. Jelikož je zkoumaný podnik mezinárodním dopravcem, je pravděpodobné, že se jej tento koncept bude blíže dotýkat ať přímo, jako dobrovolným nositelem odpovědnosti podniku, nebo nepřímo jako subdodavatele podniku, který tyto ideje zastává. Proto práce doporučuje vytvoření konceptu CSR ve zkoumaném podniku tak, aby podnik zlepšil vnímání veřejnosti, a tím, aby se stal lukrativnějším pro podniky s podobným konceptem.

Vlivem případné další vlny pandemie Covid-19 nebo jiné krize může dojít k odstávce výroby v jednotlivých firmách. To může mít za následek odstávku vozidel vlivem snížení poptávky po službách. Pokud vůz stojí, jedná se o nejvíce nákladovou položku, jelikož nepřináší za službu peníze. Dalším důvodem je i množství fixních nákladů na vůz, jako je pojištění

a mnoho dalšího. Proto je nutné tuto skutečnost co nejvíce eliminovat. Autorka práce doporučuje eliminovat riziko pomocí diverzifikace portfolia zákazníků. Pakliže bude mít podnik větší počet zákazníků z různých odvětví v podobném poměru k celkovým tržbám, nebude mít odstávka jednoho podniku markantní vliv na fungování podniku dopravního. Další hrozbou, která může mít podobný dopad, je nedostatek zaměstnanců. V takovém případě dochází taktéž k odstávce vozidel. Z tohoto důvodu je potřeba dbát na podnikovou kulturu a udržet si dobré jméno firmy. V analýze byl zaznamenán sociální faktor demografického stárnutí obyvatel v ČR. Tento faktor má negativní vliv na budoucí snížení počtu ekonomicko-aktivních lidí a zvýšení daňového zatížení podniků. Východiskem z této situace může být zaměstnávání migrantů. Nyní se vzhledem k aktuálnímu dění jedná převážně o migranty z Ukrajiny. Je zde však nutné brát v potaz pravděpodobné genderové zastoupení těchto migrantů. Z důvodu války se pravděpodobně bude jednat o migranty ženského pohlaví a není zde jistá potřebná kvalifikovanost uchazečů o práci. Kvalifikovanost uchazečů o práci řidičů má analyzovaný podnik velmi dobře zpracovanou. Podnik svým uchazečům nabízí částečné financování jejich řidičského oprávnění skupiny C+E za určitých podmínek. Společnost tak získá nové kvalifikované zaměstnance a žadatelé podporu v rozšíření svých dovedností. Díky inovačnímu přístupu podniku tak nedochází k nedostatku pracovní síly z důvodu nekvalifikovanosti uchazečů. Negativem však je časová prodleva nástupu uchazeče o práci a také nulová pracovní zkušenost v oboru.

Dalším doporučením je expanze na nové trhy, a to primárně na Slovensko, Polsko, Itálii a Rakousko, které jsou dle analýzy největšími vývozcí a dovozci pro ČR. Je zde tedy veliký potenciál nových zákazníků. Dále je doporučeno se zaměřit na zákazníky v odvětví základních kovů a kovovýroby, které patří mezi jednu z nejvíce vyvážených a dovážených komodit v ČR.

Jako hrozba byla označena legislativa týkající se podnikání. Při analýze makroprostředí bylo zjištěno velké množství zákonů, vyhlášek a norem, kterými se podnik musí řídit, nebo jej ovlivňují. Každá změna nebo nové zavedení předpisů znamená pro podniky časovou administrativní a případně i finanční zátěž. Další hrozbou byl označen deficit v obchodu s ropou, který společně se zvyšující mírou inflace zapříčinil zvýšení cen pohonných hmot a dalších vstupních nákladů. Z tohoto důvodu vláda stanovila dočasná opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podnikatelů v autodopravě. Rozhodla se tedy snížit spotřební daň z motorové nafty o 1,5 Kč na litr, a to s účinností od 1. června do 30. září 2022. Dále MFČR rozhodlo o odložení plateb DPH, a tím i prominutí úroků z prodlení od 24. března do 31. října

2022 pro podnikatele v autodopravě. Jako poslední podporu schválilo MFČR mimořádné prominutí všech čtvrtletních záloh v roce 2022 na silniční daň pro všechny podnikatele v autodopravě. Veškeré opatření vlády jsou za účelem pomoci dopravním podnikům s CF. Jedná se však pouze o odložení daných plateb, nikoliv o jejich prominutí. Daná opatření mohou tedy pouze oddálit problém s platební neschopností podniků. Autorka práce proto doporučuje v případě volných peněžních prostředků podnikové závazky uhradit co nejdříve. Jelikož v případě jejich oddálení do nejzazšího termínu, může dojít k markantnímu navýšení závazků ve třetím a čtvrtém kvartálu roku 2022, a tím i k budoucímu výraznému zatížení CF.

Další hrozbou je případná nová vlna pandemie. Tato hrozba byla identifikována z důvodu minulých událostí, kdy se pandemie Covid -19 výrazně projevila na ekonomice. Jedním z dopadů bylo snížení nárůstu zahraničního obchodu, který měl vliv na fungování analyzovaného podniku. Odstávky mnoha firem a epidemiologická opatření se stávaly hrozbami pro dopravní podniky. Na základě analýz bylo zjištěno, že se v dané době nejvíce dařilo polským silničním nákladním dopravcům. Tato skutečnost představuje hrozbu v podobě silných konkurentů v sousední zemi. Dalším zjištěním byl vznik nových konkurentů v kabotážní dopravě v Řecku. Vzhledem ke geografické vzdálenosti však nepředstavují významnou konkurenční hrozbu.

Při zpracování sociálních faktorů bylo zjištěno, že nehodovost nákladních automobilů tvoří 25 % veškerých nehod s fatálními důsledky. Jako nejčastější příčiny zavinění je označena nepřiměřená rychlost, snížená pozornost řidiče a jízda na nesprávné straně. Autorka práce proto doporučuje dbát na bezpečnost přepravy pomocí školení, zajištění potřebného odpočinku řidičů a stanovení dostatečné časové rezervy na přepravu. Jako příležitost byla v práci označena posilující česká koruna. Tato skutečnost představuje protiinflační monetární nástroj. Autor práce proto doporučuje zvýšení závazků v cizí měně (EUR) a přijímání pohledávek primárně v měně tuzemské. Dále bylo zjištěno, že doprava a skladování obsazuje první příčku v indexu ohrožení profese digitalizací. Tento fakt však může mít pozitivní dopad, z tohoto důvodu byla digitalizace přiřazena mezi příležitosti. Dojde-li ke správnému uchopení digitalizačních inovací, může podnik jejich prostřednictvím získat konkurenční výhodu. Analyzovaný podnik si tuto skutečnost uvědomuje a již digitalizaci začlenil mezi nadcházející cíle.

Z finanční analýzy bylo zjištěno, že doba obratu aktiv v posledním sledovaném roce nabyvala nízké hodnoty. Autorka práce proto doporučuje prodej části majetku tak, aby došlo

k optimálnímu využívání aktiv. Dále bylo zjištěno, že podnik k financování majetku používá převážně cizí zdroje. Přestože je tento způsob financování doporučován, neměl by přesahovat hraniční hodnoty. Z tohoto důvodu je doporučeno podíl cizích zdrojů na kapitálu společnosti ponížít alespoň pod 50 % tak, aby došlo k větší finanční stabilitě podniku. Dále byl zjištěn nesoulad doby obratu pohledávek a závazků. Autorka práce proto doporučuje zaměřit se na pravidelné vymáhání pohledávek a případně zavést sankce za pozdní platby. Dále je vhodné při nové spolupráci kontrolovat solventnost zákazníků tak, aby se eliminovalo riziko neuhrazení pohledávky. Vzhledem k analyzovaným skutečnostem dále autor jako poslední doporučení uvádí vyjednání delší doby splatnosti u dodavatelů tak, aby bylo zajištěno zdravé CF.

Při analýze bylo zjištěno mnoho silných stránek podniku, jako je nabídka komplexních služeb, získání certifikátu kvality, individuální přístup, vysoké zabezpečení skladových hal i vozového parku atd. Poměr těchto stránek převážil stránky slabé. Dále bylo zjištěno, že podnik ve většině případů efektivně reaguje na dané situace tak, aby si udržel svou pozici na trhu. Dle analyzovaných změn a hesla: „*nemůžeme dělat stejné věci, a přitom očekávat jiné – lepší výsledky*“ podnik prokázal, že zde dominuje inovační přístup. Podnik se tedy nebojí nových příležitostí. Na základě těchto skutečností, a dlouhé doby trvání, lze podnik označit za konkurenceschopný.

ZÁVĚR

Práce byla zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti dopravního podniku. Z tohoto důvodu byla teoretická část zaměřena na rešerši literatury zaměřené na konkurenceschopnost podniku. V první část obsahovala definice konkurenceschopnosti a možné postoje k její interpretaci. V následující části již byly zmíněny analýzy, kterými lze konkurenceschopnost podniku zjistit. Analýzy byly rozděleny do dvou základních skupin na analýzy mikroprostředí a makroprostředí. Cílem teoretické části bylo teoretické vymezení konkurenceschopnosti a popsání metod pro její stanovení.

Praktická část obsahovala představení analyzovaného podniku. Zde se práce zaměřila na historický vývoj podniku a následný popis aktuálního stavu podniku. Obsahem této části bylo uvedení vize podniku a portfolia poskytovaných služeb. Následující část se již zabývala samostatnou analýzou konkurenceschopnosti dopravního podniku, která byla taktéž cílem celé DP. Pro jeho dosažení byly v práci stanoveny dílčí cíle, které se vázaly k jednotlivým analýzám.

První část rozboru konkurenceschopnosti byla analýza makroprostředí, pro kterou byla použita PEST analýza. Dílčím cílem této části bylo zjištění možných příležitostí a hrozeb týkajících se analyzovaného podniku. Celá analýza byla shrnuta do tabulky, která byla dále blíže popsána. Na základě zjištěných informací byly následně identifikovány příležitosti a hrozby, které byly obsahem SWOT analýzy.

V druhé části se již práce zabývala analýzou mikroprostředí, a to prostřednictvím Porterova modelu pěti sil a komparací s konkurenčním podnikem. Dílčím cílem této části bylo vyhodnocení mikrookolí podniku. Daný cíl byl splněn pomocí rozboru počtu dopravních podniků v časovém rozmezí 2010-2019 a následné analýze zákazníků, konkurentů, dodavatelů a substitutů. Zjištěné poznatky byly taktéž obsahem následné SWOT analýzy.

Poslední částí rozboru podniku byla vnitropodniková analýza, která měla podobu finanční analýzy. Dílčím cílem této části bylo zjištění silných a slabých stránek podniku. Tento cíl byl dosažen pomocí indexové analýzy, procentní analýzy a rozboru poměrových ukazatelů.

Poslední částí práce byla syntéza všech zjištěných skutečností v podobě SWOT analýzy. Na základě výsledků všech zmíněných analýz byl vyhodnocen analyzovaný podnik jako konkurenceschopný. Nedílnou součástí poslední části bylo také sepsání opatření vedoucích ke zlepšení pozice na trhu.

POUŽITÁ LITERATURA

Adamec, V., 2008. Doprava, zdraví a životní prostředí, Praha: Grada.

Aspczech.cz. Mikroprostředí podniku zahrnuje ovlivnitelné faktory [online]. 2021 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.aspczech.cz/mikroprostredi-podniku-zahrnuje-ovlivnitelne-faktory/>

Bartes, F., 2011. Strategie konkurenčních střetů, Ostrava: Key Publishing.

Blažková, M., 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, Praha: Grada.

Centrum dopravního výzkumu. Dopravní nehody v ČR [online]. 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://nehody.cdv.cz/>

Čechová, A., 2006. Manažerské účetnictví, Brno: Computer Press.

Česká národní banka: Strop inflace může být kolem 13 až 14 procent [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/autorske-clanky-rozhovory-s-predstaviteli-cnb/Strop-inflace-muze-byt-kolem-13-az-14-procent/>

Český statistický úřad: Česká republika od roku 1989 v číslech [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-9122021#03Začátek formuláře>

Český statistický úřad: Služby - 4. čtvrtletí 2021 [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2021>

Český statistický úřad: Zahraniční obchod se zbožím [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=statistiky#katalog=32935>

Čichovský, L., 2002. Marketing konkurenceschopnosti (I), Praha: Radix.

DAF TRUCKS CZ, S.R.O. Vozidla DAF XF, XG a XG⁺ získala titul International Truck of the Year 2022 [online]. 2021 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://www.trucker.cz/rubriky/truck/vozidla-daf-xf-xg-a-xg-ziskala-titul-international-truck-of-the-year-2022-video_48096.html

Droms, W.G., 2003. Finance and accounting for nonfinancial managers: all the basics you need to know 5th ed., [New York]: Basic Books.

Eurostat. Statistika v oblasti silniční nákladní dopravy: Silniční nákladní doprava v EU se od roku 2019 do roku 2020 snížila, pandemie omezila mezinárodní i vnitrostátní dopravu [online]. 2021 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_statistics&action=statexp-seat&lang=cs#Silni.C4.8Dn.C3.AD_n.C3.A1kladn.C3.AD_doprava_v_EU_se_od_roku_2019_do_roku_2020_sn.C3.AD.C5.BEila.2C_pandemie_omezila_mezin.C3.A1rodn.C3.AD_i_vni_trost.C3.A1tn.C3.AD_dopravu

Eurydice: Population: demographic situation, languages and religions [online]. 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

Evropská rada bezpečnosti Evropy. Výzva k přijetí opatření v oblasti bezpečnosti nákladních vozidel [online]. 2020 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.czrso.cz/clanek/vyzva-k-prijeti-opatreni-v-oblasti-bezpecnosti-nakladnich-vozidel/?id=1797>

Fleisher, C.S. & Bensoussan, B.E., c2003. Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition, Upper Saddle River: Pearson Education.

Gilad, B., 2010. Strategické válečné hry v podnikání: jak firmy mohou zásadně zlepšit své strategie a překonat konkurenci, Praha: Management Press.

Grasseová, M., Řehák, D. & Dubec, R., 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení, Brno: Computer Press.

Grasseová, Monika. Využití SWOT analýzy pro dlouhé plánování [online]. University of Defence, 2006, 2006, 48-55,85 [cit. 2022-04-16]. ISSN 12146463. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1018158870?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar>

Hanzelková, A., Keřkovský, M. & Vykypěl, O., 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi 3. přepracované vydání., V Praze: C.H. Beck.

Justice.cz: Veřejný rejstřík [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2017 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

Kadeřábková, A., 2003. Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha, Praha: Linde.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P., 2007. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku 5. vyd., Praha: Management Press.

Kézrová, Eva. Kamiony bezpečnější, než si myslíte [online]. 2008 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://zelenavlna.rozhlas.cz/kamiony-bezpecnejsi-nez-si-myslite-7920948>

Knápková, A. & Pavelková, D., 2010. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady, Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. & Škapová, H., 2003. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer, Praha: Management Press.

Kožená, M., 2007. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku, Pardubice: Univerzita Pardubice.

Kunz, V., 2012. Společenská odpovědnost firem, Praha: Grada.

Kurzy.cz, spol. s r.o. [online]. Praha: AliaWeb, spol. s r.o., 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/spotrební-dan-benzin-nafta/>

Management Mania: Vize [online]. Praha: ManagementMania.com, 2019 [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>

Mikoláš, Z., 2005. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, Praha: Grada.

Ministerstvo dopravy České republiky. Řidičské průkazy, bodové hodnocení [online]. 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Zivotni-situace/Ridicke-prukazy>

Ministerstvo financí České republiky. Makroekonomická predikce - leden 202 [online]. 2022 [cit. 2022-04-16]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Komentář Ministerstva průmyslu a obchodu ČR k výsledkům zahraničního obchodu za leden 2022 [online]. 2022 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/komentar-ministerstva-prumyslu-a-obchodu-cr-k-vysledkum-zahranicniho-obchodu-za-leden-2022--266394/>

Mintzberg, H., 1989. Mintzberg on management: inside our strange world of organizations, New York: Free Press.

Oddělení strategie a trendů Evropské unie. Dopady digitalizace na trh práce [online]. Praha, 2015 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/analyzy-EU/Dopady-digitalizace-na-trh-prace-CR-a-EU.pdf>

Porter, M.E., 1993. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon), Praha: Victoria Publishing.

Porter, M.E., 2018. O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review, Praha: Management Press.

Růčková, P., 2008. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi 2., aktualiz. vyd., Praha: Grada.

Skovajsa, Jan. Co je Balanced Scorecard a jak ji implementovat v 7 krocích [online]. 2021 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/balanced-scorecard-v-7-krocich/>

Slaný, Antonín. KONKURENCESCHOPNOST ČESKÉ EKONOMIKY [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2006 [cit. 2022-04-17]. ISBN 80-210-4157-9. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/konkurenceschopnost_ceske_ekonomiky.pdf

Špička, J., 2017. Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin, V Praze: C.H. Beck.

Tomek, G. & Vávrová, V., 2012. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti, [Praha]: Professional Publishing.

Urip, S., 2010. CSR strategies: corporate social responsibility for a competitive edge in emerging markets, Singapore: John Wiley.

Vochozka, M., 2011. Metody komplexního hodnocení podniku, Praha: Grada.

Vorbová, H., 1999. Výkaz cash flow a finanční analýza 2., dopl. vyd., Praha: Linde.

Zadrazilová, D., 2010. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání, V Praze: C.H. Beck.

Zelený, L., 2017. Osobní doprava, V Praze: C.H. Beck.

PŘÍLOHY

Příloha A – Charakteristika dopravního odvětví

PŘÍLOHA A – Charakteristika dopravního odvětví

V následující kapitole je blíže popsáno odvětví dopravy a jeho souvislosti. Práce se zaměří na pohonné hmoty, jelikož tvoří jednu z největších nákladových položek všech dopravních podniků. Jsou zde uvedeny faktory, které určují cenu pohonných hmot (OPEK).

Doprava patří dle mnoha autorů k hlavním faktorům pro rozvoj ekonomiky státu. Vladimír Adamec (2008) poukazuje na rozdílnost krajiny, která představuje různé potenciály. Z toho důvodu je nutné statky přemísťovat, a to právě prostřednictvím dopravy. Díky rostoucí globalizaci dostává doprava stále větší důležitost. Její úroveň však může ekonomiku nejen pozvednout, ale také naopak brzdit. Nároky na dopravu se začaly zvyšovat od začátku industrializace a jejich vrcholu dosáhly se vznikem volného trhu a globalizací ekonomiky. *„Doprava je charakterizována jako činnost spjatá s cílevědomým přemísťováním osob a hmotných předmětů v nejrůznějších objemových, časových a prostorových souvislostech za použití různých dopravních prostředků a technologií“* (Zelený, 2017). Tato DP se však zabývá pouze určitou částí dopravního odvětví, a to mezinárodní kamionovou dopravou, která spadá pod silniční dopravu. Radek Novák definuje mezinárodní kamionovou dopravu takto: *„jedná se o vozidla (zejména jejich soupravy) o užitečné hmotnosti nad 3,5 tun a celkové hmotnosti větší než 6 tun, která jsou pro účely tohoto kontextu nazývána tak, jak je v běžné praxi, tj. mezinárodní kamionovou dopravou“* (Radek Novák, 2013). Mezinárodní doprava je v této práci označena taková doprava, jejíž začátek a konec se bude nacházet v různých státech. V EU tvoří mezinárodní doprava 24,8 % celkové silniční dopravy v EU (Eurostat, 2021).

Radek Novák označil jako hlavní faktory, které mohou dopravní podniky ovlivnit:

- *„infrastrukturní předpoklady,*
- *Odpovídající vozový park,*
- *Adekvátně vzdělaný personál,*
- *Kvalitní zajištění existujících dopravních vztahů“* (Radek Novák, 2013, str. 19).

Jak již bylo uvedeno, pro konkurenci je nutné analyzovat nejen podnik samotný a jeho blízké odvětví, ale i vývoj jeho okolí. Mezi jedny z nejdůležitější stakeholderů jsou dodavatelé, a to konkrétně dodavatelé pohonných hmot. Mezi takové dodavatele lze zařadit například

