

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Zefektivnění poskytování služeb v silniční nákladní dopravě ve společnosti
Sporydo s.r.o.

Bc. Tomáš Krejsa

Diplomová práce
2016

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Krejsa**
Osobní číslo: **D14484**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Zefektivnění poskytování služeb v silniční nákladní dopravě
ve společnosti Sporydo s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika silniční nákladní dopravy
2. Analýza poskytování služeb ve společnosti Sporydo s.r.o.
3. Návrhy na zefektivnění poskytování služeb ve společnosti Sporydo s.r.o.
4. Ekonomické zhodnocení navržených opatření

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. května 2016**



doc. Ing. Ivo Drahošský, Ph.D.
děkan

L.S.



doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2015

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 27. 5. 2016

Bc. Tomáš Krejsa

Děkuji Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D. za obětavou pomoc a cenné rady, které mi při vypracování diplomové práce poskytl. Dále děkuji společnosti Sporydo s.r.o. za poskytnuté podklady a vstřícný přístup.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na zefektivnění poskytování služeb v silniční nákladní dopravě ve společnosti Sporydo s.r.o. Na základě analýzy současného stavu jsou vytvořeny návrhy na zefektivnění poskytování služeb ve společnosti Sporydo s.r.o. a provedeno jejich ekonomické zhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

silniční nákladní doprava, Sporydo s.r.o., vozový park, dispečeri, dopravci

TITLE

Increasing Efficiency of Providing Services of Freight Road Transport in the Company Sporydo s.r.o.

ANNOTATION

The thesis focuses on increasing efficiency of providing services of freight road transport in the company Sporydo s.r.o. There are created suggestions of increasing efficiency of providing services of Company Sporydo s.r.o. based on the analysis of current state and made their economic evaluation.

KEYWORDS

freight road transport, Sporydo s.r.o., fleet, dispatchers, forwarders

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CHARAKTERISTIKA SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVY	10
1.1 Základní pojmy silniční dopravy	10
1.2 Provozování silniční dopravy.....	11
1.2.1 Provozování silniční dopravy pro vlastní potřeby.....	12
1.2.2 Provozování silniční dopravy pro cizí potřeby.....	12
1.3 Legislativa a subjekty vykonávající dozor nad silničním trhem.....	15
1.3.1 Státní správa a státní odborný dozor v silniční dopravě.....	15
1.3.2 Legislativa upravující silniční dopravu	16
1.4 Silniční síť v ČR.....	18
1.5 Charakteristika daní a poplatků v silniční dopravě.....	19
1.5.1 Silniční daň.....	19
1.5.2 Spotřební daň z minerálních olejů.....	20
1.5.3 Poplatky za používání dálnic a silnic dálničního typu	21
1.5.4 Poplatky za používání dálnic a rychlostních silnic.....	21
1.6 Vliv silniční dopravy na životní prostředí.....	22
2 ANALÝZA POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB VE SPOLEČNOSTI SPORYDO S.R.O.	24
2.1 Společnost Sporydo s.r.o.....	24
2.1.1 Historie společnosti Sporydo s.r.o.....	25
2.1.2 Zaměstnanci společnosti Sporydo s.r.o.	26
2.1.3 Prostory využívané společností Sporydo s.r.o.....	27
2.2 Vozový park.....	29
2.2.1 Tahač DAF s návěsem o ložné ploše 13,60 m.....	31
2.2.2 Tahač DAF s roztahovacím návěsem	32
2.2.3 Přehled návěsů používaných společností	32
2.3 Program RaalTrans.....	33
2.4 Zákazníci společnosti Sporydo s.r.o.....	35
2.5 Používané ceny společností.....	37
2.6 Služby poskytované společností Sporydo s.r.o.	38
2.6.1 Spediční činnost.....	40
2.6.2 Vnitrostátní a mezinárodní silniční doprava.....	40
2.6.3 Nadrozměrné přepravy nákladu	42

2.6.4	Nebezpečné přepravy nákladu.....	43
2.7	Shrnutí současného stavu ve společnosti Sporydo s.r.o.	44
3	NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB	
	VE SPOLEČNOSTI SPORYDO S.R.O.	45
3.1	Návrhy v rámci vozového parku	46
3.1.1	Navržený tahač DAF	46
3.1.2	Navržený návěs Kögel.....	48
3.1.3	CDS systém pro vozový park	49
3.2	Zákazníci a ceny společnosti Sporydo s.r.o.	50
3.3	Produktivita práce zaměstnanců společnosti Sporydo s.r.o.	52
3.4	Přeprava nákladů společností Sporydo s.r.o.	55
3.4.1	Návrhy v oblasti mezinárodní a vnitrostátní přepravy nákladu.....	55
3.4.2	Návrh v oblasti spediční činnosti	57
4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ	58
4.1	Výběr optimální varianty	58
4.1.1	Soubor zvolených kritérií	58
4.1.2	Srovnávání vah souboru kritérií	63
4.1.3	Výběr varianty	66
4.1.4	Zhodnocení optimální varianty.....	69
4.2	Ekonomické zhodnocení optimální varianty.....	70
4.2.1	Kalkulace nákladů	70
4.2.2	Kalkulace výnosů	72
4.2.3	Zhodnocení hospodářského výsledku.....	73
	ZÁVĚR	75
	POUŽITÁ LITERATURA	76
	SEZNAM TABULEK	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM ZKRATEK	82
	SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Silniční doprava je jedním z druhů dopravy, která se využívá pro přepravu osob a zboží, je svým způsobem specifická oproti jiným druhům dopravy, a to především svoji flexibilitou. Hustou silniční sítí umožňuje přepravování osob a zboží tzv. “z domu do domu“, a proto je stále preferovaná pro přepravu osob a zboží nejen po území České republiky, ale také v zahraničí. Silniční doprava s sebou přináší také svá negativa, kterým je nutné předcházet nebo alespoň snižovat jejich možný dopad pro společnost. Mezi ně spadá zejména velká zátěž pro životní prostředí, vznik dopravních kongescí a také velká míra vzniku dopravních nehod. Negativní dopad na životní prostředí je nutné omezit v co největší míře, aniž by došlo k narušení poptávky a nabídky na dopravním trhu v oblasti silniční dopravy.

Poskytování služeb v oblasti silniční dopravy se v rámci České republiky a zahraničí věnuje velké množství menších i větších dopravních společností i přesto, že se stalo jedním z nejrizikovějších odvětví. Vysoké riziko neúspěchu podnikání v tomto odvětví souvisí především s přibývajícím konkurencí na dopravním trhu, ale také i s neustálou nejistotou, která vyplývá ze změn v legislativě, změn ceny ropy a změny velikosti poplatků za dopravní infrastrukturu.

Ve své práci jsem se proto zaměřil na společnost Sporydo s.r.o., která nabízí své služby v silniční nákladní dopravě. Především se specializuje na spediční činnost a na mezinárodní a vnitrostátní silniční přepravu nákladu. Tuto společnost jsem si zvolil, neboť v rámci odborné praxe v druhém ročníku studia na Dopravní fakultě Jana Pernera jsem měl možnost se aktivně podílet na činnosti této společnosti a zjistit tak úskalí, které podnikání v tomto oboru přináší.

Teoretické a praktické znalosti, které jsem nabyl v průběhu studia nebo v rámci vykonání praxe ve společnosti Sporydo s.r.o. se budu snažit uplatnit v této práci tak, abych navrhl možnosti zefektivnění poskytování služeb této společnosti. Zákazníci odebírající tyto služby v oblasti silniční nákladní dopravy jsou v současné době velmi nároční, a proto by i společnost Sporydo s.r.o. měla vyvíjet velké úsilí, aby zajistila maximální spokojenost těchto zákazníků, neboť zákazník je i zde stejně jako v jiných odvětvích vždy na prvním místě.

Cílem práce je navrhnout možnosti zefektivnění poskytování služeb vedoucí k zajištění maximální spokojenosti zákazníka, navýšení zisku ve výsledku hospodaření a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Sporydo s.r.o. na dopravním trhu.

1 CHARAKTERISTIKA SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVY

Široký (2010, s. 107) uvádí, že „silniční doprava je souhrn činností, jimiž se zajišťuje přeprava osob (linková osobní doprava, kyvadlová doprava, příležitostná osobní doprava, taxislužba), zvířat a věcí (nákladní doprava) vozidly, jakož i přemísťování vozidel samých po dálnicích, silnicích, místních komunikacích a veřejně přístupných účelových komunikacích a volném terénu.“

Na základě této definice lze rozdělit silniční dopravu na:

- silniční dopravu pro přepravu osob,
- silniční dopravu pro přepravu zvířat a věcí.

Silniční doprava pro přepravu osob je takový typ silniční dopravy, kde hlavním přepravním předmětem je přeprava osob (např. autobusová doprava). Silniční doprava pro přepravu zvířat a věcí je takový typ silniční dopravy, kde hlavním přepravním předmětem je přeprava zvířat a věcí, jedná se tedy o přepravu nákladu.

Každý druh dopravy je svým způsobem specifický oproti jinému druhu dopravy. Široký (2010) říká, že základní technologické charakteristiky silniční dopravy jsou:

- nejnižší doba přepravy osob a nákladu na krátké vzdálenosti,
- hustá síť silniční infrastruktury (lze provést přepravu tzv. “z domu do domu“),
- nízké výpravní fixní náklady,
- termínově přesné a rychlé dodávky,
- větší zátěž pro životní prostředí,
- vyšší riziko nehodovosti,
- vyšší riziko vzniku kongesce,
- široká možnost nabídky typů dopravních prostředků,
- vysoká pružnost dopravních prostředků,
- menší administrativní náročnost v přepravě,
- zásilka neustále pod dohledem řidiče silničního vozidla.

1.1 Základní pojmy silniční dopravy

Terminologie v silniční dopravě a dopravě obecně je velmi složitá, jelikož některé pojmy mohou znít stejně, ale jejich význam je naprosto odlišný. Z uvedeného důvodu je tedy v této kapitole pro lepší pochopení vysvětleno hned několik pojmů (především v souvislosti se silniční nákladní dopravou), které je nezbytně nutné znát. Základní pojmy z oblasti silniční

dopravy jsou uvedeny v zákoně č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994) a do těchto základních pojmů lze zahrnout:

- **silniční doprava** je doprava, při níž se zajišťuje přeprava osob a věcí silničními dopravními prostředky,
- **dopravce** je fyzická nebo právnická osoba, která provozuje dopravu pro vlastní nebo cizí potřeby a disponuje dopravními prostředky,
- **přeprava** je přemístění osob a věcí jako výsledek dopravy,
- **přepравce** je objednavatelem přepravy,
- **pozemní komunikace** je taková dopravní cesta, která je využívána silničními a jinými vozidly a chodci, včetně pevných zařízení, které jsou nezbytné pro zajištění tohoto užití a bezpečnosti,
- **nákladní vozidlo** je vozidlo, které slouží pro přepravu nákladu,
- **vnitrostátní silniční doprava** je taková silniční doprava, kde výchozí a cílové místo se nachází na území jednoho státu,
- **mezinárodní silniční doprava** je taková silniční doprava, kde výchozí a cílové místo se nachází na území dvou různých států anebo výchozí a cílové místo se nachází v daném státě, ale trasa se uskuteční přes území jiného státu,
- **export** je vývoz zboží do zahraničí,
- **import** je dovoz zboží ze zahraničí,
- **dohoda ADR** je dohoda, která udává podmínky přepravy nebezpečného nákladu,
- **úmluva CMR** se vztahuje k přepravní smlouvě v mezinárodní nákladní silniční dopravě zboží,
- **faktura** je účetní doklad za provedenou službu (např. za provedení přepravy),
- **RaalTrans** je program, který slouží jako databanka pro spediční společnosti.

1.2 Provozování silniční dopravy

Základní zákon upravující podmínky podnikání v silniční dopravě je zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů.

Podnikatel provozuje silniční dopravu pro vlastní či cizí potřeby, jak je uvedeno v zákoně č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů. Tyto dva základní pojmy je nutné od sebe odlišit a definovat.

V zákoně č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994) je uvedeno, že silniční doprava pro vlastní potřeby je doprava, při níž

nedochází ke vzniku závazkového vztahu, a jehož předmětem je přeprava osob, zvířat nebo věcí a je to doprava, kterou se zajišťuje podnikatelská činnost, k níž je osoba provozující silniční dopravu oprávněna podle zvláštních právních předpisů.

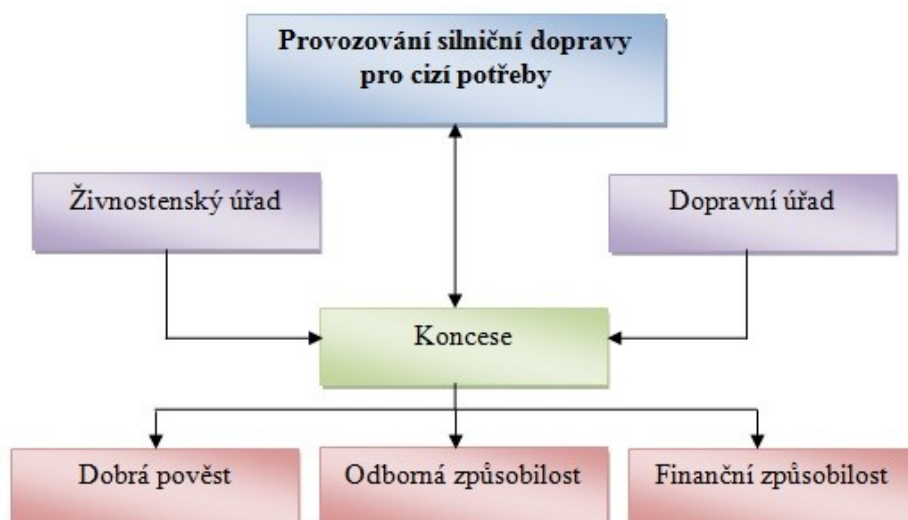
V zákoně č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994) je uvedeno, že silniční doprava pro cizí potřeby je doprava, při níž vzniká závazkový vztah, a jehož předmětem je přeprava osob, zvířat nebo věcí mezi provozovatelem silniční dopravy a osobou, pro kterou je potřeba uspokojována.

1.2.1 Provozování silniční dopravy pro vlastní potřeby

Široký (2010, s. 107) tvrdí, že „každý podnikatel, který za účelem zajištění své podnikatelské činnosti provozuje silniční dopravu, tj. provozuje silniční dopravu pro vlastní potřeby, je oprávněn k této činnosti bez jakéhokoliv omezení, ovšem s tím, že při výkonu této činnosti dodrží povinnosti dopravě stanovené zákonem č. 111/1994 Sb. a povinnosti a podmínky stanovené předpisy o bezpečnosti a plynulosti provozu, bezpečnosti práce a zvláštními zákony pro určité druhy přeprav.“ Autor dále uvádí, že při vzniku oprávnění k podnikání, tedy udělením živnostenského oprávnění či zápisem do obchodního rejstříku, vzniká každému podnikateli na základě zákona nárok k provozování silniční dopravy pro vlastní potřeby.

1.2.2 Provozování silniční dopravy pro cizí potřeby

Podmínky pro provozování silniční dopravy pro cizí potřeby stanoví zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů a dále, jestliže je provozování silniční dopravy pro cizí potřeby živností, jsou podmínky stanoveny živnostenským zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. V zákoně č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994) je uvedeno, že pro provozování silniční dopravy pro cizí potřeby je nutné vlastnit koncesi nebo povolení a také splnit požadavky dobré pověsti, odborné způsobilosti a finanční způsobilosti. Na obrázku 1 lze vidět pro větší přehlednost požadavky na subjekty, které jsou nezbytnou součástí pro vystavení koncese či povolení a vazby mezi nimi. Tyto podmínky platí např. pro dopravce (podnikatele), který chce provozovat silniční nákladní dopravu.



Obrázek 1 Provozování silniční dopravy pro cizí potřeby (autor)

Koncese je vydávána živnostenským úřadem dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů a to na základě stanoviska potřebného k rozhodnutí o vydání koncese, kde stanovisko vydá příslušný dopravní úřad (tj. dopravní úřad v místě sídla právnické osoby nebo trvalého pobytu u fyzické osoby). Melichar a Ježek (2004) také uvádí, že příslušný dopravní úřad v tomto stanovisku potřebném k rozhodování uvede, zda žadatel splňuje podmínku dobré pověsti, finanční způsobilosti (pokud se vyžaduje pro daný druh dopravy), a zda je pro daný druh dopravy potřeba prokázání odborné způsobilosti. Upozorňují také na to, že stanovisko je vydáváno na období pěti až deseti let, a jestliže je vydáno na dobu určitou, zašle příslušný dopravní úřad nejpozději 30 dní před koncem doby nové stanovisko živnostenskému úřadu, který tuto koncesi vystavil.

Povolení se vystavuje v případě, kdy podnikání v silniční dopravě není živností, tedy podnikatel nepotřebuje koncesi, ale pouze povolení, které mu vystaví příslušný dopravní úřad a které se řídí dle zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů.

Dobrá pověst se prokazuje příslušnému dopravnímu úřadu, který provádí kontrolu jednou za pět let. Aby měl podnikatel provozující silniční dopravu pro cizí potřeby dle zákona č. 111/1994Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994) dobrou pověst, musí splňovat následující kritéria:

- bezúhonnost podle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů,
- nebylo podnikateli zrušeno za posledních pět let živnostenské oprávnění živnostenským úřadem,

- podnikatel neprovozoval silniční dopravu pro cizí potřeby za posledních pět let před podáním žádosti neoprávněně,
- nebyla podnikateli odebrána koncese.

Odborná způsobilost je nezbytnou součástí pro podnikatele (dopravce), který je zároveň žadatelem a který chce provozovat silniční dopravu pro cizí potřeby. Zároveň je jednou ze základních podmínek pro podání žádosti na živnostenském úřadě o udělení koncese nebo povolení dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Melichar a Ježek (2004) uvádí, že podnikateli vystaví příslušný dopravní úřad osvědčení o odborné způsobilosti na základě úspěšně splněných zkoušek, a to z předmětů, které stanoví prováděcí předpis. Dále také tvrdí, že zkouška odborné způsobilosti obsahuje základní znalosti z oblasti občanského, obchodního, sociální a daňového práva, obchodního a finančního řízení podniku, technických norem, přístupu na trh, bezpečnosti silničního provozu a dalších oblastí, které je nezbytně nutné znát pro provozování silniční dopravy pro cizí potřeby. Pokud tuto silniční dopravu chce provozovat na mezinárodní úrovni (tj. mezinárodní silniční dopravu), je nezbytně nutné prokázat 3 roky praxe provozování vnitrostátní silniční dopravy. U nákladní dopravy je vyžadováno, že dopravce vlastní osvědčení o úspěšném provedení zkoušky odborné způsobilosti.

Finanční způsobilost je schopnost dopravce zajistit řádné provozování vnitrostátní nebo mezinárodní silniční dopravy autobusy nebo nákladními vozidly o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny, výjimku tvoří speciální vozidla. Pro tyto dopravce je opět i tato podmínka nezbytnou součástí, aby mu mohla být vystavena koncese. Potvrzení o finanční způsobilosti vydá příslušný dopravní úřad písemnou formou. Široký (2010, s. 109) upozorňuje, že *„finanční způsobilost se prokazuje obchodním majetkem, objemem dostupných finančních prostředků, provozním kapitálem a rezervami na 12 měsíců provozu, a to ve výši 330 000 Kč pro jedno vozidlo a 180 000 Kč pro každé další vozidlo.“*

Povinnosti podnikatele v silniční dopravě vycházejí ze zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů, kde jsou přesně definovány všechny tyto povinnosti. Podnikatel je povinen všechna vozidla, která používá k podnikání a která dosahují celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny (taxi služby, autobusy, tahače a nákladní vozidla) označit dle prováděcího předpisu. Další povinností podnikatele je zajistit, aby v každém vozidle bylo oprávnění k podnikání (koncese, licence) a aby každé vozidlo bylo v takovém technickém stavu, které odpovídá provozování silniční dopravy. Dle zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994) má podnikatel také za povinnost kontrolu práce řidiče, neboť by řidič měl být bezúhonný, a pokud chce vykonávat práci řidiče

v mezinárodní silniční dopravě s vozidlem o celkové hmotnosti vyšší než 7,5 tuny, musí být starší 21 let a zároveň musel tuto činnost vykonávat jako řidič nejméně dva roky s nákladním vozidlem o celkové hmotnosti nižší než 3,5 tuny nebo jako řidič autobusu. Při práci řidiče taxislužby je podnikatel povinen zajistit, aby tuto práci vykonával řidič, který je starší 21 let, je bezúhonný a spolehlivý zároveň je držitelem průkazu o způsobilosti řidiče k provozování taxislužby ve vymezeném územním obvodu příslušného dopravního úřadu.

Eurolicence je doklad, který musí mít dopravce provozující silniční dopravu na území Evropského společenství. Příslušný dopravní úřad vystaví dopravci jeden prvopis eurolicence a dále také tolik opisů eurolicence, kolik má dopravce nahlášených vozidel na příslušném dopravním úřadu. Platnost prvopisu a opisů eurolicence je stanovena na dobu 10 let. Eurolicence začala nabývat v platnost v České republice (dále ČR) od 1. května 2004, kdy ČR vstoupila do Evropské unie (dále EU). Ministerstvo dopravy (© 2006a) uvádí, že eurolicence musí být v souladu s právní úpravou Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.1072/2009 ze dne 21. října 2009, o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy. Ministerstvo dopravy také tvrdí, že jednou z hlavních předností používání eurolicence je, že nahradila dosud používaná zahraniční vstupní povolení a také že na území členských států EU opravňuje k provádění bilaterálních, tranzitních či třetizemních přeprav.

1.3 Legislativa a subjekty vykonávající dozor nad silničním trhem

Zákony, předpisy, vyhlášky, dohody a další legislativa jsou důležitou součástí oblasti silniční dopravy a zároveň nezbytnou znalostí pro každého podnikatele, který provozuje silniční dopravu. S tímto faktem souvisí i to, že na dodržování celého legislativního rámce musí dohlížet subjekty, které mají pro tento typ výkonu danou pravomoc.

1.3.1 Státní správa a státní odborný dozor v silniční dopravě

Dopravní úřady, celní úřady a Ministerstvo dopravy vykonávají v silniční dopravě státní odborný dozor. Dopravní úřady a celní úřady ve svém územním obvodu vykonávají takový státní odborný dozor, který nenáleží Ministerstvu dopravy.

Ministerstvo dopravy vykonává státní odborný dozor nad dopravci, odesílateli nebo řidiči, zda dodržují podmínky a povinnosti, které jsou stanoveny v zákoně č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů, a zda provozují silniční dopravu dle uděleného povolení. V zákoně č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994) je uvedeno, že Ministerstvo dopravy vykonává státní odborný dozor

ve věci financování dopravní obslužnosti a dále vykonává státní odborný dozor v mezinárodní autobusové linkové silniční dopravě osob.

Celní úřady vykonávají státní odborný dozor ve vnitrostátní a mezinárodní silniční nákladní dopravě ve věcech mezinárodní dopravy osob s výjimkou autobusové linkové dopravy a tento státní odborný dozor je vykonáván nad prací osádek vozidel. V zákoně č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994) je také uvedeno, že Ministerstvu dopravy jsou předkládány návrhy na zahájení řízení o uložení pokuty a předkládají je celní úřady. Zároveň tento zákon říká, že se celní úřady musí řídit prováděcím předpisem, který stanoví jednotné postupy, systém a předmět kontrol a státního odborného dozoru.

Vrchní státní dozor dle Melichara a Ježka (2004, s. 24) „*vykonává ve všech věcech silniční dopravy Ministerstvo dopravy. Vrchní státní dozor dozírá na výkon státního odborného dozoru vykonávaného dopravními úřady.*“ Autoři dále uvádí, že poskytnout veškeré informace a doklady o činnosti státního odborného dozoru jsou povinni dopravní úřady a dopravci osobě, která vykonává dozor (je pověřená výkonem vrchního státního dozoru). Osoba, která provádí tento dozor, je povinna se prokázat dokladem o pověření. Doklad o pověření obsahuje jméno osoby, rozsah oprávnění a je na něm potvrzení orgánu, který jej vydal.

1.3.2 Legislativa upravující silniční dopravu

Legislativa, která se vztahuje k oblasti silniční dopravy, je velice široká, neboť zde existují vnitrostátní předpisy, evropské předpisy a mezinárodní dohody a není nezbytně nutné zabývat se celou legislativou, proto zde bude zmíněna pouze základní legislativa, především vztahující se k silniční nákladní dopravě.

Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1994). Tento zákon se zabývá především stanovením podmínek za účelem provozování silniční dopravy pro vlastní nebo cizí potřeby. Zákon také určuje, jaké povinnosti má podnikatel v silniční dopravě a dále je v tomto zákoně stanovena pravomoc jednotlivých subjektů pro výkon státního odborného dozoru. Prováděcí vyhláška k zákonu o silniční dopravě je prováděcí vyhláška č. 478/2000 Sb., k zákonu o silniční dopravě.

Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích (Česko, 1997). Tento zákon definuje, co je to pozemní komunikace a dále specifikuje rozdělení pozemních komunikací do několika kategorií a uvádí povinnosti vlastníků a uživatelů jednotlivých kategorií pozemních komunikací.

Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2000a). Tento zákon vymezuje pravidla provozu na pozemních komunikacích a práva a povinnosti účastníků (řidiče dopravního prostředku či cestujících) provozu na pozemních komunikacích. Dále se také tento zákon zabývá řídičskými oprávněními a řídičskými průkazy, stanoví pravomoc Policie České republiky.

Zákon č.56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č.168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2001). Tento zákon stanoví technické požadavky na provoz silničních vozidel a zvláštních vozidel a schvalování jejich technické způsobilosti k provozu na pozemních komunikacích. S tím souvisí, že zákon také definuje povinnosti vlastníků a provozovatelů vozidel, jakož i práva a povinnosti stanice technické kontroly a stanice měření emisí. Práva a povinnosti osob, jejichž vozidla jsou vyráběna, dovezena či uváděna na trh, jsou dány tímto zákonem.

Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 2000b). Tento zákon definuje podmínky, za kterých lze provozovat autoškolu, jakož i práva a povinnosti učitelů autoškoly (provádění výuky, způsob vykonávání zkoušek k získání řídičského oprávnění). Dále se tento zákon zabývá vydáváním průkazu profesní způsobilosti řidiče a přezkoušením z odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1071/2009 ze dne 21. října 2009, kterým se zavádějí společná pravidla týkající se závazných podmínek pro výkon povolání podnikatele v silniční dopravě a zrušuje směrnice Rady 96/26/ES (EU, 2009a). V tomto nařízení jsou zmíněny informace o podmínkách prokazování finanční způsobilosti dopravcem pro podnikání v silniční dopravě.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.1072/2009 ze dne 21. října 2009, o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy (EU, 2009b). Použití tohoto nařízení se vztahuje k provozování mezinárodní silniční nákladní dopravy pro cizí potřeby, která je prováděna na území Společenství. Informace o podmínkách vydávání a použití eurolicence jsou uvedeny v tomto nařízení a musí být v souladu s tímto nařízením.

Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR) 11/1975 (Česko, 1975). Jak je zřejmé z názvu, tato Úmluva se vztahuje k mezinárodní silniční nákladní dopravě, ovšem za předpokladu, že leží místo nakládky a vykládky ve dvou různých státech a přeprava zásilek probíhá silničním vozidlem (motorová vozidla, návěsové soupravy a další) za úplatu. Úmluva se nevztahuje na přepravu mrtvol, přepravu stěhovaných svršků a přepravu prováděné v rámci mezinárodních poštovních úmluv. Dne 13. července 2011 vstoupil v platnost pro ČR Dodatkový protokol CMR.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85 (EU, 2006). Toto nařízení zachycuje práci osádek (doby řízení, bezpečnostní přestávky, doby odpočinku apod.) v mezinárodní silniční dopravě. Nařízení se využívá pro řidiče registrované v členském státě EU pro přepravu v rámci Evropského hospodářského prostoru (dále EHP), Švýcarska, respektive mezi těmito zeměmi. Základem tohoto nařízení je Dohoda AETR, která platí pro přepravu mezi státy EU a zeměmi, které se řídí Dohodou AETR.

1.4 Silniční síť v ČR

Silniční doprava je považována za flexibilní druh dopravy, především pro svoji hustou silniční síť, je tedy možné provést přepravu tzv. “z domu do domu“. Ředitelství silnic a dálnic ČR (© 2015a) na svých internetových stránkách uvádí, že součástí silniční sítě ČR jsou dálnice a silnice I. třídy, kde provozuschopnost zabezpečuje státní příspěvková organizace Ředitelství silnic a dálnic ČR (dále ŘSD). Dále je na těchto stránkách uvedeno, že tato organizace je založena Ministerstvem dopravy ČR a že součástí silniční sítě ČR jsou i ostatní kategorie pozemní komunikace.

Veškeré informace o pozemních komunikacích lze nalézt v zákoně č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích., ovšem právě již zmíněné dálnice a silnice I. třídy jsou nejvýznamnější z hlediska silniční mezinárodní nákladní dopravy. U silniční mezinárodní nákladní dopravy dálnice a silnice I. třídy tvoří největší část přepravní trasy, po které je přepravováno dané zboží. Využití dálnic a silnic I. třídy je tedy logickou variantou použití, neboť přepravené zboží je přepraveno podstatně rychleji, než by tomu bylo při využití např. silnice II. třídy nebo silnice III. třídy. S tím souvisí, že hustá silniční síť umožní silniční nákladní dopravě provést přepravu zboží rychle, spolehlivě a flexibilně, tedy tak, aby došlo k maximální spokojenosti zákazníka.

Tabulka 1 Délka silniční sítě v ČR k 1. 1. 2015 v km

Dálnice	775,8
Rychlostní silnice	459,4
Silnice I. třídy	5 773,8
Silnice II. třídy	14 577,5
Silnice III. třídy	34 161,1
Celkem	55 747,6

Zdroj: Ředitelství silnic a dálnic ČR (© 2015b)

V tabulce 1 není délka rychlostních silnic započítána u silnice I. třídy. Jak lze vidět v tabulce 1, většinu silniční sítě v ČR tvoří silnice III. třídy. Aby mohla být silniční doprava považována za velmi flexibilní druh dopravy, je nezbytně nutné disponovat velmi širokou sítí silnice III. třídy, neboť umožňují napojení na ostatní komunikace nebo slouží k vzájemnému spojení obcí, s tím souvisí, že lze přepravu provést téměř z jakéhokoliv místa nakládky na jakékoliv místo vykládky i tam, kde se to např. železniční dopravě nemůže podařit. Délka silniční sítě v ČR k 1. 1. 2015 vyjádřená v procentech je ukázána v příloze A.

1.5 Charakteristika daní a poplatků v silniční dopravě

V každém druhu dopravy lze nalézt různé typy daní a poplatků, které se musí zaplatit příslušnému subjektu. V silniční dopravě existují dva druhy daní, první je silniční daň a druhá je spotřební daň z minerálních olejů. V silniční dopravě se neplatí pouze daně, ale také poplatky za užívání pozemní komunikace, a to poplatky za používání dálnic a silnic dálničního typu (dálniční nálepky) a druhý je poplatek za používání dálnic a rychlostních silnic (elektronické mýtné).

1.5.1 Silniční daň

Silniční daň je upravena dle zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční. Melichar a Ježek (2004, s. 24) tvrdí, že „v silniční dopravě platí silniční daň podnikatelé využívající vozidla registrovaná a provozována k podnikatelské činnosti v ČR. Bez ohledu na to zda jsou používána k podnikání, jsou předmětem daně vozidla s největší povolenou hmotností alespoň

3,5 tuny určená výlučně k přepravě nákladů a registrovaná v ČR.“ Zdaňovacím obdobím je kalendářní rok. Autoři dále uvádí, že základem daně je:

- zdvihový objem motoru v cm³ u osobních automobilů, s výjimkou osobních automobilů na elektrický pohon,
- u návěsů součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav,
- u ostatních vozidel největší povolená hmotnost v tunách a počet náprav.

Sazby silniční daně jsou definovány v zákoně č. 16/1993 Sb., o dani silniční. V tabulce 2 lze vidět roční sazbu daně podle objemu motoru v cm³ a dle zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční (Česko, 1993) se sazba daně pohybuje v rozmezí od 1 200 Kč do 4 200 Kč za rok.

Tabulka 2 Roční sazba silniční daně podle objemu motoru v cm³

Objem motoru v cm ³	Roční sazba daně v Kč
do 800	1 200
nad 800 do 1 250	1 800
nad 1 250 do 1 500	2 400
nad 1 500 do 2 000	3 000
nad 2 000 do 3 000	3 600
nad 3 000	4 200

Zdroj: Česko (1993)

V zákoně č. 16/1993 Sb., o dani silniční (Česko, 1993) lze také nalézt, který subjekt je od silniční daně osvobozen a komu se tato sazba daně snižuje.

1.5.2 Spotřební daň z minerálních olejů

Další daní, která spadá do této kategorie, je spotřební daň z minerálních olejů, kterou hradí uživatelé silniční infrastruktury. Spotřební daň z minerálních olejů je upravena zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních, ve znění pozdějších předpisů.

Do spotřební daně z minerálních olejů spadá hned několik druhů minerálních olejů, kde každý druh minerálního oleje je zpoplatněn jinou peněžní částkou. Melichar a Ježek (2004) uvádí, že druhy minerálních olejů jsou např. motorové benzíny, ostatní benzíny a letecké pohonné hmoty benzínového typu s obsahem olova do či nad 0,013 g/l. Také

upozorňují na to, že další druhy minerálních olejů jsou odpadní oleje, těžké topné oleje, střední oleje a těžké plynové oleje a zkapalněné ropné plyny.

Daň z minerálních olejů je zdrojem financí pro Státní fond dopravní infrastruktury (dále SFDI) a to 9,1 % z vybrané částky a dalších 10,9 % slouží pro Krajské správy a údržby silnic.

1.5.3 Poplatky za používání dálnic a silnic dálničního typu

Poplatky za používání dálnic a silnic dálničního typu (dálniční nálepky) jsou dalším poplatkem, který je subjekt nucen zaplatit, aby mohl využívat již zmíněné kategorie pozemní komunikace. Výše poplatků je definována v zákoně č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích. V tabulce 3 lze vidět přehled výše poplatků dle délky období, na které je tato dálniční nálepka zakoupena.

Tabulka 3 Poplatky za používání dálnic a silnic dálničního typu pro rok 2015 v Kč

	Roční	Měsíční	Desetidenní
Automobily do 3,5 tuny	1 500	440	310

Zdroj: Krumphanzl (© 2006)

1.5.4 Poplatky za používání dálnic a rychlostních silnic

V zákoně č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích (Česko, 1997) je uvedeno, „že *užití zpoplatněné pozemní komunikace silničním motorovým vozidlem nejméně se čtyřmi koly, jehož největší povolená hmotnost činí více než 3,5 tuny, podléhá úhradě mýtného.*“ Sazba mýtného pro dané vozidlo je určena dle kritérií:

- dle emisní třídy vozidla,
- dle počtu náprav vozidla.

Jak lze vidět na obrázku 2, většina hlavních silničních tahů v ČR spadá do zpoplatněných komunikací elektronickým mýtným. Je patrné, že tyto zpoplatněné komunikace tvoří dálnice a rychlostní silnice, tedy vybrané silnice I. třídy. Pro vozidla nad 3,5 tuny je pro překonání delších úseků především časově výhodné zaplatit elektronické mýtné a překonat tak delší úsek trasy využitím těchto dvou kategorií komunikace.



Obrázek 2 Sít' zpoplatněných komunikací v ČR od 1. 2. 2016 (Ředitelství silnic a dálnic ČR, © 2016)

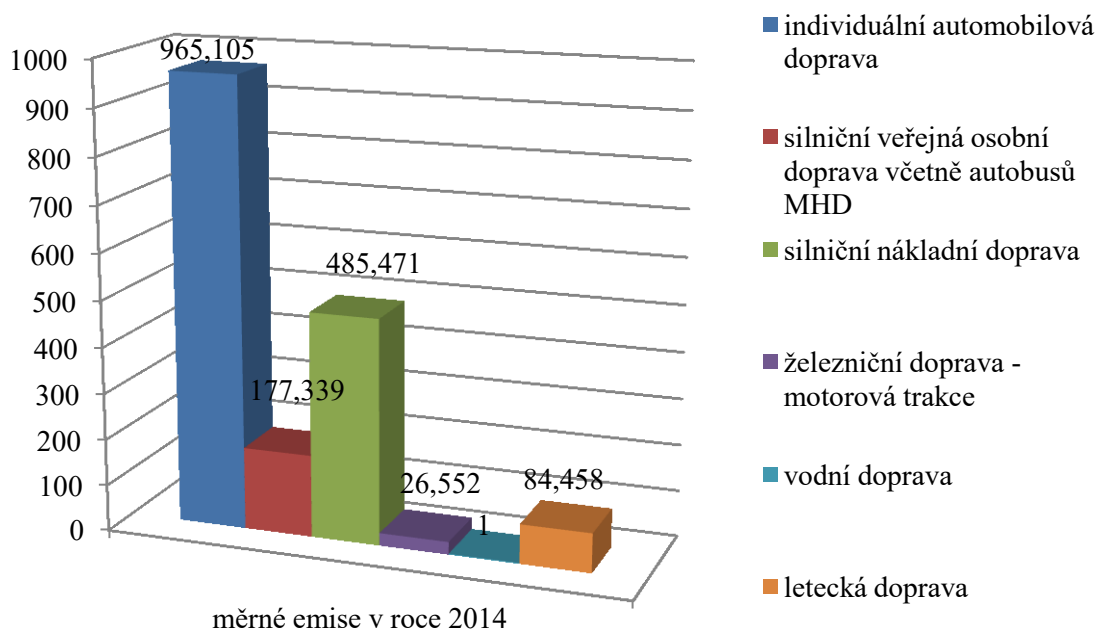
1.6 Vliv silniční dopravy na životní prostředí

Každý druh dopravy má jednoznačně negativní vliv na životní prostředí. Doprava obecně ovlivňuje kvalitu života občanů, ale má také vliv na živočichy i rostliny. Snahou tedy je co nejefektivněji snížit negativní vliv dopravy na životní prostředí.

Měrné emise mají negativní vliv na životní prostředí (ovzduší). Měrné emise za jednotlivé druhy dopravy měřené a přepočítané na jednotku 1 kg na 1 obyvatele lze vidět na obrázku 3. Na těchto měrných emisích lze ukázat (jsou měřitelné), jaký má vliv silniční doprava na životní prostředí v porovnání s jinými druhy dopravy. Tyto hodnoty zahrnují více druhů měrných emisí, jak uvádí Ministerstvo dopravy (© 2006b) v Ročence dopravy 2014. Dle Ministerstva dopravy jsou druhy měrných emisí následující:

- měrné emise oxidu uhličitého (CO₂),
- měrné emise oxidu uhelnatého (CO),
- měrné emise NO_x,
- měrné emise oxidu dusného (N₂O),
- měrné emise oxidu siřičitého (SO₂),
- měrné emise metanu (CH₄),
- měrné emise těkavých organických látek.

Data byla čerpána z Ročenky dopravy z roku 2014. Měrné emise oxidu dusného, měrné emise metanu a měrné emise oxidu siřičitého jsou uvedené v Ročence dopravy 2014 v jednotce 1 g na 1 obyvatele, aby byla zřejmá celková suma hodnot všech měrných emisí, převedl jsem všechny hodnoty na společnou jednotku, kterou je 1 kg na 1 obyvatele.



Obrázek 3 Měrné emise za jednotlivé druhy dopravy pro rok 2014 (Ministerstvo dopravy, © 2006b, upraveno autorem)

V roce 2014 byly měrné emise jednoznačně nejvyšší u individuální automobilové dopravy, ale i silniční nákladní doprava dosahuje vysokých hodnot. Jednoznačně lze tvrdit, že silniční doprava má nejvyšší negativní vliv na životní prostředí ze všech ostatních druhů dopravy. Tento fakt lze sledovat již po dobu několika let a v dohledné budoucnosti nejspíš nebude zaznamenán výraznější pokles měrných emisí v silniční dopravě, takže se pravděpodobně nepřiblíží k hodnotám železniční nebo letecké dopravy. Ideální by bylo, kdyby silniční doprava dosáhla hodnoty vodní dopravy (1 kg na 1 obyvatele), ale u silniční dopravy je to zcela nereálné.

2 ANALÝZA POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB VE SPOLEČNOSTI SPORYDO S.R.O.

Poskytování služeb v oblasti silniční dopravy je nezbytným každodenním procesem, který je základem proto, aby přeprava osob a zboží mohla být provedena. K nabízení a poptávání služeb dochází na dopravním trhu, jehož součástí nejsou jenom dopravci, spediční společnosti, ale i samotní zákazníci, ať již v podobě fyzické osoby či společnosti, především dopravní. Na dopravním trhu se tedy střetává nabídka s poptávkou. Nabídku ve většině případů vytváří spediční společnosti nebo dopravci tím, že disponují dopravními prostředky k uskutečnění přepravy nákladu z místa nakládky do místa vykládky. Zákazníci nebo spediční společnosti se na dopravním trhu poptávají po těchto přepravách nebo dopravních službách. Jednou ze spedičních společností může být i právě společnost Sporydo s.r.o., která poskytuje své služby na dopravním trhu v oblasti silniční nákladní dopravy.

2.1 Společnost Sporydo s.r.o.

Společnost Sporydo s.r.o. poskytuje služby v oblasti silniční nákladní dopravy. V současné době společnost Sporydo s.r.o. (© 2005-2008a) poskytuje hned několik služeb, kterými jsou spediční činnost, zajištění mezinárodní silniční přepravy zboží, zajištění vnitrostátní silniční přepravy zboží, zajištění nebezpečných přeprav nákladu, nadrozměrných přeprav nákladu a také vlastní doprovodné vozidlo na území ČR. Je samozřejmě nezbytně nutné všechny tyto služby poskytnout zákazníkovi v jím požadované kvalitě. Na základě toho si společnost Sporydo s.r.o. stanovila poslání podniku, kterým je zajistit maximální spokojenost zákazníka jako objednatele přepravy. Na obrázku 4 lze vidět logo této společnosti.



Obrázek 4 Logo společnosti Sporydo s.r.o. (Sporydo, © 2005-2008b)

Jak napovídá název Sporydo s.r.o. (© 2005-2008b), tak mottem společnosti je SPOlehlivá, RYchlá, DOprava. Název společnosti je nastaven tak, aby byl snadno k zapamatování pro potenciální zákazníky.

Je nezbytně důležité zdůraznit, že i když společnost Sporydo s.r.o. poskytuje služby v oblasti silniční nákladní dopravy, nemá vlastní vozový park. Tato společnost má smluvně vázané dopravce, kteří disponují nákladními vozidly, tedy tvoří vozový park a zajišťují přepravu nákladu pro společnost Sporydo s.r.o.

2.1.1 Historie společnosti Sporydo s.r.o.

Historie společnosti se datuje k roku 1990, kdy ji založil pan Bohuslav Doležal s panem Ladislavem Petráskem se sídlem ve městě Hradec Králové pod názvem Bohuslav Doležal – zasílatelství Sporydo. V období 1990-1998 měla společnost dva pracovníky, kteří byli zároveň společníci společnosti, a také vykonávali práci dispečerů. V této době společnost měla pouze dva smluvní dopravce a celkový vozový park těchto dopravců čítal pět nákladních vozidel nad 3,5 tuny a dvě Avie, tedy vozidla do 3,5 tuny včetně vozidla pro přepravu chlazeného zboží. Nízká kapacita vozového parku byla dána především tehdejší dobou po období tzv. Sametové revoluce. Hlavní náplní práce tak byla spediční činnost.

V roce 1998 převzal společnost po svém otci syn Ondřej Doležal, který se tak stal jediným společníkem společnosti, i když jeho otec stále zůstal na pozici dispečera. Ondřej Doležal nechal společnost přejmenovat na Ondřej Doležal – zasílatelství Sporydo. V tomto roce tedy došlo ke změně názvu společnosti, stále zůstali dva pracovníci na pozici dispečerů, po odchodu pana Petráska zaujal jeho místo právě pan Ondřej Doležal, a ani vozový park se výrazně nezměnil. V roce 2001 došlo k další výměně na pozici jednoho z dispečerů, na tuto pracovní pozici nastoupil po Bohuslavu Doležalovi pan Ing. Pavel Kopecký a spolu s Ondřejem Doležalem tedy řídili veškerou činnost společnosti.

Od vzniku společnosti byla přeprava a veškeré služby s tím spojené zajištěny pouze pro území České republiky (vnitrostátně). S přibývajícím konkurencí v silniční nákladní dopravě bylo nezbytně nutné rozšířit poskytování služeb, východiskem bylo zvětšit rozsah přepravy zásilek také do Evropy v exportu a importu (tedy mezinárodní přeprava). Nejen rozšíření působnosti do zahraničí byl důležitý faktor pro konkurenceschopnost a fungování společnosti na trhu v oblasti silniční nákladní dopravy, ale také zajistit spokojenost pro náročnějšího zákazníka tím, že společnost bude nabízet mnohem více služeb než jen samotné přepravy z místa nakládky do místa vykládky (např. připojištění nákladu).

S tím souvisí, že rozšíření poskytování služeb v oblasti silniční nákladní dopravy a stále s přibývajícím legislativou v roce 2003 donutilo pana Ondřeje Doležala, aby přijal nového pracovníka na pozici účetního společnosti.

Teprve v roce 2004 nastala větší změna a pan Ondřej Doležal, jediný společník společnosti, nechal svoji společnost po splnění všech nezbytných podmínek daných zákonem zapsat do obchodního rejstříku, který je veden Krajským soudem v Hradci Králové, jako společnost s ručením omezeným. Ministerstvo spravedlnosti ČR (© 2012-2015) uvádí, že společnost Sporydo s.r.o. jako předmět podnikání bylo zapsáno do zakladatelské listiny výroba, obchod a služby, které nejsou uvedené v příloze 1 a 3 živnostenského zákona a dále silniční motorová doprava ve smyslu:

- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,
- nákladní vnitrostátní provozované vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- nákladní mezinárodní provozované vozidla o největší povolené hmotnosti od 3,5 tuny včetně,
- nákladní mezinárodní provozované vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.

Od tohoto roku taky nastala významná změna ve vozovém parku. V roce 2004 měla společnost Sporydo s.r.o. čtyři smluvní dopravce a vozový park těchto dopravců byl čtrnáct nákladních vozidel nad 3,5 tuny a dvě vozidla do 3,5 tuny (Avie).

Po roce 2004 se už pouze měnil počet smluvních dopravců spolupracujících s touto společností. Z toho vyplývá, že i vozový park se měnil, především v počtu nákladních vozidel nad 3,5 tuny, s kterými mohli dispečeři společnosti disponovat.

2.1.2 Zaměstnanci společnosti Sporydo s.r.o.

Pro úspěšné a plnohodnotné řízení této společnosti je pochopitelně zapotřebí několika pracovníků na různých pracovních pozicích. Je velmi obtížné stanovit, která pracovní pozice je ta nejdůležitější v této společnosti, jedna nemůže být bez druhé.

Jelikož společnost Sporydo s.r.o. poskytuje své služby v silniční nákladní dopravě, je samozřejmě nezbytně nutná pracovní pozice dispečera. Ve společnosti, jak již bylo zmíněno, pracují na pozicích dispečerů dva pracovníci, společník společnosti pan Ondřej Doležal a pan Ing. Pavel Kopecký. Dispečer ve společnosti Sporydo s.r.o. musí provádět denně hned několik činností, bez kterých by společnost nemohla dosahovat svého poslání, které si na začátku své existence stanovila. Nejen že dispečer musí vyhledávat v programu RaalTrans

nabízené přepravy různými potencionálními zákazníky, ale zároveň musí být v neustálém spojení s řidiči nákladních vozidel a korigovat jejich přepravní trasu či činnosti spojené s nakládkou a vykládkou přepravovaného nákladu, tedy dohlížet na hladký průběh přepravovaného nákladu. Dispečer v této společnosti je schopen korigovat pohyb průměrně sedmi dopravních prostředků svých smluvních dopravců. Dále ve společnosti Sporydo s.r.o. dispečeri zajišťují spediční činnost, tedy činnost související s předprodáváním přeprav jiným spedičním společnostem či přímo jiným dopravcům než jen těm, které má tato společnost smluvně vázané.

Jak již bylo zmíněno, od roku 2003 byla panem Ondřejem Doležalem vytvořena nová pracovní pozice. Na pracovní pozici účetního společnosti nastoupila paní Martina Koubová. Její hlavní náplní práce, je stejně jako v jiných společnostech:

- výpočet a účtování mezd,
- účtování daně z příjmu,
- vyřizování daňového přiznání,
- účtování úroků (např. z prodlení plateb od zákazníků),
- výpočet zákonného pojištění a další.

Poslední nemálo důležitou osobou je jednatel společnosti a jediný společník společnosti pan Ondřej Doležal, který jedná jménem společnosti nejen s orgány státní správy, ale také i s potencionálními zákazníky o možnostech využití služeb společnosti Sporydo s.r.o. Jako zaměstnavatel vstupuje s pracovníky na ostatních pracovních pozicích této společnosti do pracovního poměru, který také může ukončit dle podmínek stanovených zákonem. Zároveň se také stará, aby jeho společnost prosperovala, byla zde pozitivní atmosféra v pracovním kolektivu, a také aby si každý pracovník plnil své povinnosti plnohodnotně a zodpovědně.

2.1.3 Prostory využívané společností Sporydo s.r.o.

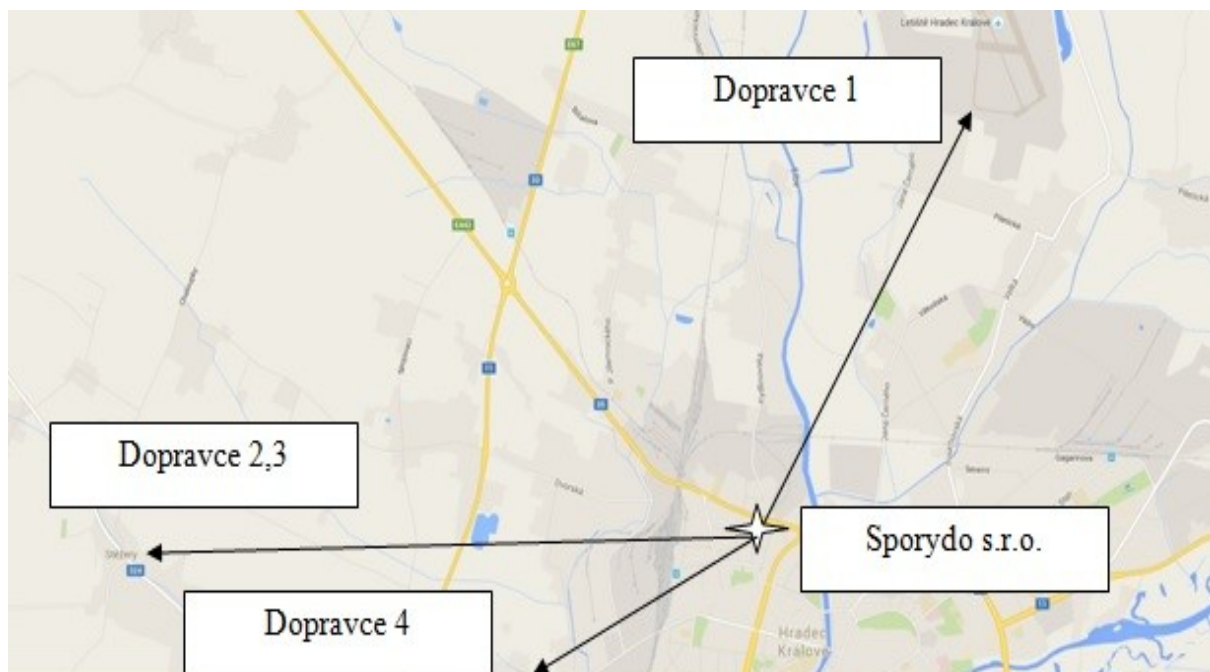
Pro poskytování služeb v silniční nákladní dopravě potřebuje společnost Sporydo s.r.o. mít k dispozici adekvátní prostory. Od založení společnosti Sporydo s.r.o. v roce 1990 má sídlo ve městě Hradec Králové.

Jelikož ve společnosti pracují pouze tři pracovníci, není potřeba mít k dispozici velké prostory, a proto společnost Sporydo s.r.o. má pouze kancelář, která se skládá ze čtyř místností. V největší místnosti se nachází dva dispečeri, v druhé největší vykonává svoji práci účetní společnosti, která zde má možnost uskladnit velký počet administrativních dokumentů.

Další místností je už pouze malá kuchyňka a toalety. Za tento prostor vznikají společnosti náklady 9 000 Kč měsíčně.

Jak lze vidět z obrázku 5, sídlo je situováno do centra města. I když tato společnost nemá vlastní vozový park, ale pouze smluvně vázané dopravce, kteří disponují vozovým parkem, je i pro tuto společnost velmi výhodné mít své sídlo v centru města, odkud mají k parkovištím a sídlům společností svých smluvních dopravců zajištěnou zhruba stejně dlouhou trasu. Společnost má v současné době pět smluvně vázaných dopravců.

Dopravce 1, který má ze všech ostatních smluvních dopravců největší vozový park, sídlí v pronajatých prostorách letiště v Hradci Králové. Délka trasy ze sídla společnosti právě k parkovišti tohoto smluvně vázaného dopravce se pohybuje průměrně okolo 5 km. Dopravce 2 a dopravce 3 sídlí v nedaleké obci Stěžery a i k nim to ze sídla společnosti Sporydo s.r.o. je necelých 7 km. Dopravce 4 se nachází nejbližší sídlu společnosti Sporydo s.r.o., průměrně 3,5 km, avšak to není žádný velký rozdíl oproti ostatním smluvně vázaným dopravcům. Dopravce 5, který není zvýrazněn na obrázku 5, má sídlo své společnosti v obci Hořice vzdálených 25 km od města Hradec Králové. I když tento dopravce je velmi vzdálen svým sídlem od sídla společnosti Sporydo s.r.o., tak svůj vozový park se neustále při průjezdu městem Hradec Králové snaží zaparkovat co nejbližší právě společnosti Sporydo s.r.o.



Obrázek 5 Sídlo společnosti Sporydo s.r.o. a smluvních dopravců (Sporydo, 2015, upraveno autorem)

Lze tedy konstatovat, že maximálně do deseti minut je možné se přepravit osobním automobilem z kanceláří společnosti Sporydo s.r.o., k parkovištím svých smluvních dopravců,

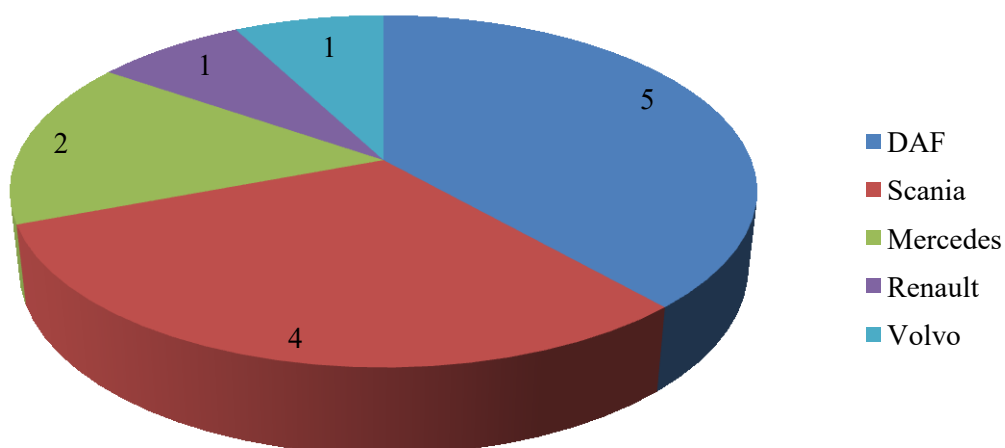
tak, aby rychle a efektivně mohlo proběhnout hned několik činností, které dispečer společnosti zajišťují. Do těchto činností lze zahrnout:

- předání přepravních dokladů,
- předání povolení k jízdě,
- komunikace s řidičem,
- vyřešení náhlých problémových situací,
- předání ostatních administrativních dokumentů.

2.2 Vozový park

Pro každou společnost, která podniká v oblasti silniční dopravy, je nezbytně nutné mít zajištěný vozový park pro provedení přeprav. Pro společnost Sporydo s.r.o. poskytuje přepravu všech druhů zásilek pět smluvních dopravců.

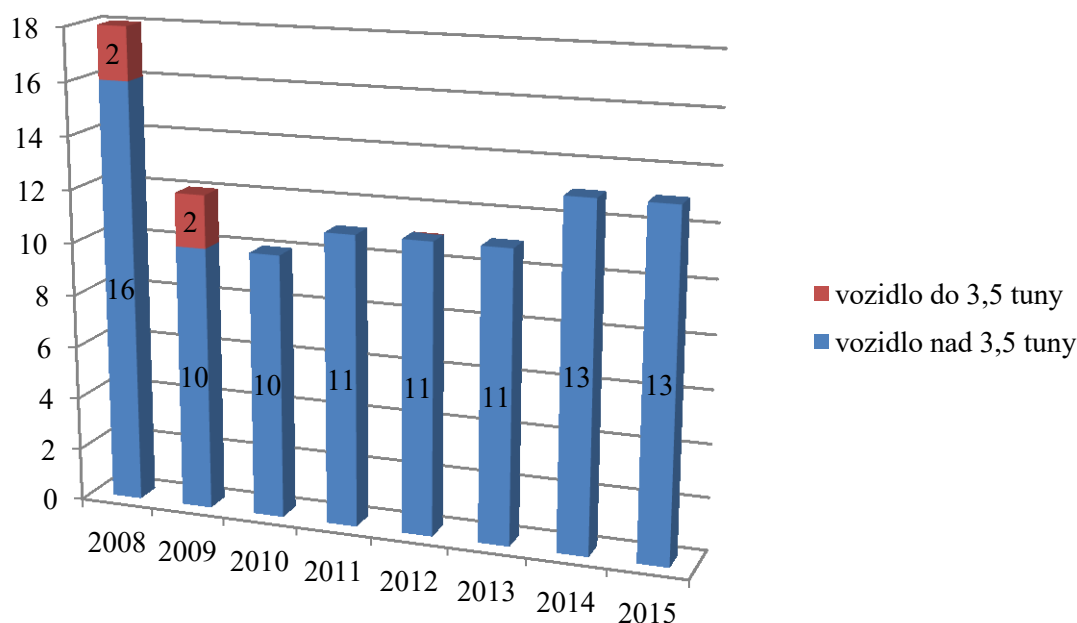
V současné době tvoří vozový park třináct nákladních vozidel nad 3,5 tuny včetně třinácti návěsů o délce ložné plochy 13,60 metrů se shrnovací plachtou a jednoho roztahovacího návěsu. Dopravci této společnosti mají k dispozici tahače značky DAF, Scanie, Mercedes, Renault a Volvo, s nimiž mohou dispečer společnosti disponovat. Jak lze vidět na obrázku 6, DAF je nejčastěji používanou značkou tahačů ve vozovém parku. Zajímavostí je, že všech těchto pět tahačů značky DAF provozuje pouze jeden z pěti smluvních dopravců. Smluvní dopravci využívají k přepravám nákladu návěsy značky Kögel, Schwarzmüller a Humbaur.



Obrázek 6 Přehled značek tahačů používaných smluvními dopravci (Sporydo, 2015)

V roce 2009 oproti roku 2008 ubylo výrazně nákladních vozidel nad 3,5 tuny ve vozovém parku smluvně vázaných dopravců. Důvodem tohoto úbytku byla ekonomická krize, která postihla ČR a tedy i samotné dopravce.

Avie, tedy vozidlo do 3,5 tuny není součástí vozového parku ani jednoho z těchto smluvně vázaných dopravců od roku 2010, jak lze vidět na obrázku 7. Tato změna ve vozovém parku vznikla z důvodu, že samotná společnost Sporydo s.r.o. již nedokázala shánět přepravy pro tento typ vozidla, neboť se začaly využívat doklázky nákladu na nákladní vozidla nad 3,5 tuny. Tedy přeprava objemově menších nákladů již nebyla žádaná. Vývoj vozového parku smluvně vázaných dopravců společnosti Sporydo s.r.o. v období mezi roky 2008 až 2015 lze vidět na obrázku 7.



Obrázek 7 Vývoj vozového parku smluvních dopravců (Sporydo, 2015)

Vozový park smluvně vázaných dopravců této společnosti je tedy složen z různorodých značek tahačů i návěsů. I když tahače jednotlivých značek jsou si velmi podobné, níže v textu bude ukázána nejčastěji se vyskytující kombinace tahače a návěsu, s kterým společnost Sporydo s.r.o. disponuje. Je to tahač značky DAF s připojeným návěsem značky Kögel. Dále je také velmi důležité ukázat přehled návěsů a zejména roztahovacího návěsu, které smluvně vázaní dopravci společnosti Sporydo s.r.o. mají ve svém vozovém parku.

2.2.1 Tahač DAF s návěsem o ložné ploše 13,60 m

Tahač značky DAF je spolehlivé nákladní vozidlo s mnoholetou tradicí v přepravě zásilek s nízkými provozními náklady. Tahač DAF, ke kterému je připojen návěs značky Kögel o délce ložné plochy 13,60 metrů se shrnovací plachtou o vnitřní výšce 2,7 m, je typ nákladního vozidla pro přepravu běžných zásilek, kde uskladnění uvnitř návěsu je nejčastěji na paletách, nejběžněji se využívá typ europalety o rozměru 1200 x 800 mm. Většina přeprav řízená dispečery společnosti Sporydo s.r.o. je uskutečněna právě touto soupravou (tahač s návěsem), jelikož se jedná o běžný typ soupravy, které přednostně vyžadují zákazníci pro přepravu dané zásilky. Tyto návěsy lze také využít pro přepravu konstrukcí a stavebního materiálu a podobných nákladů, jelikož shrnovací plachtu lze odstranit a tedy umožnit nakládku či vykládku nákladu jeřábem. Pro dispečery společnosti je výhodné použití této kombinace tahače a návěsu bez plachty, neboť právě tyto přepravy nákladu jsou zákazníky zpravidla propláceny tzv. v kolečku. To znamená, že zákazník zaplatí jízdu z místa nakládky do místa vykládky, kde je toto nákladní vozidlo vytíženo, ovšem platí cestu nákladního vozidla i zpět, kdy toto vozidlo neveze žádný náklad. V tuto dobu je pro společnost Sporydo s.r.o. vhodné vytížit nákladní vozidlo i při zpáteční cestě, neboť pak je tato cesta zaplacená zákazníky dvakrát, tedy pro společnost z toho plyne vyšší zisk. Ukázku běžně používaného typu nákladního vozidla lze vidět na obrázku 8.



Obrázek 8 Tahač DAF s návěsem o ložné ploše 13,60 m (autor)

2.2.2 Tahač DAF s roztahovacím návěsem

Výhodou pro společnost Sporydo s.r.o. je, že jeden ze smluvně vázaných dopravců této společnosti disponuje roztahovacím návěsem než jen běžnými návěsy. Z toho vyplývá, že společnost Sporydo s.r.o. je schopna nabídnout další službu navíc pro své zákazníky, což je samozřejmě pro konkurenceschopnost této společnosti pozitivní fakt. Typem návěsu, který tedy má tato společnost k dispozici je tzv. roztahovací návěs značky SDC, to znamená, že může uskutečnit nadrozměrné přepravy, jelikož oproti běžnému návěsu je zde délka ložné plochy možná v rozmezí mezi 13,60-21,00 metry, kdežto u běžného návěsu je možná délka ložné plochy pouze 13,60 metrů. Důležitým faktorem, který je nezbytný pro vykonání tohoto typu přepravy, je mít vystavené platné povolení od Ministerstva dopravy. Společnost Sporydo s.r.o. (© 2005-2008c), respektive smluvní dopravci společnosti mají povolení pro tento druh přepravy na území České republiky a Německa po splnění několika nezbytně nutných podmínek daných zákonem. Nákladní vozidlo připojeno s roztahovacím návěsem pro přepravu nadrozměrných zásilek znázorňuje obrázek 9.



Obrázek 9 Tahač DAF s roztahovacím návěsem (autor)

2.2.3 Přehled návěsů používaných společností

Jak lze vidět v tabulce 4, společnost Sporydo s.r.o. poskytuje přepravu dvěma typy návěsů. Rozdíly lze nalézt u rozměrů délky, šířky a výšky ložné plochy měřené v jednotce metrů. Dalším parametrem, dle kterého lze korigovat využití návěsů, je objem m³ ložné

plochy. Nakonec je tu parametr, který je jedním z nejdůležitějších pro většinu zákazníků této společnosti, a to je počet palet, které lze naložit do návěsu s příslušným přepravovaným nákladem a jakou tonáž nákladu lze přepravit v daném návěsu. Nejběžněji je používán návěs o délce ložné plochy 13,60 metrů.

Tabulka 4 Přehled návěsů používaných společností Sporydo s.r.o. a jejich parametry

	Návěs 13,60 m	Roztahovací návěs
Délka ložné plochy v m	13,60	13,60-21,00
Šířka ložné plochy v m	2,48	2,48
Výška ložné plochy v m	2,70	-
Objem m ³ ložné plochy	91,00	-
Počet palet	34,00	34,00
Tonáž v tunách	24,00	30,16

Zdroj: Sporydo (© 2005-2008c)

2.3 Program RaalTrans

ComArr s.r.o. (© 2016a) na svých internetových stránkách uvádí, že „*spediční databanka RaalTrans umožňuje uživateli prostřednictvím jeho počítače, programu RaalTrans Editor a internetu získat aktuální nabídky přeprav, volných vozů a inzerce (auta, náhradní díly, služby...) od více než 10 000 uživatelů.*“ Tento program je populární nejen v České republice, ale i po celé Evropě, a to je jedním z důvodů, proč se společnost Sporydo s.r.o. rozhodla ho používat. Jako první ale společnost Sporydo s.r.o. uvažovala o programu TimoCom, kde chvíli používala jejich zkušební verzi, ovšem po vyzkoušení se dispečerů dohodli, že výhodnější pro tuto společnost bude užívání programu RaalTrans, neboť na území, kde společnost Sporydo s.r.o. poskytuje své služby, zákazníci využívají ve vyšší míře právě program RaalTrans.

ComArr s.r.o. (© 2016b) dále uvádí na svých internetových stránkách, že pro užívání programu RaalTrans je povinná společnost Sporydo s.r.o. zaplatit jednorázově poplatek 19 800 Kč za užívání softwaru na dvou počítačích (cena za provoz na 1 počítači 9 900 Kč), neboť se rozhodla mít verzi programu RaalTrans s kilometrovníkem, kde se cena liší od verze

programu bez kilometrovníku o 2 000 Kč. Náklady na užívání tohoto programu se již dále platí jako měsíční paušál v hodnotě 880 Kč pro oba počítače.

Jak již bylo zmíněno, společnost Sporydo s.r.o. má zakoupenou licenci programu s kilometrovníkem, to znamená, že program dispečerům společnosti umožňuje využívat některé funkce navíc oproti základní verzi. Funkce zahrnuté ve verzi programu s kilometrovníkem jsou dle ComArr s.r.o. (© 2016c) následující:

- prohlížení vybrané trasy dle zadaných parametrů (včetně dopravního omezení),
- orientační výpočet mýtného v Česku, Slovensku, Polsku, Německu, Rakousku, Švýcarsku, Maďarsku a Polsku,
- výpočet přejezdů a dokládek, vícebodových a okružních tras.

Společnost Sporydo s.r.o. využívá tento program k veškeré činnosti, kterou vykonává v rámci zajištění vnitrostátní a mezinárodní silniční přepravy a poskytováním služeb v oblasti silniční dopravy. V programu RaalTrans je možnost získat aktuální přehled o situaci na trhu v silniční vnitrostátní a mezinárodní dopravě. RaalTrans a.s. (© 2008a) totiž umožňuje dispečerům prostřednictvím svého programu následující:

- získat kontaktní informace společností registrovaných v RaalTrans,
- nabídnout své přepravy či služby,
- získat přehled o nabízených přepravách,
- získat přehled o prázdných vozidlech jiných společností,
- naplánovat trasu a vypočítat předběžné náklady přepravy,
- efektivní komunikaci se zákazníkem (dle čísla Raal),
- zálohování údajů o sjednaných přepravách,
- zálohování dat o počtu uskutečněných přeprav za dané období.

V programu RaalTrans tedy dispečerů společnosti Sporydo s.r.o. nabízejí pro přepravu nákladu dopravní prostředky svých smluvních dopravců, ale aby každé zadávání parametrů jednotlivých vozidel nezabíralo každodenně zbytečně hodně času, je i tento program připraven poskytnout předdefinování svých dopravních prostředků. To znamená, že jednou lze zadat veškeré informace o vozovém parku a dále při uskutečnění dané přepravy stačí pouze vybrat ze seznamu vhodné vozidlo a automaticky již zadané parametry dopravního prostředku se spárují v programu RaalTrans k dané přepravě.

Celkový počet nabídek přeprav za uplynulý den: 32075

Přepravy Volné vozy

MPZ odkud

MPZ kam

Vysvětlivky k popiskám tabulky:

N	návěs	L [m]	délka
S	souprava	M [t]	váha

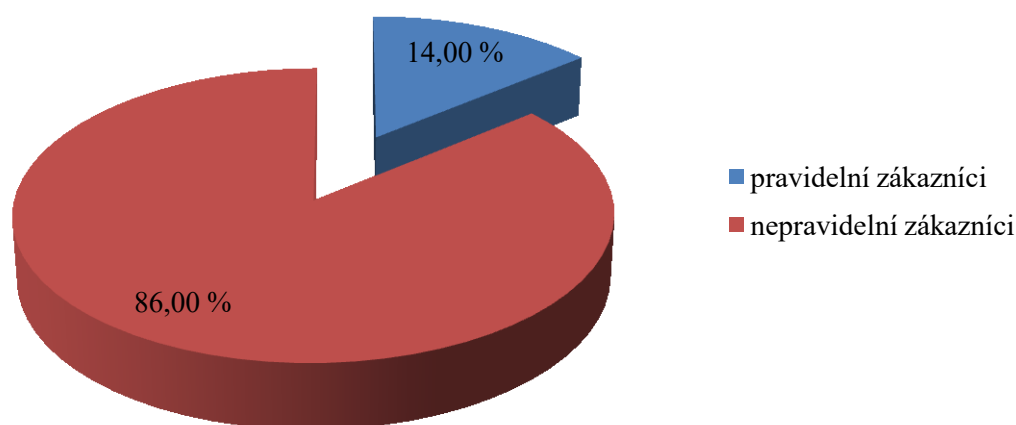
Odkud	Kam	N	S	L[m]	M[t]	Druh	Propozice	Datum
1020:Wien	37124:	N		13,6	24	Plachta		11-12.2
36404:Wölferbütt	5101:Seekirchen am Waller			2	2	Plachta, skříň		11.2
8130:Frohnleiten	66050:	N		13,6	24	Plachta		11-12.2
08060:Zwickau	B60:Tutnall			13,6	12	Plachta		12.2
1110:Wien	58601:Jihlava			13	5	Frigo	THERMO!!!	12.2
36404:Wölferbütt	5101:Seekirchen am Waller			2	2	Plachta, skříň		10.2
3557:Bükkszentkereszt	12012:Boves			2,6	1,2	Plachta, skříň		15.2

Obrázek 10 Ukázka ze systému RaalTrans (RaalTrans, © 2008b)

Na obrázku 10 lze vidět ukázkou z programu RaalTrans. Pro společnost Sporydo s.r.o. tedy není problém udržovat blízký kontakt se svými zákazníky prostřednictvím programu RaalTrans, a tak se i vyhnout nepříjemným problémům, které v minulosti dispečeri museli překonávat (např. faxování a časté volání).

2.4 Zákazníci společnosti Sporydo s.r.o.

Společnost Sporydo s.r.o. poskytuje služby v oblasti silniční nákladní dopravy a snaží se tak uspokojit široký okruh zákazníků. Na dopravním trhu lze zákazníky rozdělit hned do několika skupin, ovšem pro společnost Sporydo s.r.o. je důležité pouze rozdělení na stálé neboli pravidelné zákazníky a zákazníky, které odebírají služby poskytované společností jednorázově či nepravidelně. Pro společnost Sporydo s.r.o. by samozřejmě bylo velmi výhodné, pokud by poskytování jejich služeb využívali převážně pravidelní zákazníci. V současné době až z 86 % využívají zákazníci jednorázově či v nepravidelných intervalech služby této společnosti, jak lze vidět na obrázku 11.



Obrázek 11 Přehled zákazníků společnosti Sporydo s.r.o. (Sporydo, 2015)

Jak již bylo zmíněno, společnost Sporydo s.r.o. by preferovala, aby jejich služby využívali převážně stejní zákazníci v pravidelných a předem domluvených intervalech. Tento fakt by s sebou přinesl hned několik výhod. Do těchto výhod lze zahrnout:

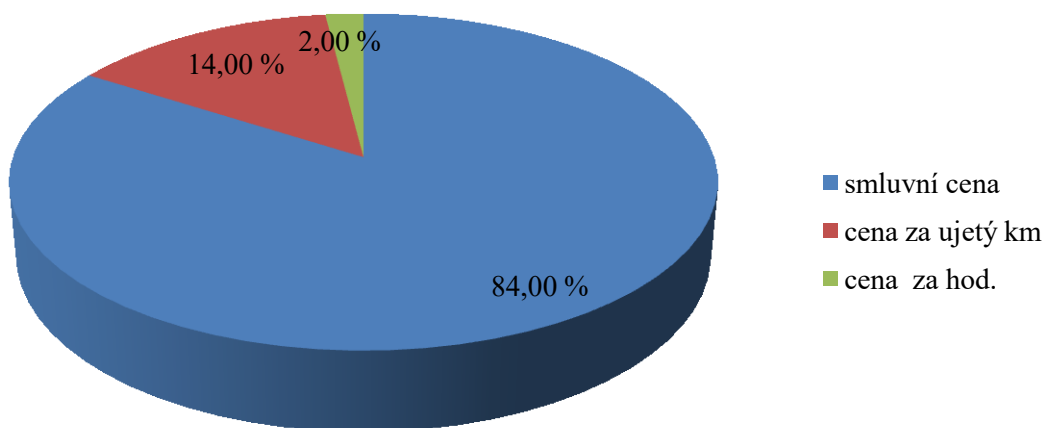
- splatnost pohledávek,
- poznání zákazníka,
- efektivní komunikace se zákazníkem,
- efektivní využití celého vozového parku smluvních dopravců společnosti,
- usnadnění práce dispečerů společnosti,
- nižší administrativní zátěž,
- velikost tržeb z přeprav nákladu,
- znalost přepravní trasy (problémová místa, poplatky).

Z výše uvedeného vyplývá, že shánění a zajištění pravidelných zákazníků by mělo být prioritou pro společnost Sporydo s.r.o. Jelikož tomu tak v současné době není, společnost tedy nemůže zajistit efektivní využití celého vozového parku svých smluvně vázaných dopravců. Pro dopravce tento dopad může mít velmi negativní dopad, neboť přicházejí o tržby z přeprav nákladu, ale zároveň musí hradit své náklady v podobě leasingů, pronájmů parkovacích míst apod. Tento negativní jev by měla společnost Sporydo s.r.o. vyřešit, aby to nemělo dopad na jejich smluvně vázané dopravce.

2.5 Používané ceny společností

V oblasti dopravy existuje několik možností, jak stanovit tarify a ceny za provedení různých služeb. V oblasti silniční nákladní dopravy tomu není jinak, a proto i společnost Sporydo s.r.o. používá především tři druhy cen. Druhy cen, které společnost Sporydo s.r.o. využívá, jsou následující:

- smluvní cena,
- cena za ujetý kilometr nákladním vozidlem,
- cena za hodinu využívání nákladního vozidla.



Obrázek 12 Přehled cen využívaných společností Sporydo s.r.o. (Sporydo, 2015)

Jak lze vidět na obrázku 12, smluvní ceny jsou z 84 % nejčastěji používané společností Sporydo s.r.o., neboť ji dispečerů společnosti zadávají do programu RaalTrans. Z toho vyplývá, že většina zákazníků, s kterými tato společnost komunikuje právě přes program RaalTrans, v tomto programu uvidí, že dispečerů společnosti nabízejí k využití vozový park svých smluvně vázaných dopravců k přepravě nákladu za ceny, na kterých se lze dohodnout, tedy tzv. ceny smluvní. Společnost Sporydo s.r.o. a jejich pravidelní zákazníci se na těchto cenách domlouvají i na určitý časový úsek dopředu a navzájem se zavazují, jaké ceny budou průměrně v tomto období dodržovat. Domluva na těchto cenách s pravidelnými zákazníky probíhá na šest až dvanáct měsíců dopředu. Zde je nezbytné zdůraznit, že tato domluva se týká samozřejmě jenom pravidelně odebírajících zákazníků této společnosti.

Další dva druhy cen, které společnost Sporydo s.r.o. používá, jsou ceny, které se kalkulují za ujetý kilometr nákladním vozidlem či za využívání nákladního vozidla v hodinách. Jak lze vidět z obrázku 12, společnost ve vyšší míře používá spíše stanovenou sazbu za ujetý kilometr (14 %) v porovnání s cenou za využití nákladního vozidla v časovém úseku (2 %). Společnost Sporydo s.r.o. při kalkulování přepravní ceny za ujetý kilometr nákladním vozidlem používá sazbu ve výši 24 Kč až 26 Kč. Tento druh společnost používá především při provádění vnitrostátní přepravy nákladu. Společnost Sporydo s.r.o. již nekalkuluje ceny za nižší časový úsek, jako tomu bylo v minulosti, kdy se ceny kalkulovaly na každých započatých 15 minut, ale kalkuluje cenu pouze za každou započatou hodinu využívání nákladního vozidla, sazba za hodinu se pohybuje v rozmezí 500 až 600 Kč. Společnost Sporydo s.r.o. používá tento druh ceny především, když zákazník požaduje několik menších převozů materiálu nebo zboží v rámci areálu společnosti.

2.6 Služby poskytované společností Sporydo s.r.o.

V současné době společnost Sporydo s.r.o. (© 2005-2008a) poskytuje komplexní služby v oblasti silniční nákladní dopravy, do kterých lze zahrnout:

- spediční činnost,
- vnitrostátní silniční doprava,
- mezinárodní silniční doprava,
- nadrozměrné přepravy nákladu,
- nebezpečné přepravy nákladu,
- vlastní doprovodné vozidlo na území ČR.

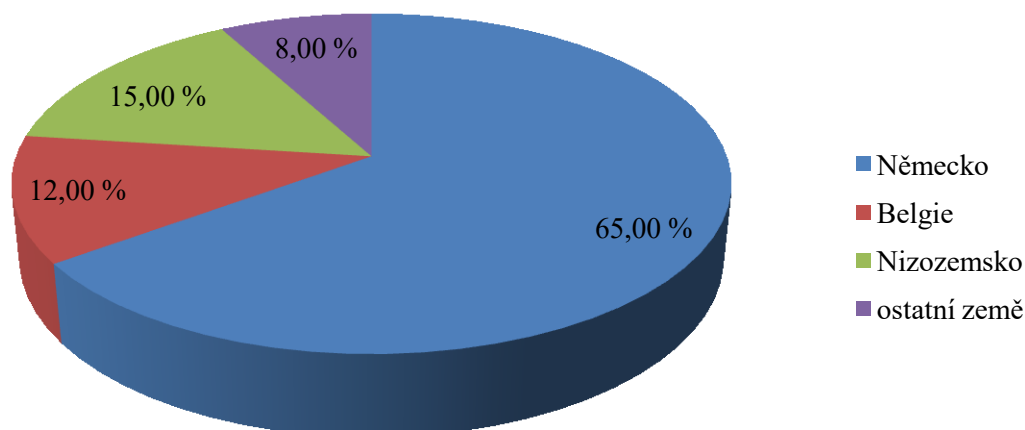
Přepravu nákladu a ostatní s tím související služby, které společnost Sporydo s.r.o. (© 2005-2008b) poskytuje, lze uskutečnit nejen po České republice, ale také do Německa, Polska, Belgie, Nizozemska, Francie, Španělska, Velké Británie a mnoha dalších zemí po Evropě, jak lze vidět na obrázku 13.



Obrázek 13 Poskytování služeb společnosti Sporydo s.r.o. (Sporydo, © 2005-2008b)

V současné době se spíše společnost Sporydo s.r.o., respektive dispečeri této společnosti zaměřují na přepravu nákladu a poskytování služeb do Německa, Belgie a Nizozemska, neboť v ostatních zemích Evropy je velmi obtížné shánět přepravu nákladu zpět do ČR a vůbec vytížit nákladní vozidlo. Dispečeri se zaměřili na tyto země právě z tohoto důvodu, neboť při současné kapacitě vozového parku nelze nechat stát nákladní vozidlo např. ve Španělsku celý den, neboť z tohoto neefektivně využitého nákladního vozidla negeneruje společnost žádné tržby a naopak se zvyšují smluvnímu dopravci náklady např. za hlídané parkování.

Z obrázku 14 vyplývá, že společnost Sporydo s.r.o. poskytuje své služby v oblasti silniční nákladní dopravy z 65 % do Německa, z 15 % do Nizozemska, z 12 % do Belgie a z 8 % do ostatních zemí Evropy, které jsou vyznačené na obrázku 13. V rámci Německa je přeprava nákladu prováděna především do oblasti Porúří, to znamená do měst Hagen, Dortmund, Duisburg a mnoha dalších. Tato část Německa je významnou průmyslovou oblastí, a proto přepravy nákladů probíhají převážně právě do této oblasti.



Obrázek 14 Procentuální vyjádření poskytování služeb do zahraničí (Sporydo, 2015)

2.6.1 Spediční činnost

První službu, kterou tato společnost po svém vzniku začala poskytovat, je spediční činnost. Po roce 1990 byla hlavní náplní práce dispečerů právě spediční činnost. Spediční činností je myšleno, že dispečer společnosti Sporydo s.r.o. vyjednají přepravu daného nákladu, aniž by ho uskutečnili prostřednictvím svých smluvně vázaných dopravců. Společnost Sporydo s.r.o. v současnosti využívá spediční činnost pro zvýšení svého zisku pouze v omezené míře, neboť s touto činností je spojeno hned několik problémů. Především za domluvení přepravy mezi zákazníkem a jinou společností či dopravcem plyne společnosti Sporydo s.r.o. nízký zisk a zároveň za všechny činnosti, které dispečer musí vykonat právě pro domluvení této přepravy, je velmi časově zatížen, což není žádoucí jev pro tuto společnost, která má pouze dva dispečery. Tedy společnost Sporydo s.r.o. se soustředí na zajištění přeprav nákladu prostřednictvím svých smluvně vázaných dopravců a dispečer této společnosti se jim věnují v plné míře.

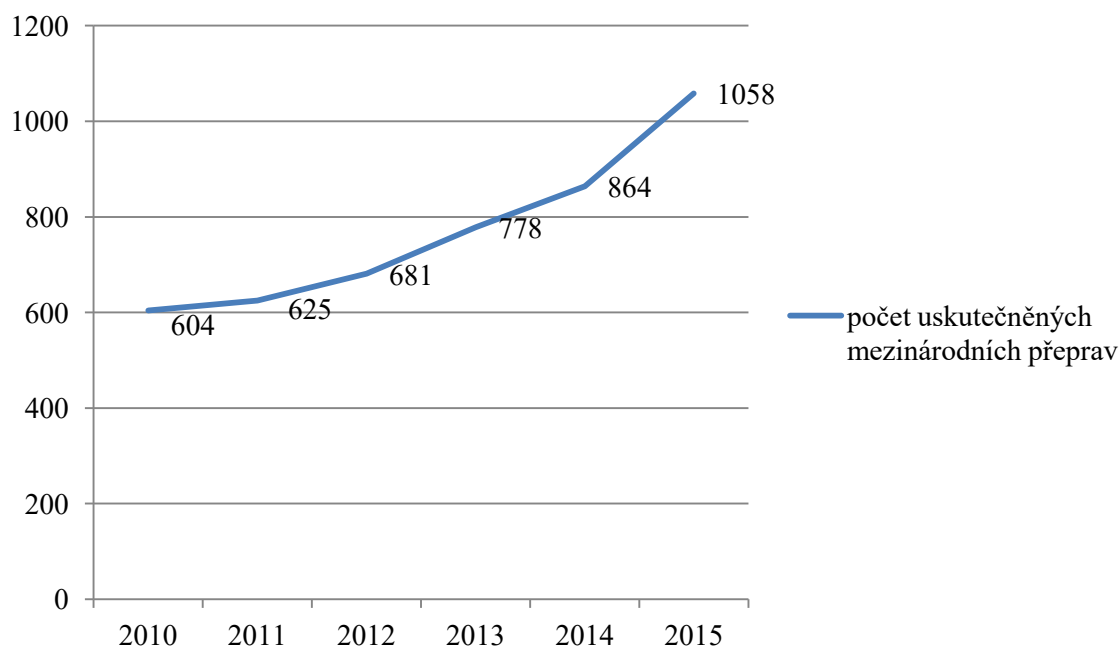
2.6.2 Vnitrostátní a mezinárodní silniční doprava

Společnost Sporydo s.r.o. začala poskytovat služby v oblasti silniční nákladní dopravy nejen pouze jako spediční činnost, ale začala se také zabývat přepravou samotného nákladu prostřednictvím svým smluvně vázaných dopravců. Dispečer společnosti se zaměřili na přepravu nákladu ve vnitrostátní dopravě. Vnitrostátní přeprava nákladu znamená, že místo

nakládky, přepravní trasa a místo vykládky leží na území jednoho státu, v tomto případě tedy na území ČR.

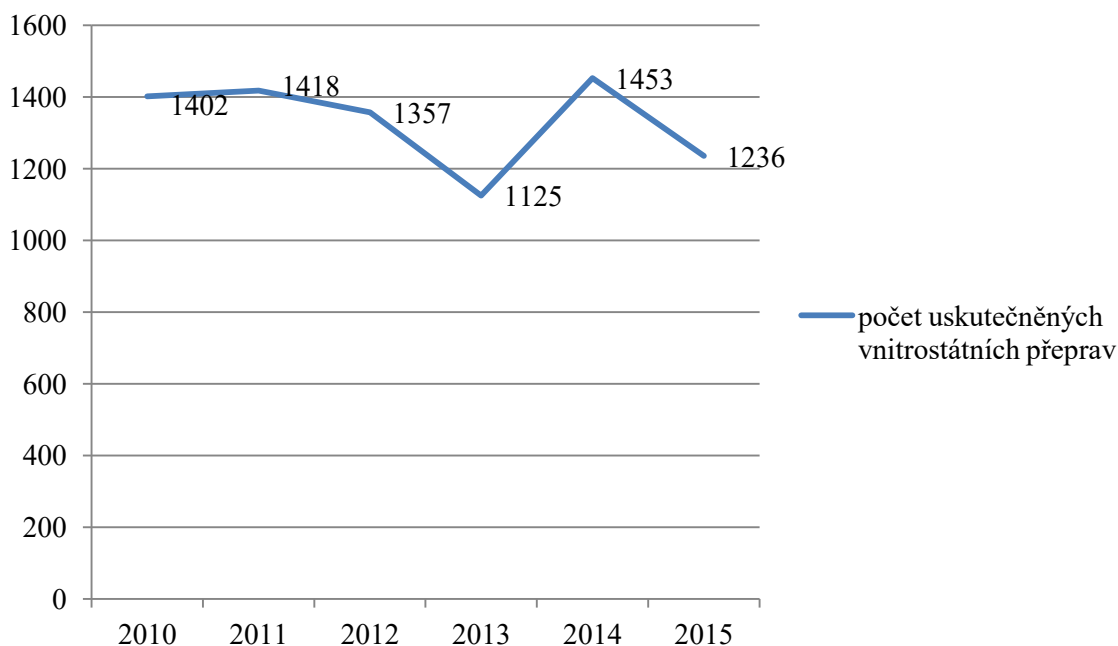
Jak již bylo zmíněno, společnost Sporydo s.r.o. byla donucena rozšířit své služby a poskytovat svoji přepravu nákladu nejen po samotném území ČR, ale také i mezinárodně. Mezinárodní přeprava nákladu znamená, že místo nakládky neleží na stejném území jako místo vykládky, a jestliže by leželo, tak přepravní trasa vede přes území jiného státu. Od roku 2002 tedy smluvně vázaní dopravci preferovali uskutečňovat přepravy nákladu spíše v mezinárodním měřítku.

V posledních pěti letech lze vidět, že společnost Sporydo s.r.o. zajistila svým smluvně vázaným dopravcům rapidní nárůst mezinárodních přeprav nákladu pro jejich vozový park. Tento nárůst znázorňuje obrázek 15.



Obrázek 15 Vývoj počtu uskutečněných přeprav v mezinárodní dopravě (Sporydo, 2015)

I když by se zdálo, že více mezinárodních přeprav si vynutí omezení poskytování služby vnitrostátní přepravy nákladu, není tomu tak, a jak lze vidět na obrázku 16, počet vnitrostátních přeprav nákladu se v průměru každoročně pohybuje okolo čísla 1 300 oproti tomu, že počet mezinárodních přeprav rapidně každým rokem přibývá.



Obrázek 16 Vývoj počtu uskutečněných přeprav ve vnitrostátní dopravě (Sporydo, 2015)

Tento fakt je možná spojen s tím, že každý další rok je v období prosinec až únor pro dispečery společnosti Sporydo s.r.o. čím dál více komplikovanější a těžší vytížit všechna nákladní vozidla. Nákladní vozidla z vozového parku smluvních dopravců, které obvykle poskytují přepravu nákladu pouze vnitrostátně, musí i v tomto období opustit území ČR a poskytovat přepravu nákladu mezinárodně, aby bylo možné je efektivně využít.

2.6.3 Nadrozměrné přepravy nákladu

Společnost Sporydo s.r.o. poskytuje službu přepravy nadrozměrného nákladu. Jak již bylo zmíněno, smluvní dopravce společnosti Sporydo s.r.o. disponuje roztahovacím návěsem, kterým lze tyto přepravy provést. Dále také vlastní povolení pro přepravu těchto nadrozměrných přeprav jak po ČR, tak i po sousedním Německu. Společnost Sporydo s.r.o. poskytováním této služby chtěla hlavně dosáhnout toho, že získá více stálých neboli pravidelných zákazníků, kteří budou využívat u této společnosti služby nejen přepravy běžného nákladu, ale také že jim tato společnost bude moci nabídnout i přepravu nákladu nadrozměrného.

Společnost Sporydo s.r.o. vytěžuje tahač s roztahovacím návěsem především pro společnost Raven a společnost Kingspan, které se staly pravidelnými zákazníky odebírajícími tuto službu společnosti Sporydo s.r.o. Z 95 % probíhá přeprava nadrozměrného nákladu právě pro tyto společnosti. Společnost Raven se zabývá distribucí stavebního a hutního materiálu a společnost Kingspan vyrábí izolační a zateplovací systémy.

Je důležité zmínit, že společnost tuto službu neposkytuje spedičně, neboť vzhledem k nízké poptávce po využití roztahovacího návěsu uskutečňuje veškerou přepravu nadrozměrného nákladu prostřednictvím vozového parku svých smluvně vázaných dopravců. Mezi roky 2012-2014 poskytovala společnost Sporydo s.r.o. tuto službu průměrně 30krát ročně, ovšem v roce 2015 si zákazníci vyžádali službu přepravy nadrozměrného nákladu u této společnosti pouze 5krát.



Obrázek 17 Přeprava nadrozměrného nákladu s doprovodným vozidlem (Sporydo, © 2005-2008d)

Na obrázku 17 lze vidět přepravu nadrozměrného nákladu, kde u této přepravy byl vyžadován nejen tahač s roztahovacím návěsem, ale také doprovodné vozidlo, které zajistil smluvní dopravce společnosti. V souvislosti právě s poskytováním služby přepravy nadrozměrného nákladu nabízí společnost Sporydo s.r.o. také možnost zajistit k této přepravě doprovodné vozidlo, v případech, kdy tuto povinnost stanoví zákon. Společnost Sporydo s.r.o. tímto chce nabídnout svému zákazníkovi přepravu nadrozměrného nákladu se zajištěním veškerých aspektů, které s touto přepravou souvisejí.

2.6.4 Nebezpečné přepravy nákladu

Službu přepravu nebezpečných nákladů dle Evropské dohody o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (dále ADR) začala společnost Sporydo s.r.o. nabízet v roce 2006, aby zvýšila svoji konkurenceschopnost na dopravním trhu. Ovšem na dopravním trhu pro přepravu nebezpečného nákladu mají zákazníci převážně již sjednané své smluvní dopravce na delší období, a tak pro společnost Sporydo s.r.o. bylo velmi obtížné se prosadit

v poskytování služby přepravy nebezpečného nákladu. Od poskytování této služby prostřednictvím smluvně vázaných dopravců společnost Sporydo s.r.o. tedy ustoupila i vzhledem k velké administrativní zátěži, požadavkům na vybavenost nákladních vozidel a jiným podmínkám, které jsou nezbytně nutné pro vykonání přepravy dle ADR.

Společnost začala tuto službu poskytovat pouze spedičně, tedy tak, že přepravu nebezpečného nákladu neprovedli nákladními vozidly smluvně vázaných dopravců společnosti. Dispečeri společnosti pouze tuto přepravu zákazníkovi zajistili a byla provedena jinými dopravci, kteří se specializují na přepravu právě dle ADR. Pro společnost Sporydo s.r.o. a jejich smluvní dopravce bylo toto řešení vhodné vzhledem k již zmíněným problémům s poskytováním této služby.

2.7 Shrnutí současného stavu ve společnosti Sporydo s.r.o.

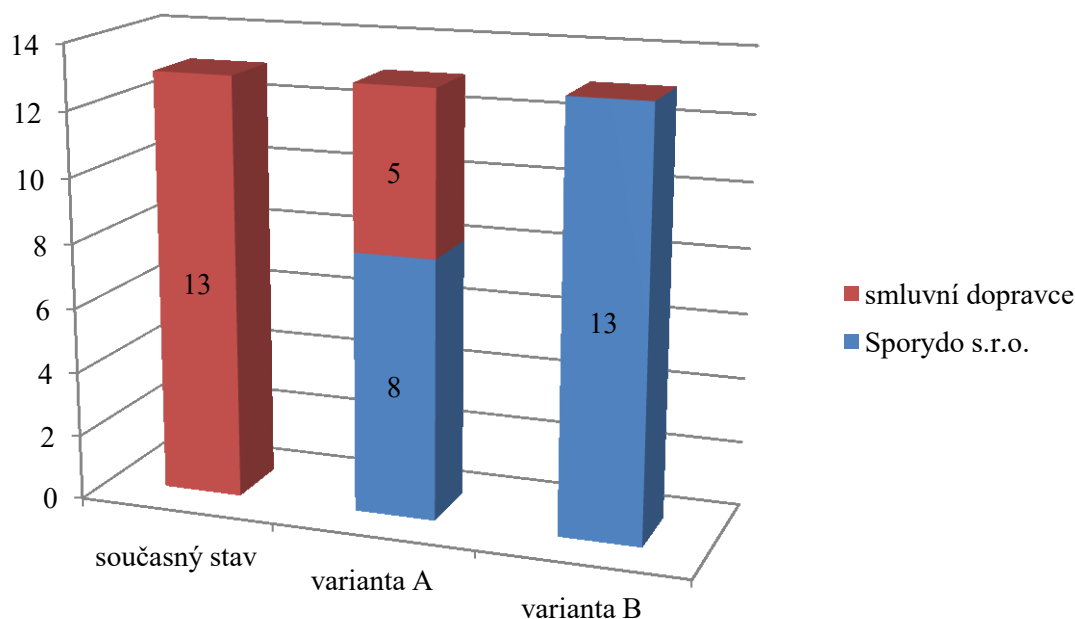
Na základě provedené analýzy současného stavu ve společnosti Sporydo s.r.o. lze konstatovat, že je nezbytně nutné se zaměřit na různé faktory, které v této společnosti ovlivňují kvalitu poskytování služeb zákazníkům. Hlavní nedostatek v této společnosti je při poskytování služeb v silniční nákladní dopravě ten, že společnost Sporydo s.r.o. není schopna tyto služby, převážně tedy přepravy nákladu, zajistit vlastním vozovým parkem a využívá smluvně vázaných dopravců. Tento způsob zajištění služeb s sebou přináší velké riziko pro zákazníka, neboť dispečeri společnosti nemůžou ovlivnit řadu faktorů, které souvisejí s tím, že společnost využívá tyto smluvně vázané dopravce a jejich vozový park.

Dále je nutné zmínit, že dispečeri společnosti jsou maximálně pracovním vytížení a nejsou schopni zprostředkovat více mezinárodních nebo vnitrostátních přeprav spediční činností a to jak pro běžnou, nadrozměrnou nebo nebezpečnou přepravu nákladu. Zároveň společnost Sporydo s.r.o. velmi málo přepravuje nadrozměrný náklad a nevyužívá tak potenciál roztahovacího návěsu smluvně vázaného dopravce, který tímto návěsem disponuje. S výše uvedeným souvisí i to, že společnost Sporydo s.r.o. z velké části poskytuje všechny zmíněné služby pro zákazníky, kteří tyto služby odebírají nepravidelně. Pro tuto společnost to znamená, že má velké výkyvy v poptávce po svých službách.

3 NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB VE SPOLEČNOSTI SPORYDO S.R.O.

V této kapitole budou předloženy návrhy na zefektivnění poskytování služeb ve společnosti Sporydo s.r.o. Jak již bylo řečeno, tato společnost poskytuje své služby v oblasti silniční nákladní dopravy. V případě společnosti Sporydo s.r.o. lze efektivnost definovat tak, že jsou to vložené finanční a nefinanční prostředky, na základě kterých společnost poskytuje své služby zákazníkům a které by společnosti v konečném součtu zajistily navýšení zisku a zároveň by došlo k maximální spokojenosti zákazníka, který využívá služby této společnosti. Společnost Sporydo s.r.o. chce dosáhnout maximální efektivnosti, neboť se zvýší i její konkurenceschopnost na dopravním trhu.

Předkládám dva návrhy, které považuji za klíčové. V provedené analýze současného stavu bylo zmíněno, že společnost Sporydo s.r.o. zajišťuje své služby třinácti dopravními prostředky smluvně vázaných dopravců, a proto návrhy předkládám se zachováním stejného počtu těchto dopravních prostředků. Rozdíl spočívá především ve vlastnictví dopravních prostředků vozového parku této společnosti. Jak lze vidět na obrázku 18, u varianty A vlastní osm dopravních prostředků společnost Sporydo s.r.o., zbývajících pět souprav zajišťuje smluvně vázaný dopravce. U varianty B tato společnost vlastní celých třináct dopravních prostředků pro zajištění svých nabízených služeb v oblasti silniční nákladní dopravy.



Obrázek 18 Subjekty disponující vozovým parkem u jednotlivých variant (autor)

Jak již bylo zmíněno, ve vozovém parku společnosti tedy bude vidět největší rozdíl oproti současnému stavu. I přes tyto dva hlavní návrhy je ale nezbytně nutné zaměřit se i na ostatní faktory, které ovlivňují chod dané společnosti a které přímo souvisí s již zmíněnými dvěma návrhy ve vozovém parku. Do těchto faktorů lze zahrnout:

- rozšířit počet stálých neboli pravidelně odebírajících zákazníků,
- stabilizovat objem mezinárodních a vnitrostátních přeprav,
- zvýšit využití nadrozměrných přeprav,
- sjednotit značky tahačů a návěsů ve vozovém parku,
- zajistit více přeprav spediční činností,
- snížit počet smluvních dopravců,
- zoptimalizovat pracovní vytížení zaměstnanců společnosti.

Zároveň by tato zefektivnění mohla mít velmi pozitivní dopad na samotnou ekonomickou stránku společnosti Sporydo s.r.o., a proto v souvislosti se zefektivněním poskytování služeb budou vypočítány některé ukazatele finanční analýzy této společnosti.

3.1 Návrhy v rámci vozového parku

Při provádění analýze vozového parku smluvně vázaných dopravců společnosti Sporydo s.r.o. jsem zjistil, že smluvně vázaní dopravci disponují různými značkami tahačů a návěsů. Proto jsem se rozhodl doporučit sjednocení značek tahačů a návěsů. Tato unifikace značek tahačů i návěsů pomůže usnadnit zaměstnanci, který se bude starat o údržbu vozového parku, jednodušší poznání technických vlastností těchto tahačů a návěsů, a tak i samotná oprava či pouhá běžná kontrola bude provedena mnohem rychleji a i tedy efektivněji.

3.1.1 Navržený tahač DAF

Vhodnou variantou pro tento vozový park se nabízí využití značky tahače DAF a návěsu značky Kögel. Při výběru nákladního vozidla je nezbytně nutné z pohledu společnosti hledět nejen na pořizovací cenu, ale také na technické vlastnosti vozidla a náklady, které s sebou toto vozidlo přinese v porovnání s jinými značkami tahačů (např. spotřeba pohonných hmot, výše mýtného, dostupnost autorizovaného servisu apod.).

Doprovce, který disponuje pěti tahači značky DAF, by byl optimální variantou pro prodloužení vzájemné spolupráce v případě varianty A. V případě varianty B, kde by společnost Sporydo s.r.o. vlastnila celý vozový park (tedy 13 dopravních prostředků), bych i v tomto případě doporučil využít značku tahačů DAF a připojené návěsy značky Kögel, neboť tato kombinace tahače a návěsu se již osvědčila u smluvně vázaných dopravců.

V případě varianty A i B by společnost Sporydo s.r.o. měla pořídit tahače značky DAF s emisní normou Euro 6, neboť tyto tahače splňují i ta nejpřísnější kritéria. Základní charakteristiku tahačů značky DAF s emisní normou Euro 6 v porovnání s tahačem značky DAF s emisní normou Euro 5, kterou převážně využívali smluvně vázaní dopravci společnosti, lze vidět v tabulce 5.

Tabulka 5 Charakteristika tahače DAF s emisní normou Euro 5 a Euro 6

	DAF XF EURO 5	DAF XF EURO 6
Typ motoru	PACCAR MX 300, MX 340, MX 375	PACCAR MX 303, MX 340, MX 375
Zdvihový objem	12,9 litrů	12,9 litrů
Emisní norma	Euro 5	Euro 6
Objem palivové nádrže	až 1 300 litrů	až 1 500 litrů

Zdroj: DAF (© 2016a, © 2016b), upraveno autorem

Z tabulky 5 vyplývá, že rozdíly u těchto tahačů lze nalézt ve výkonu motoru, v emisní normě a dále v objemu palivové nádrže. Všechny tyto vlastnosti jsou důležitým faktorem při výběru nových tahačů pro vytvoření vozového parku společnosti Sporydo s.r.o. Do dalších obecných vlastností tahače DAF XF Euro 6 se řadí spolehlivost, dlouhá životnost, nízké nároky na údržbu a již zmíněná nízká spotřeba pohonných hmot. Je patrné, že nové modely by měly mít nižší spotřebu pohonných hmot oproti starším modelům, neboť nejen na tento faktor, ale i na ostatní provozní náklady velmi hledí samotní dopravci nebo společnosti, které chtějí pořídit tato vozidla do svého vozového parku. Na výrobce nákladních vozidel je tak vyvíjen velký nátlak, aby spotřeba pohonných hmot byla co možná nejnižší.

Tahač DAF XF s emisní normou Euro 6 je zobrazen na obrázku 19, a jak je uvedeno na internetových stránkách DAFU (© 2016a), charakterizují tento tahač následující specifické vlastnosti:

- poháněcí soustava – PASCAR MX-13, automatická převodovka AS Tronic (EcoRoll, FastShift),
- robustní konstrukce pro maximální užitečné zatížení,

- nový podvozek – nové zavěšení náprav, nové uložení kabiny pro maximální bezpečnost, mimořádné chlazení motoru, chladič chráněn pevným nosníkem,
- nízké provozní náklady – servisní interval až 150 000 km, kvalitní chlazení motoru,
- nové technologie – prediktivní tempomat, adaptivní tempomat, EcoRoll,
- asistent hodnocení jízdního stylu řidiče,
- exteriér – atraktivní vzhled, hlavní světlomety využívající technologii LED, aerodynamické blatníky s integrovanými ukazateli směru pro zvýšení bezpečnosti,
- interiér – zaměřeno na pohodlí řidiče při řízení nebo odpočinku, více než 1 000 litrů úložného prostoru.



Obrázek 19 Tahač značky DAF Euro 6 (DAF, © 2016c)

3.1.2 Navržený návěs Kögel

Zatímco u tahačů se společnosti nebo samotní dopravci zajímají o spotřebu pohonných hmot, emisní normu apod., tak u návěsů se tyto subjekty zajímají především o jejich flexibilitu a možnost využití. U značek návěsů nelze obecně hledat příliš velké rozdíly, a proto zde budou ukázány pouze obecné vlastnosti návěsu značky Kögel Cargo. Na internetových stránkách Kögel (© 2016) je uvedeno, že do obecných vlastností návěsu Kögel Cargo patří následující:

- zatížení točnice tahače – pro dva nebo třínápravové tahače s vysokým zatížením točnice,
- rám a podlaha – stabilní rám, nosnost podlahy pro vysoký osový tlak,

- hmotnost – nízká pohotovostní hmotnost,
- posuvná střecha zezadu dopředu, možnost i zepředu za účelem otevření.

Při pořízení tohoto návěsu je důležité, že lze odstranit plachtu rychlým a pohodlným způsobem. Doporučuji, aby ještě více byla využita přeprava nákladu např. stavebních konstrukcí (lze tedy umožnit nakládku a vykládku jeřábem), které se přepravují bez plachty, neboť tyto přepravy jsou bez zpětného vyřízení zpravidla placeny zákazníkem tzv. v kolečku. Navýšení objemu těchto přeprav by opět přineslo zlepšení ekonomické stránky společnosti Sporydo s.r.o. Ukázkou návěsu Kögel Cargo lze vidět v příloze B.

V oblasti návrhů vozového parku, konkrétně v návrhu ohledně používání návěsů, je nezbytné nutně zmínit, že pokud se nepodaří smluvně zavázat zákazníka, který by odebíral poskytovanou službu přepravy nadrozměrného nákladu alespoň jednou za týden, je nevýhodné vlastnit tento návěs ve vozovém parku v případě varianty B (lze poskytnout spedičně). V případě varianty A, dopravce, který vlastní značky tahačů DAF zároveň disponuje i tímto návěsem pro přepravu nadrozměrného nákladu, tedy společnost Sporydo s.r.o. by ho tak měla k dispozici pro tento druh přepravy nákladu ve vozovém parku.

3.1.3 CDS systém pro vozový park

V rámci zefektivňování poskytování služeb společností Sporydo s.r.o. byl navržen vozový park tak, aby společnost mohla řídit většinu dopravních prostředků přímo a bez ohledu na smluvně vázané dopravce. S tím souvisí, že společnost Sporydo s.r.o. potřebuje vykonávat maximální dohled nad těmito dopravními prostředky, neboť se zajímají o spotřebu pohonných hmot, opotřebení dopravního prostředku, styl jízdy řidiče apod. Jak již bylo řečeno, DAF XF Euro 6 snižuje spotřebu pohonných hmot a zároveň dokáže evidovat styl jízdy řidiče., ovšem nedokáže přes zabudovaný software v tahači zaznamenat jiné podněty, které pomůžou dispečerům společnost s korigováním vozového parku.

Společnost Sporydo s.r.o. chce dosáhnout maximální kontroly nad svými dopravními prostředky a svými zaměstnanci (řidiči dopravních prostředků) k dosažení maximální spokojenosti svých zákazníků, a proto je nezbytně nutné nainstalovat Car Data System (dále CDS) do těchto dopravních prostředků. Navrhuji využít CDS systém, neboť tento nabízený software je vhodný pro spediční společnosti a autodopravy různých velikostí. Společnost CDS (2016) na svých internetových stránkách uvádí, že systém CDS Standard nabízí tyto vlastnosti:

- monitorování vozidel systémem CDS (podklad Google Maps),
- historie sledováno pohybu vozidel off-line,

- měření skutečně ujeté vzdálenosti,
- hlídání maximální rychlosti,
- měření doby volnoběhu a doby chodu topení,
- možnost importu dokladů o tankování,
- hlídání nádrže (spotřeba pohonných hmot, natankované množství),
- možnost zaslání výstražné textové zprávy při krádeži pohonných hmot,
- tiskové záznamy z provozu vozidla,
- grafy a statistiky z provozu vozidla,
- možnost napojení digitálních tachografů přímo na software v počítači,
- mobilní servis.

CDS systém je tak vhodným pomocníkem pro řízení vozového parku, kde pro účely společnosti Sporydo s.r.o. při návrhu varianty A i varianty B je tento systém více než dostačující pro kontrolu provozních záznamů a především pro rychlejší zjištění pozic nákladních vozidel dispečerem společnosti Sporydo s.r.o. (tedy není nutná vždy komunikace s řidičem). Doporučuji tedy zavést tento systém v obou navržených variantách.

3.2 Zákazníci a ceny společnosti Sporydo s.r.o.

Zákazníci společnosti Sporydo s.r.o. odebírají služby převážně nepravidelně, často až jednorázově. Tento fakt působí na společnost negativně, neboť s sebou nese riziko, že společnost Sporydo s.r.o. nemusí efektivně vytěžovat vozový park, a tedy bude přicházet o tržby z přeprav nákladů. S tím souvisí, že v současnosti při nedostatku pravidelně odebírajících zákazníků služeb společnosti Sporydo s.r.o. musí nastat velmi negativní jev pro společnost Sporydo s.r.o., a to doba, která vznikne mezi dobou splatnosti krátkodobých závazků a dobou splatnosti pohledávek. Z tohoto důvodu jsem vypočítal z účetních výkazů společnosti Sporydo s.r.o., o jak velkou dobu se jedná, aby bylo zřejmé, jak velký dopad mají nepravidelně odebírající zákazníci.

Krátkodobé závazky společnosti Sporydo s.r.o. tvoří především faktury smluvně vázaných dopravců za provedené přepravy. Pohledávky společnost má především u zákazníků, kterým poskytla svoje služby. Nejvýznamnější hodnotu pohledávek tvoří faktury za provedené přepravy vnitrostátní a mezinárodní. Pojkarová (2013) uvádí, že lze vypočítat doby splatnosti krátkodobých závazků a pohledávek dle uvedených vzorců.

Doba splatnosti krátkodobých závazků.

$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$

(1)

$$\text{Rok 2014 } \frac{795\,000}{24\,538\,000/360} = 11,66 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2013 } \frac{966\,000}{25\,997\,000/360} = 13,37 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2012 } \frac{1\,056\,000}{27\,543\,000/360} = 13,80 \text{ dní}$$

V roce 2014 společnost Sporydo s.r.o. splácela své závazky průměrně za 11,66 dní, v roce 2013 za 13,37 dní a v roce 2012 za 13,80 dní.

Doba splatnosti pohledávek.

$\frac{\text{pohledávky}}{\text{denní tržby}}$

(2)

$$\text{Rok 2014 } \frac{6\,906\,000}{24\,538\,000/360} = 101,32 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2013 } \frac{6\,313\,000}{25\,997\,000/360} = 87,42 \text{ dní}$$

$$\text{Rok 2012 } \frac{7\,530\,000}{27\,543\,000/360} = 98,42 \text{ dní}$$

V roce 2014 byly této společnosti pohledávky spláceny za 101,32 dní, v roce 2013 za 87,42 dní a v roce 2012 za 98,42 dní. V tabulce 6 lze nalézt pro větší přehlednost shrnutí vypočítaných hodnot.

Tabulka 6 Doba splatnosti krátkodobých závazků a doba splatnosti pohledávek společnosti Sporydo s.r.o. ve dnech

	Doba splatnosti krátkodobých závazků	Doba splatnosti pohledávek
Rok 2014	11,66	101,32
Rok 2013	13,37	87,42
Rok 2012	13,80	98,42
Průměrně	12,94	95,72

Zdroj: Sporydo (2015), upraveno autorem

Počítal jsem tyto ukazatele pro roky 2012, 2013 a 2014, neboť aktuálnější údaje nejsou dosud dostupné. I přesto lze tvrdit, že i když tyto údaje jsou vypočítané z roků 2012, 2013 a 2014, nemělo by v dalších letech dojít k výraznějším změnám těchto hodnot, neboť lze vidět, že i mezi těmito třemi lety nejsou velké rozdíly v jednotlivých hodnotách.

Pro společnost Sporydo s.r.o. je nevýhodné, že doba splatnosti pohledávek je delší než doba splatnosti závazků, neboť zde vzniká období, které je dle již provedených výpočtů průměrně 82,78 dní, a toto období by měla společnost Sporydo s.r.o. nějakým způsobem přinejmenším snížit či v ideálním případě odstranit. Společnost Sporydo s.r.o. tento problém vyřešila tím, že získala úvěr od bankovní instituce, aby období mezi dobou splatnosti krátkodobých závazků a dobou splatnosti pohledávek vyrovnala. Jednalo se o kontokorentní úvěr k účtům, které jsou již pro společnost otevřeny u dané banky.

V případě, kdyby tento úvěr společnost Sporydo s.r.o. nezískala, musela by společnost prodloužit dobu splatnosti krátkodobých závazků, aby tento rozdíl dob snížila. Tato varianta se zdá méně vhodná, neboť by to především negativně ovlivnilo smluvní dopravce společnosti. Nejvyšší část těchto závazků tvoří právě proplacení faktur těmto dopravcům. Pokud by měla společnost Sporydo s.r.o. vlastní vozový park, částečně v případě varianty A a hlavně v případě varianty B, tak nejvyšší část těchto závazků by tvořilo zaplacení faktur za pohonné hmoty, mýtné a případné leasingy, pokud by tímto způsobem financování byl pořízen vozový park. U těchto závazků by bylo velmi problémové prodloužení doby splatnosti.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pro uvedenou společnost by mělo být prioritou sjednání smluvních pravidelně odebírajících zákazníků, neboť tento fakt dopomůže k tomu, aby byla snížena či úplně odstraněna doba (bez využití úvěru), která je mezi dobou splatnosti krátkodobých závazků a dobou splatnosti pohledávek. Existuje zde i možnost se s pravidelně odebírajícími zákazníky domluvit na snížení doby splatnosti pohledávek vůči společnosti Sporydo s.r.o. S tím souvisí, že je zároveň možné s těmito zákazníky domluvit smluvní ceny na delší období dopředu, kde tady společnost Sporydo s.r.o. získá větší jistotu, že bude přeprava probíhat za pro ně výhodnější ceny, které smluvně uzavřela se zákazníky. Tento návrh považuji za jeden z nejpodstatnějších, jak při využití varianty A nebo varianty B.

3.3 Produktivita práce zaměstnanců společnosti Sporydo s.r.o.

V druhé části práce bylo zmíněno, že v současné době ve společnosti Sporydo s.r.o. pracují tři zaměstnanci. Mezi tyto zaměstnance patří dva dispečeri a účetní společnosti. Dále také bylo uvedeno, že dispečer v této společnosti je schopen řídit průměrně sedm dopravních

prostředků. V případě navržených variant, kde veškerý vozový park nebo její část bude vlastnit společnost Sporydo s.r.o., lze také tvrdit, že společnost Sporydo s.r.o. by musela zaměstnat dalšího zaměstnance na pozici dispečera, neboť v současné době jsou již stávající dispečeri zatíženi na maximum a to korigují “pouze“ dopravní prostředky smluvně vázaných dopravců, tedy je toto pro ně nižší zátěž, než kdyby řídili dopravní prostředky, které by vlastnila společnost Sporydo s.r.o.

Jednatel společnosti Sporydo s.r.o. pan Ondřej Doležal by měl jako prioritu své pracovní náplně mít uzavírání smluv s potencionálními zákazníky, kteří by odebírali služby pravidelně, a zároveň by mohl s těmito zákazníky domlouvat smluvní ceny na delší časové období dopředu. Z toho vyplývá, že funkci dispečera by byl schopen plnohodnotně vykonávat pouze pro tři dopravní prostředky. Bylo by tedy nezbytné zaměstnat dalšího zaměstnance na pozici dispečera, to vše za předpokladu, že společnost Sporydo s.r.o. stále chce veškeré služby zajišťovat třinácti nákladními vozidly, jako tomu bylo doposud. Poté by tedy došlo k rozdělení vozového parku mezi zbývající dva dispečery po pěti nákladních vozidlech, kde jeden z těchto dispečerů by zodpovídal za pět vozidel smluvně vázaného dopravce, a druhý by korigoval zbývajících pět nákladních vozidel této společnosti v případě varianty A. V rámci varianty B by každý ze dvou dispečerů zajišťoval vytížení pěti nákladních vozidel společnosti Sporydo s.r.o.

Vypočítal jsem ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty a průměrnou mzdu pracovníka v dané společnosti, abych se přesvědčil, zda je opravdu velmi nezbytné přijmout dalšího zaměstnance na pozici dispečera. Zde opět vycházím z údajů z roků 2012, 2013 a 2014, neboť aktuálnější data nejsou dosud k dispozici. Pojkarová (2013) uvádí, že lze vypočítat ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty a průměrnou mzdu pracovníka dle uvedených vzorců.

Produktivita práce z přidané hodnoty.

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (3)$$

$$\text{Rok 2014 } \frac{2\,044\,000}{3} = 681\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Rok 2013 } \frac{2\,125\,000}{3} = 708\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Rok 2012 } \frac{2\,286\,000}{3} = 762\,000 \text{ Kč}$$

Průměrná mzda na pracovníka.

$$\frac{\text{osobní náklady}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

(4)

$$\text{Rok 2014 } \frac{1\,608\,000}{3} = 536\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Rok 2013 } \frac{1\,471\,000}{3} = 490\,000 \text{ Kč}$$

$$\text{Rok 2012 } \frac{1\,511\,000}{3} = 504\,000 \text{ Kč}$$

Ve sledovaných letech je produktivita práce z přidané hodnoty průměrně 1,5 krát vyšší než průměrná mzda pracovníka, což je žádoucí jev pro společnost Sporydo s.r.o. a i když tyto hodnoty nenabývají extrémních hodnot, tak jejich zvyšování rozhodně nedoporučuji. Pokud by docházelo ke zvyšování průměrné mzdy pracovníka (produktivita práce z přidané hodnoty by zůstala neměnná), znamenalo by to pro společnost Sporydo s.r.o. nárůst v oblasti mzdových nákladů. Pokud by se zvyšovala produktivita práce z přidané hodnoty (průměrná mzda pracovníka by se neměnila), tak by tento jev mohl mít kladný efekt pro společnost Sporydo s.r.o., ale pouze krátkodobě, neboť po delší době by mohlo docházet k přetěžování zaměstnanců společnosti Sporydo s.r.o., což by mohlo vést i k ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnanců této společnosti. V tabulce 7 lze vidět pro větší přehlednost shrnutí vypočítaných hodnot.

Tabulka 7 Produktivita práce z přidané hodnoty a průměrná mzda pracovníka v tis. Kč

	Produktivita práce z přidané hodnoty	Průměrná mzda pracovníka
Rok 2014	681	536
Rok 2013	708	490
Rok 2012	762	504
Průměrně	717	510

Zdroj: Sporydo (2015), upraveno autorem

Tyto výpočty opět potvrdily mé návrhy na zaměstnání dalšího pracovníka na pozici dispečera, aby nedocházelo k jejich přetěžování.

Je patrné, že jak u varianty A, tak i u varianty B bude muset společnost Sporydo s.r.o. zaměstnat i dalšího pracovníka, který by se staral o údržbu vozidel, které by byly součástí vozového parku této společnosti.

3.4 Přeprava nákladů společností Sporydo s.r.o.

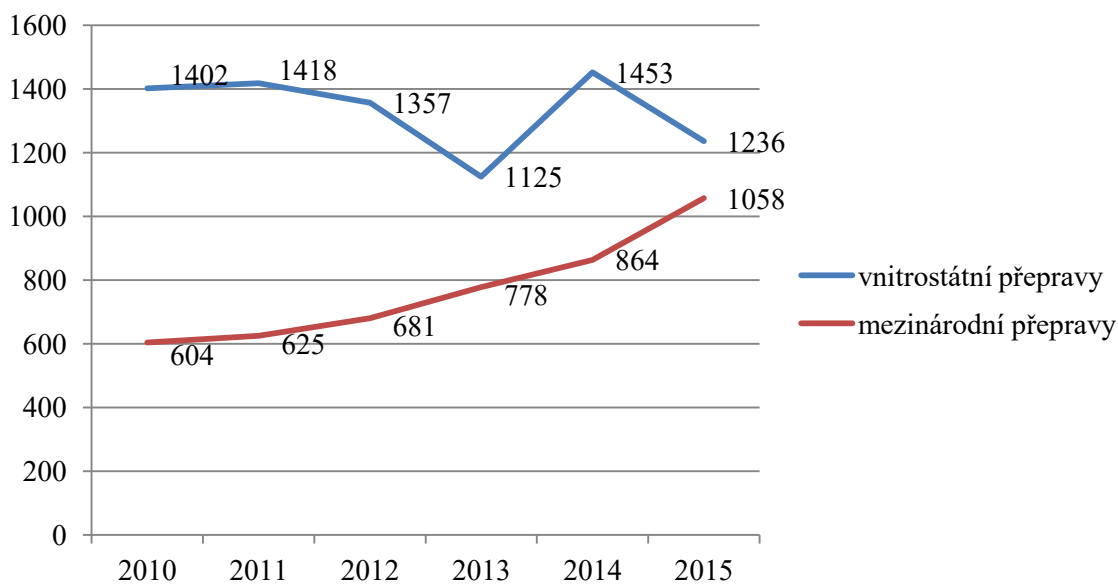
Společnost Sporydo s.r.o. poskytuje služby v silniční nákladní dopravě vnitrostátní a mezinárodní. Zaměřuje se na běžnou přepravu nákladu, ale i na nadrozměrnou přepravu nákladu. Dále tato společnost zajišťuje spediční činnost, díky níž zprostředkovává nejen běžnou přepravu nákladu, ale také nebezpečnou přepravu nákladu dle Evropské dohody ADR.

Pro zefektivnění nabízených služeb této společnosti je důležité optimalizovat poměr mezi poskytnutými přepravami ve vnitrostátním a mezinárodním měřítku a také se zaměřit ve vyšší míře na spediční činnost.

3.4.1 Návrhy v oblasti mezinárodní a vnitrostátní přepravy nákladu

V souvislosti s návrhy, které jsem vytvořil, je nutné zmínit, že v případě varianty A i v případě varianty B bude společnost Sporydo s.r.o. nakupovat nákladní soupravy, které budou zajišťovat přepravu nákladu. Tyto soupravy bude muset financovat formou leasingu, který bude muset splácet leasingové společnosti v předem dohodnutých měsíčních splátkách. Jestliže by tato společnost přepravovala náklad a poskytovala služby pouze vnitrostátně, nelze předpokládat, že by dlouhodobě byla schopna platit tyto leasingové splátky pravidelně, neboť vyšší ceny společnost stanovuje zákazníkům právě při mezinárodní přepravě nákladu. Je tedy nezbytně nutné pokračovat v trendu, který lze vidět na obrázku 20, tedy aby byl nárůst objemu mezinárodních přeprav co nejvyšší v rámci uvedených parametrů.

Objem vnitrostátních přeprav (ideálně samozřejmě i mezinárodních přeprav) by bylo velmi vhodné pro tuto společnost stabilizovat především v časovém období od prosince do února, kdy každoročně tato společnost má velký výkyv v poptávce po svých službách. Z toho vyplývá, že pravidelně odebírající zákazníci výrazným způsobem ovlivňují uvedené faktory, ale zároveň by také mohli dopomoci k stabilizaci objemu přepravy v tomto každoročně nepříznivém časovém období.



Obrázek 20 Vnitrostátní a mezinárodní zajištěné přepravy společností Sporydo s.r.o. (Sporydo, 2015)

V roce 2015 bylo provedeno 1 236 vnitrostátních a 1 058 mezinárodních přeprav nákladu. Při současné kapacitě třinácti dopravních prostředků, kde tuto kapacitu vozového parku chci zachovat i v navržených variantách, vycházím z jednoduché kalkulace. Průměrně by mělo být vykonáno 176 přeprav za jeden rok jedním dopravním prostředkem. Z toho vyplývá, že průměrně provede jedna souprava 3,40 přepravy týdně (počítáno pro 52 týdnů za rok). Tedy provede tři celé přepravy a na další týden stihne provést např. nakládku zboží, tedy část přepravy. S tímto faktem tedy souvisí, že vytížení vozového parku smluvně vázaných dopravců není efektivní, neboť na jeden dopravní prostředek by měly být provedeny minimálně čtyři mezinárodní přepravy týdně (jedna mezinárodní přeprava průměrně ujetých 1 000 km), když zahrnu fakt, že tuto přepravu lze vykonat jedním dopravním prostředkem, který bude obsluhovat po dobu celé přepravy pouze jeden řidič.

Z výše uvedeného vyplývá, že i když se vozový park bude přednostně vytěžovat pro mezinárodní přepravy, je ale zároveň nezbytně nutné vytížit vozidla při přejedu mezi jednotlivými přepravami i vnitrostátní přepravou nákladu. S tím souvisí, že navrhované čtyři přepravy na jeden dopravní prostředek v rámci jednoho týdne nejsou dostatečné, neboť vnitrostátní přepravy jsou zpravidla prováděny na kratší vzdálenosti a lze jich pro vytížení vozového parku uskutečnit více než přeprav mezinárodních. Doporučuji provést minimálně pět přeprav týdně jedním dopravním prostředkem, což by znamenalo provést ročně průměrně 3 380 přeprav nákladu (tedy navýšit počet přeprav ročně o 1 086). V případě, že by počet

přepřav vzrostl natolik, že by je tento vozový park nebyl schopný uskutečnit z důvodu vytíženosti, lze vždy tyto přepravy pro zákazníka zajistit spedičně.

Jak již bylo zmíněno, tak provádět pouhých 3,40 přeprav týdně jedním dopravním prostředkem lze pouze v období prosince až února, kde je poptávka po službách společnosti, konkrétně po přepravě nákladu, velmi nízká, a tak je pro společnost Sporydo s.r.o. vhodné vytyžit vozový park alespoň tímto způsobem.

Je nezbytně nutné zmínit, že do této kalkulace nebyly započítány přepravy, které se zajišťovaly spediční činností, neboť tyto přepravy nejsou provedeny vozovým parkem smluvně vázaných dopravců, a proto problematiku spediční činnosti a s tím souvisejících návrhů lze nalézt níže.

3.4.2 Návrh v oblasti spediční činnosti

Jak již bylo zmíněno, pro společnost Sporydo s.r.o., je logickou variantou zaměstnání nového dispečera, neboť v případě varianty A i B by měli dispečeři více času na zajišťování spediční činnosti (pro tuto činnost potřebují pouze mobilní telefon). Spediční činnost by bylo vhodné rozšířit nejen pro běžnou přepravu nákladu, ale i pro nebezpečnou či nadrozměrnou přepravu nákladu, i když zajištění těchto druhů přeprav v nepravidelných intervalech může být velmi obtížné, pokud je nelze realizovat pro stálého zákazníka. Sehnání takového zákazníka je, jak již bylo uvedeno, pracovní náplní pro pana Ondřeje Doležala, jednatele společnosti. Zajištěním spediční činnosti v širším měřítku lze dosáhnout nejen navýšení tržeb pro společnost Sporydo s.r.o., je zde ale také možné pokrytí výkyvu poptávky v měsících prosinec až únor, kdy tato společnost již nebude zprostředkovávat tyto přepravy, ale ponechá si je k vytyžení svého vozového parku. I tento fakt bude přispívat ke zvýšení spokojenosti zákazníků této společnosti.

4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Na základě analýzy současného stavu společnosti Sporydo s.r.o., která poskytuje svoje služby v oblasti silniční nákladní dopravy, jsem představil dva návrhy pro zefektivnění poskytování služeb právě touto společností svým zákazníkům. Jak již bylo zmíněno, zákazník je pro tuto společnost velmi cenný, a pokud bude tato společnost poskytovat uvedené služby pro pravidelně odebírající zákazníky, je nutné i zajistit tyto přepravy převážně vozovým parkem, kterým bude disponovat společnost Sporydo s.r.o., aniž by bylo nutné využívat ve vyšší míře smluvně vázané dopravce. S tím souvisí, že pro tyto zákazníky bude moci tato společnost zajistit vyšší zákaznický servis, neboť bude mít dopravní prostředky, které budou provádět tyto přepravy pod větším dohledem, než tomu bylo doposud, a bude zároveň i schopna pružněji a rychleji reagovat na nepředvídatelné situace, které mohou nastat během přepravy nákladu.

4.1 Výběr optimální varianty

Pro to, aby se společnost dokázala rozhodnout, zda je pro ni výhodné pořídit vozový park v počtu osmi souprav v případě varianty A, nebo třinácti v případě varianty B v souvislosti se zvážením i jiných kritérií, které s tímto přímo souvisí, použiji tedy metodu vícekritériálního hodnocení těchto navržených variant. U této metody je nezbytně nutné stanovit důležitost jednotlivých kritérií neboli váhy (koeficienty významnosti), kde platí, že čím vyšší hodnota váhy, tím je kritérium významnější. Kritéria jsou vyjádřena číselně dle významnosti sledovaných cílů. Díky této metodě lze vyhodnotit navržené varianty při velkém množství kritérií.

4.1.1 Soubor zvolených kritérií

Zvolil jsem devět kritérií, které po důkladné konzultaci ve společnosti Sporydo s.r.o. lze považovat za stěžejní při výběru optimální varianty. Mezi těchto devět kritérií patří následující:

- spokojenost zákazníků,
- riziko,
- počet zaměstnanců,
- počáteční náklady,
- vyšší využití spediční činnosti,
- zvýšení možných tržeb,

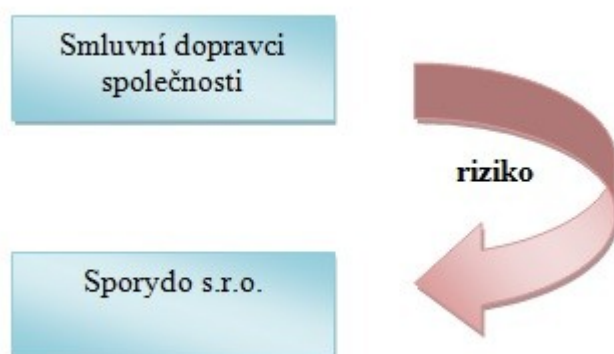
- vliv na životní prostředí,
- nadrozměrná přeprava nezajištěná spedičně,
- zavedení CDS.

Pro lepší pochopení, proč jsem zvolil právě tato kritéria, lze níže nalézt stručný popis k jednotlivým kritériím. Některé ze zvolených kritérií v sobě také zahrnují ekonomický pohled na výběr optimální varianty spolu s dalšími kritérii, které přímo nesouvisí s již zmíněnou ekonomickou stránkou.

Spokojenost zákazníků by měla být na prvním místě téměř všech společností včetně těch, které neposkytují své služby v oblasti silniční nákladní dopravy. Jak již bylo zmíněno v provedené analýze společnosti Sporydo s.r.o., tak posláním této společnosti je zajistit maximální spokojenost zákazníka. Obě navržené varianty jsou tedy konstruované tak, aby úroveň a portfolio poskytování služeb této společnosti přispělo k maximální spokojenosti zákazníka.

Riziko je také velmi důležité zahrnout mezi tato kritéria, neboť v současné době hrozí riziko neúspěchu podnikání snad v každé oblasti. I když společnost Sporydo s.r.o. chce zajistit maximální spokojenost zákazníka, musí také zvážit rizika, které při rozšiřování portfolia služeb nebo způsobu poskytování služeb mohou nastat. S tím souvisí, že by také tato společnost měla mít plán, jak těmto rizikům lze předcházet, aby byla buď zanedbatelná či aby vůbec nevznikala.

Nejvyšší riziko společnosti hrozí v případě varianty A i B v pořízení vozového parku, kde bude nezbytně nutné zajistit efektivní vyřízení celého vozového parku a také předcházet rizikům, která bezprostředně souvisí s pořízením vozového parku (dopravní nehody, poruchy vozidel apod.). V tomto ohledu tak přenesou riziko smluvně vázaní dopravci společnosti Sporydo s.r.o. právě na tuto společnost, jak lze vidět na obrázku 21.



Obrázek 21 Přenesení rizika mezi subjekty (autor)

Počet zaměstnanců patří mezi kritéria, která jsou v současnosti také jedny z nejdůležitějších. Společnost Sporydo s.r.o. si to uvědomuje, a proto je pro ni nezbytně důležité zvážit také počet zaměstnanců v této společnosti, neboť čím vyšší počet pracovníků tato společnost bude mít, tím vyššímu riziku se vystavuje.

Jak již bylo zmíněno, v současné době ve společnosti Sporydo s.r.o. pracují tři zaměstnanci, dva na pozicích dispečerů a jedna účetní společnosti. U navržených variant bude tento počet muset být navýšen, neboť s pořízením vozového parku je důležité také zaměstnat řidiče pro tato nákladní vozidla. U varianty A bude zaměstnanců třináct, to znamená, že budou zaměstnáni tři dispečeri, jedna účetní, osm řidičů nákladních vozidel a jeden mechanik, který se bude starat o údržbu a opravy ve vozovém parku. U varianty B bude v pracovním poměru 18 zaměstnanců této společnosti, neboť oproti variantě A dojde pouze k navýšení počtu řidičů, kterých bude třináct.

Počáteční náklady jsou důležitým ekonomickým kritériem, které jsem po konzultaci ve společnosti Sporydo s.r.o. zařadil mezi uvedené parametry. Počáteční náklady jsou kritériem, do kterého lze především započítat náklady, které vzniknou společnosti s pořízením vozového parku, dále se zabudováním CDS a ostatních nákladů.

Nejvyšší počáteční náklady vzniknou společnosti Sporydo s.r.o. během prvních tří měsíců, kdy musí uhradit leasingové splátky na tahače a návěsy, které pořídila na finanční leasing (vzhledem k již tak vysokým počátečním nákladům). Po těchto třech zaplacených splátkách společnost teprve bude mít proplacena pohledávky od svých zákazníků, jak ukázala vypočítaná finanční analýza týkající se právě doby splatnosti pohledávek (průměrně 92 dní).

Pro kalkulaci počátečních nákladů uvažuji pořizovací cenu tahače DAF emisní třídy Euro 6 na 3 025 000 Kč včetně daně z přidané hodnoty (dále DPH). Pořizovací cena návěsu značky Kögel je 907 500 Kč včetně DPH. Finanční leasing pro pořízení tohoto vozového parku se bude splácet leasingové společnosti standardně po dobu 60 měsíců (tedy 5 let). Vzorce a následná kalkulace počátečních nákladů je ukázána níže.

$$\frac{\text{PC tahače}}{60 \text{ měsíců}} \quad (5)$$

kde:

PC ... pořizovací cena

$$\frac{\text{PC návěsu}}{60 \text{ měsíců}} \quad (6)$$

Dále je v tabulce 8 vypočítána kalkulace počátečních nákladů pro variantu A i pro variantu B a jak již bylo zmíněno, tuto kalkulaci je nezbytně nutné provést pro tři měsíce od pořízení vozového parku, než budou zákaznicky zaplacené pohledávky společnosti.

Zároveň je důležité odlišit počet pořizovaných dopravních prostředků pro jednotlivé varianty. Vypočítané náklady na jeden měsíc pro jeden tahač a návěs jsem zaokrouhlil nahoru s přihlédnutím k provizi, kterou společnost je nucena zaplatit v měsíčních leasingových splátkách, jako provizi této leasingové společnosti. Z uvedených vzorců vyplývá, že náklady na první splátku po započítání provize leasingové společnosti pro tahač jsou průměrně 60 000 Kč a pro návěs 18 000 Kč. Tyto ceny jsou uvedené včetně DPH.

Navíc k těmto počátečním nákladům je započítáno zavedení systému CDS pro daný vozový park společně s ostatními náklady, které jsou nezbytně nutné k zajištění poskytování služeb společnosti Sporydo s.r.o. v silniční nákladní dopravě (např. pořízení licence k programu RaalTrans, nájemné za parkovací plochu, mzdové náklady).

Tabulka 8 Kalkulace počátečních nákladů v Kč

3 měsíční splátky na 1 tahač	180 000
3 měsíční splátky na 1 návěs	54 000
8 tahačů pro variantu A	1 440 000
8 návěsů pro variantu A	432 000
Ostatní náklady	1 760 000
Celkem varianta A	3 632 000
13 tahačů pro variantu B	2 340 000
13 návěsů pro variantu B	702 000
Ostatní náklady	2 410 000
Celkem varianta B	5 452 000

Zdroj: autor

Vyšší využití spediční činnosti předpokládá, že společnost Sporydo s.r.o. zprostředkuje nejen přepravu běžného nákladu, ale zajistí spedičně také přepravu nebezpečného nákladu dle ADR. Přepravu nadrozměrného nákladu společnost Sporydo s.r.o. zajišťuje spedičně v případě varianty B, kde nebude tato společnost disponovat návěsem pro tento druh přepravy nákladu.

Jak již bylo zmíněno, vyšší využití spediční činnosti může mít velmi pozitivní jev v období mezi prosincem až únorem, kdy je obecně poptávka po službách společnosti Sporydo s.r.o. nízká. Pokud by se společnosti Sporydo s.r.o. dařilo v průběhu roku zajišťovat více alespoň běžných přeprav spedičně, lze některé z nich v tomto kritickém období využít k vytížení jejich vozového parku a tedy nepředprodávat přepravy jiným dopravcům. Zároveň je patrné, že z každé přepravy zajištěné spedičně plynou této společnosti tržby.

Zvýšení možných tržeb je důležitým kritériem, které je nutné zařadit mezi ostatní kritéria, neboť téměř každá společnost, která podniká v tomto oboru, chce dosáhnout nejlepšího hospodářského výsledku. Společnost Sporydo s.r.o. není výjimkou a i pro ni jsou tržby velmi důležité. V případě varianty A i v případě varianty B by mělo dojít k rapidnímu nárůstu oproti tržbám, které má v současné době, kdy přepravu nákladu dopravními prostředky zajišťují její smluvně vázaní dopravci. Jak již bylo zmíněno, aby společnost Sporydo s.r.o. mohla zaznamenat výraznější nárůst v podobě tržeb, je nutné, aby vlastnila alespoň část vozového parku. S tím souvisí, že i přes nárůst tržeb je nezbytně nutné zvážit míru rizika, kterému se společnost Sporydo s.r.o. vystavuje, jestliže přepravy zajistí vlastním vozovým parkem.

Vliv na životní prostředí je pojem, který je obecně nejčastěji skloňován právě v silniční dopravě. I společnost Sporydo s.r.o. chce samozřejmě snižovat emise, které mají negativní vliv na životní prostředí, a jestliže v případě varianty A i v případě varianty B pořizuje nový vozový park, tak čím více vozidel s emisní normou Euro 6 pořídí oproti tahačům s emisní normou Euro 5, tím více bude šetrnější k životnímu prostředí.

Nadrozměrná přeprava nezajištěná spedičně je přeprava tedy provedená vozovým parkem společnosti Sporydo s.r.o. jak již bylo zmíněno, tento druh přepravy nelze provést v případě varianty B, kde tato společnost nevlastní návěs pro vykonání nadrozměrných přeprav. V případě varianty A lze tuto přepravu provést roztahovacím návěsem, kterým disponuje smluvně vázaný dopravce této společnosti. Tedy i přepravu nadrozměrného nákladu provedenou v rámci vlastního vozového parku je nutné zahrnout do tohoto souboru kritérií.

Zavedení CDS je kritérium, které je především nutné zohlednit pro práci dispečerů této společnosti, neboť prostřednictvím tohoto systému lze efektivněji a rychleji zjistit polohu nákladní vozidla pro naplánování dalších přeprav či při řešení krizových situací, jakými mohou být např. dopravní kongesce. Tento systém tedy především urychlí práci dispečerů a zároveň pro společnost Sporydo s.r.o. eviduje spotřebu pohonných hmot na daném dopravním prostředku a podobně důležité informace, jak již bylo uvedeno výše.

4.1.2 Srovnávání vah souboru kritérií

Rozhodl jsem se použít Saatyho metodu pro srovnání vah zvoleného souboru kritérií. Při této metodě je nutné zjistit, kolikrát je preferovanější jedno kritérium oproti druhému, kde toto porovnání kritérií probíhá mezi řádkem a sloupcem v Saatyho matici, která je nezbytnou součástí při použití této metody. V Saatyho matici lze tato kritéria ohodnotit čísly 1-9, kde na diagonále jsou vždy hodnoty jedna. Fotr a Švecová (2010) uvádí, že Saatyem doporučená bodová stupnice je následující:

- 1 – obě kritéria jsou stejně významná,
- 3 – první kritérium je slabě významnější než druhé,
- 5 – první kritérium je dosti významnější než druhé,
- 7 – první kritérium je prokazatelně významnější než druhé,
- 9 – první kritérium je absolutně významnější než druhé.

Dále autoři také zmiňují, že pro jemnější rozlišení velikosti preferencí u jednotlivých kritérií lze použít také hodnoty 2, 4, 6 a 8.

Kritéria pro výběr optimální varianty pomocí Saatyho metody lze nalézt v tabulce 9.

Tabulka 9 Kritéria pro výběr optimální varianty

Počet kritérií	Kritérium	Současný stav	Varianta A	Varianta B
1	Spokojenost zákazníků	nízká	střední	vysoká
2	Riziko	nízké	střední	vysoké
3	Počet zaměstnanců	3	13	18
4	Počáteční náklady	do 0,5 mil. Kč	do 3,7 mil. Kč	do 5,5 mil. Kč
5	Výše využití spediční činnosti	střední	vysoká	vysoká
6	Výše možných tržeb	5-15 %	20-65 %	70-85 %
7	Vliv na životní prostředí	střední	nízké	nízké
8	Nadrozměrná přeprava nezajištěná spedičně	ANO	ANO	NE
9	Zavedení CDS	NE	ANO	ANO

Zdroj: Sporydo (2015), upraveno autorem

Sestavená Saatyho matice, která zahrnuje již výše zmíněný soubor kritérií s určenými preferencemi mezi kritérii dle Saatyho doporučené bodové stupnice, je uvedena v tabulce 10.

Tabulka 10 Saatyho matice

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1	3	4	4	5	3	8	6	5
2	1/3	1	3	3	4	2	7	6	4
3	1/4	1/3	1	1/2	5	1/3	7	6	5
4	1/4	1/3	2	1	5	1/3	7	6	5
5	1/5	1/4	1/5	1/5	1	1/5	5	3	1/3
6	3	1/2	3	3	5	1	6	6	5
7	1/8	1/7	1/7	1/7	1/5	1/6	1	1/2	1/4
8	1/6	1/6	1/6	1/6	1/3	1/6	2	1	1/3
9	1/5	1/4	1/5	1/5	3	1/5	4	3	1

Zdroj: autor

Jak již bylo zmíněno, je nezbytně nutné vypočítat geometrickým průměrem z této Saatyho matice váhy neboli koeficienty významnosti pro jednotlivá kritéria. Prvky s_{ij} Saatyho matice S vyjadřují velikost preferencí i -tého kritéria proti j -tému kritériu. Pojkarová (2013) uvádí, že lze tento výpočet provést dle vzorce uvedeného níže.

$$G_i = \left(\prod_{j=1}^n s_{ij} \right)^{1/n} \quad (7)$$

kde:

G_i ... geometrický průměr řádků

s_{ij} ... počet bodů daného kritéria v řádku v porovnání s kritérii ve sloupci

n ... počet kritérií

Před dalším výpočtem, tedy před výpočtem vah kritérií, je však důležité ověřit, zda tato matice párových porovnání je konzistentní. Friebelová (2016) uvádí, že matice by byla dokonale konzistentní, pokud by platil níže uvedený vztah.

$$v_{hj} = v_{hi}v_{ij} \quad (8)$$

pro:

$h, i, j = 1, 2, \dots, n$

Pro ostatní případy, kdy prvky matice S nejsou dokonale konzistentní, to znamená, že neplatí následující.

$$S_{hj} = S_{hi}S_{ij} \quad (9)$$

pro:

$$h, i, j = 1, 2, \dots, n$$

Pro výpočet míry konzistence se využívá index konzistence. Saaty definoval tento index následovně.

$$I_s = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \quad (10)$$

kde:

I_s ... index konzistence Saatyho matice

λ_{\max} ... největší vlastní číslo matice S

n ... počet kritérií

Matice S je dostatečně konzistentní, jestliže platí podmínka $I_s < 0,1$.

Vypočítaná Saatyho matice má míru konzistence -0,125, tedy se jedná o dostatečně konzistentní matici.

V další části výpočtu po znormování geometrických průměrů řádků Saatyho matice lze zjistit vypočítané normované váhy jednotlivých kritérií. Tento výpočet, jak uvádí autoři Fotr a Švecová (2010), lze provést dle vzorce uvedeného níže.

$$v_i = \frac{G_i}{\sum_{i=1}^n G_i} \quad (11)$$

kde:

v_i ... normovaná váha i-tého kritéria

Tabulka 11 uvádí ve sloupci G_i vypočítané hodnoty jednotlivých kritérií dle již zmíněného geometrického průměru. Ve sloupci v_i lze nalézt vypočítané normované váhy kritérií. Po těchto provedených výpočtech lze v posledním sloupci, tedy sloupci p_i , určit pořadí pro jednotlivá kritéria dle jejich důležitosti. Z tabulky 11 tedy vyplývá, že nejvíce preferované kritérium je kritérium spokojenosti zákazníků, druhým nejvíce preferovaným kritériem je výše možných tržeb a třetí nejvíce důležité kritérium je riziko. Zároveň nejméně preferované kritérium je kritérium vlivu na životní prostředí.

Tabulka 11 Preference u jednotlivých kritérií

Počet kritérií	Kritérium	G_i	v_i	p_i
1	Spokojenost zákazníků	3,819	0,278	1.
2	Riziko	2,515	0,183	3.
3	Počet zaměstnanců	1,347	0,098	5.
4	Počáteční náklady	1,571	0,114	4.
5	Výše využití spediční činnosti	0,501	0,036	7.
6	Výše možných tržeb	2,843	0,207	2.
7	Vliv na životní prostředí	0,226	0,016	9.
8	Nadrozměrná přeprava nezajištěná spedičně	0,313	0,023	8.
9	Zavedení CDS	0,624	0,045	6.
	Σ suma	13,759	1	

Zdroj: autor

Na základě provedených výpočtů a určení důležitosti jednotlivých kritérií je nezbytné vybrat variantu, která bude nejvhodnější pro společnost Sporydo s.r.o. při poskytování služeb v silniční nákladní dopravě. Pro výběr varianty použijí metodu váženého pořadí.

4.1.3 Výběr varianty

Navrhl jsem dvě varianty pro společnost Sporydo s.r.o., třetí variantou, pro kterou provádím výpočty, je varianta současného stavu. Výběr nejvhodnější varianty z těchto tří provedu, jak již bylo zmíněno výše, metodou váženého pořadí.

V prvním kroku přiřadím body k dílčím hodnotám u každého z kritérií. Tyto body se budou pohybovat v rozmezí jedna až tři, kde hodnocení jedním bodem se používá pro nejlepší danou hodnotu u daného kritéria, a tři body pro nejhorší danou hodnotu u daného kritéria pro dané varianty. Toto obodování se provede u všech variant pro všechna kritéria, jak lze vidět v tabulce 12.

Tabulka 12 Dílčí hodnocení variant

Počet kritérií	Kritérium	Současný stav	Varianta A	Varianta B
1	Spokojenost zákazníků	3	2	1
2	Riziko	1	2	3
3	Počet zaměstnanců	1	2	3
4	Počáteční náklady	1	2	3
5	Výše využití spediční činnosti	3	1,5	1,5
6	Výše možných tržeb	3	2	1
7	Vliv na životní prostředí	3	1,5	1,5
8	Nadrozměrná přeprava nezajištěná spedičně	1,5	1,5	3
9	Zavedení CDS	3	1,5	1,5

Zdroj: autor

U metody vážené pořadí se dále postupuje tak, že body, které jsem určil a které lze vidět v tabulce 12 dle výše uvedeného postupu, je nutné opět přepočítat. Přepočítání lze provést dle vzorce uvedeného níže.

$$h_{ij} = m + 1 - p_j^i \quad (12)$$

kde:

$j = 1, 2, \dots, m$

h_{ij} ... dílčí ohodnocení j -té varianty vzhledem k i -tému kritériu

m ... počet variant

p_j^i ... pořadí j -té varianty vzhledem k i -tému kritériu

Po použití tohoto vzorce lze tedy v tabulce 13 vidět, že dílčí hodnoty u všech variant a zároveň u všech kritérií mají obrácené hodnoty, to znamená, že nejlepší dílčí hodnota u kritéria pro danou variantu byla původně ohodnocena bodem jedna, v tabulce 13 je tomu naopak a tedy nejlepší hodnota pro danou variantu při zohlednění daného kritéria bude mít hodnotu tři.

Tabulka 13 Konečné dílčí hodnocení variant

Počet kritérií	Kritérium	Současný stav	Varianta A	Varianta B
1	Spokojenost zákazníků	1	2	3
2	Riziko	3	2	1
3	Počet zaměstnanců	3	2	1
4	Počáteční náklady	3	2	1
5	Výše využití spediční činnosti	1	2,5	2,5
6	Výše možných tržeb	1	2	3
7	Vliv na životní prostředí	1	2,5	2,5
8	Nadrozměrná přeprava nezajištěná spedičně	2,5	2,5	1
9	Zavedení CDS	1	2,5	2,5

Zdroj: autor

Na základě přepočítání lze tedy provést celkové ohodnocení pro výběr optimální varianty. Celkové ohodnocení pro jednotlivé varianty lze vypočítat dle níže uvedeného vzorce.

$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i \times h_i^j \quad (13)$$

kde:

H^j ... celkové ohodnocení j-té varianty

Výpočet pro variantu současného stavu.

$$H = (0,278 \times 1) + (0,183 \times 3) + (0,098 \times 3) + (0,114 \times 3) + (0,036 \times 1) + (0,207 \times 1) + (0,016 \times 1) + (0,023 \times 2,5) + (0,045 \times 1) = \mathbf{1,289}$$

Výpočet pro variantu A.

$$H = (0,278 \times 2) + (0,183 \times 2) + (0,098 \times 2) + (0,114 \times 2) + (0,036 \times 2,5) + (0,207 \times 2) + (0,016 \times 2,5) + (0,023 \times 2,5) + (0,045 \times 2,5) = \mathbf{2,060}$$

Výpočet pro variantu B.

$$H = (0,278 \times 3) + (0,183 \times 1) + (0,098 \times 1) + (0,114 \times 1) + (0,036 \times 2,5) + (0,207 \times 3) + (0,016 \times 2,5) + (0,023 \times 1) + (0,045 \times 2,5) = \mathbf{2,116}$$

Z provedených výpočtů dle metody vícekriteriálního hodnocení vyplývá, že varianta B je nejvhodnější pro zefektivnění poskytování služeb v silniční nákladní dopravě ve společnosti Sporydo s.r.o.

4.1.4 Zhodnocení optimální varianty

Na základě použité metody vícekriteriálního hodnocení navrhuji využít variantu B pro zefektivnění poskytování služeb v silniční nákladní dopravě ve společnosti Sporydo s.r.o. U této varianty totiž dochází hned k několika zefektivněním a to přesně v oblastech, které jsem zdůraznil jako málo efektivní při provedené analýze současného stavu v této společnosti.

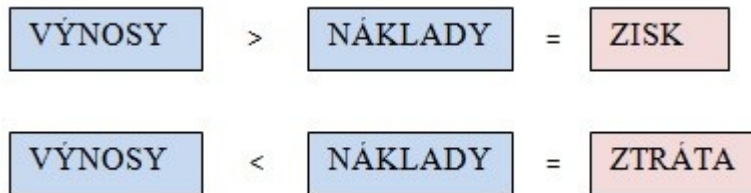
U varianty B je tedy hlavním předpokladem, že společnost Sporydo s.r.o. bude disponovat vlastním vozovým parkem, tedy nebude mít zajištěné smluvně vázané dopravce. Vozový park bude zahrnovat třináct tahačů značky DAF emisní třídy Euro 6 (snížení negativního vlivu na životní prostředí) a třináct návěsů značky Kögel. Tento vozový park budou řídit tři dispečeri této společnosti, o účetnictví se bude starat účetní společnosti, dále údržbu a opravy vozového parku bude zajišťovat kvalifikovaný pracovník a nelze ani opomenout třináct řidičů nákladních vozidel. S tím souvisí, že veškeré riziko ponese právě společnost Sporydo s.r.o., neboť nejvyšší část rizika spočívá právě v poskytování služeb vlastním vozovým parkem této společnosti. Další část rizika přináší osmnáct zaměstnaných pracovníků společnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost Sporydo s.r.o. tedy pro maximální spokojenost svých zákazníků bude zajišťovat služby vlastním vozovým parkem. Společnost Sporydo s.r.o. zároveň zajistí více přeprav spediční činností, neboť společnost zaměstná jednoho dispečera navíc, tak aby efektivně dokázal řídit vozový park této společnosti (prostřednictvím CDS) a zároveň měl dostatek času na zprostředkování přeprav běžného, nadrozměrného nebo nebezpečného nákladu. Tedy lze zajistit přepravu pro zákazníky téměř jakéhokoliv nákladu.

V případě varianty B lze na jedné straně předpokládat navýšení zisku oproti současnému stavu, na straně druhé je však společnost vystavena vyšší míře rizika, které souvisí především s pořízením vlastního vozového parku a s ním souvisejícím navýšením personálního zabezpečení.

4.2 Ekonomické zhodnocení optimální varianty

Na základě zvolené optimální varianty B je nutné tuto variantu ekonomicky zhodnotit, neboť cílem práce je nejen zvýšit spokojenost zákazníků s poskytováním služeb, ale zároveň dosahovat kladného hospodářského výsledku. Z ekonomického hlediska tak dochází v podniku k porovnání nákladů a výnosů, které tvoří hospodářský výsledek. Na obrázku 22 lze vidět dvě podoby, které může hospodářský výsledek mít.



Obrázek 22 Hospodářský výsledek (autor)

4.2.1 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů pro společnost Sporydo s.r.o. v případě varianty B bude zahrnovat velký počet položek. Některé z těchto nákladových položek budou mnohonásobně převyšovat ostatní, a proto je nutné tyto položky správně vykalkulovat.

Pro kalkulování jednotlivých položek nákladů je důležité zmínit, že dle záznamů smluvně vázaných dopravců lze v rámci jednoho měsíce ujet průměrně 12 000 km jedním dopravním prostředkem pro zajištění běžného počtu přeprav této společnosti. Jestliže by vozový park nebyl vytižen na maximum jako v případě současného stavu, lze předpokládat, že i u varianty B lze ujet 12 000 km jedním dopravním prostředkem, tedy pro celý vozový park je to 1 872 000 km ročně. Ceny budou kalkulovány bez DPH.

Pohonné hmoty jsou důležitou nákladovou položkou pro každého silničního dopravce, neboť tato položka bývá zpravidla jednou z nejvyšších. Spotřeba tahače DAF s emisní třídou Euro 6 je 30 litrů/100 km. Průměrnou cenu nafty uvažují 26 Kč bez DPH za jeden litr. Spotřeba maziv, tedy převodových či motorových olejů a ostatních je ročně pro jeden dopravní prostředek 20 000 Kč.

$$\begin{aligned} & (\text{ročně najeté kilometry vozového parku} \times \text{cena nafty} \times \text{spotřeba paliva u tahače}) && + \\ & + \text{roční spotřeba maziv pro vozový park} && (14) \\ & (1\,872\,000 \times 26 \times 0,3) + 260\,000 = 14\,861\,600 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Pryžové obruče pro kalkulaci nákladů v silniční nákladní dopravě představují pneumatiky nákladních vozidel. Společnost Sporydo s.r.o. bude stejně jako smluvně vázaní

doprováci využívat pneumatiky značky Tyrex, jejichž životnost je výrobcem odhadována na 350 000 km. Pro každou soupravu je nutné nakoupit dvanáct pneumatik. Šest pneumatik je použito na tahač, kde cena jednoho kusu pneumatiky je 5 700 Kč bez DPH, a dalších šest pneumatik na návěs, kde je cena jednoho kusu pneumatiky 6 000 Kč bez DPH.

$$\begin{aligned}
 & [(\text{počet pneumatik tahače} \times \text{cena pneumatiky tahače}) + (\text{počet pneumatik návěsu} \times \\
 & \times \text{cena pneumatiky na návěs})] \times \left[\left(\frac{\text{ročně najeté kilometry jedním dopravním prostředkem}}{\text{odhadovaná životnost pneumatiky}} \right) \right] \times \\
 & \times [\text{počet dopravních prostředků}] \quad (15) \\
 & [(6 \times 5\,700) + (6 \times 6\,000)] \times \left[\left(\frac{144\,000}{350\,000} \right) \right] \times [13] = 375\,470 \text{ Kč}
 \end{aligned}$$

Osobní náklady zaměstnanců lze také považovat za jednu z velmi vysokých nákladových položek kalkulačního vzorce v souvislosti s personálním navýšením u varianty B. Do této položky zahrnují veškeré osobní náklady zaměstnanců společnosti.

$$\begin{aligned}
 & (\text{přímá mzda řidiče} \times \text{zákonné odvody zaměstnavatele} \times \text{počet řidičů} \times 12) \quad (16) \\
 & (26\,400 \times 1,34 \times 18 \times 12) = 7\,641\,216 \text{ Kč}
 \end{aligned}$$

Leasingové náklady jsou, jak již jsem zmiňoval, 60 000 Kč včetně DPH měsíčně za tahač a 18 000 Kč včetně DPH měsíčně za návěs. Jestliže chci zjistit výsledek hospodaření za časové období jednoho roku, je nutné tyto ceny vykalkulovat pro toto období bez DPH.

$$\begin{aligned}
 & [(\text{leasingový náklad jednoho tahače}) + (\text{leasingový náklad jednoho návěsu})] \quad \times \\
 & \times [\text{počet dopravních prostředků}] \times [12] \quad (17) \\
 & [(49\,587) + (14\,876)] \times [13] \times [12] = 10\,056\,228 \text{ Kč}
 \end{aligned}$$

Náklady na mýtném jsou další položkou, kde tyto náklady budou dosahovat vysokých hodnot i přesto, že vozový tvoří tahače s emisní třídou Euro 6. Jak již bylo zmíněno, vozový park ročně ujede 1 872 000 km, jelikož nelze rozlišit, kolik z těchto kilometrů je ujeté po dálnicích a kolik po silnicích I. třídy a dále nelze zjistit, v kterém časovém období byly tyto přepravy vykonány, stanovím průměrnou sazbu mýtného pro tahače s emisní třídou Euro 6 a vypočítám průměrné náklady na mýtném na území ČR.

$$\begin{aligned}
 & (\text{ročně najeté kilometry vozového parku} \times \text{průměrná sazba mýtného}) \quad (18) \\
 & (1\,872\,000 \times 3,65) = 6\,832\,800 \text{ Kč}
 \end{aligned}$$

Náklady na opravy a udržování dopravních prostředků a zařízení zahrnují náklady, které je nutné vynaložit na údržbu a opravu dopravních prostředků, které jsou součástí vozového parku společnosti. Náklady se pohybují průměrně ve výši 70 000 Kč na jeden dopravní prostředek pro časové období jednoho roku dle záznamů smluvně vázaného dopravce, který disponuje tahači značky DAF. Pro celý vozový park je to 910 000 Kč ročně.

Ostatní náklady zahrnují velkou část nákladových položek. Nejvyšší podíl nákladů v této položce bude představovat povinné smluvní pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a dobrovolné smluvní pojištění havarijní. Součástí této položky budou i ostatní pojištění jako např. pojištění odpovědnosti za škodu silniční dopravce. Dále je v této položce zahrnuta silniční daň. Provedl jsem kalkulaci na základě záznamů smluvně vázaných dopravců a tyto náklady jsou 2 140 000 Kč ročně.

Provozní a správní režie zahrnuje náklady, které společnosti vznikají v souvislosti s nájmem kanceláře a zároveň za nákup různých softwarů, mobilních zařízení, počítačů apod. Tyto náklady kalkuluji dle záznamů společnosti Sporydo s.r.o. při zohlednění ostatních nákladů, které souvisejí s pořízením vozového parku. Náklady jsou ročně průměrně ve výši 485 000 Kč.

4.2.2 Kalkulace výnosů

Pro výpočet výsledku hospodaření je nutné také vykalkulovat výnosy této společnosti pro variantu B. Výnosy společnosti Sporydo s.r.o. budou plynout z provedených přeprav vlastním vozovým parkem a dále také malou část výnosů budou představovat spedičně zajištěné přepravy.

V rámci návrhů jsem poskytl řešení, jak zvýšit výkonnost spediční činnosti, tak i za předpokladu, že nebude zajištěno dispečery této společnosti více přeprav spedičně, lze kalkulovat, že výnosy plynoucí ze spediční činnosti budou minimálně stejné jako v předchozích letech. Průměrně je tento výnos 104 000 Kč ročně.

Hlavním výnosem pro tuto společnost tedy budou přepravy vykonané vlastním vozovým parkem. Jak jsem vypočítal v předchozí kapitole, tak jeden dopravní prostředek průměrně za týden vykoná 3,40 přepravy. Pro kalkulaci výnosů je také nutné zjistit, za jak velkou průměrnou cenu společnost poskytuje své služby, neboť tato společnost používá ceny jak smluvní, tak i ceny za jeden ujetý kilometr daným dopravním prostředkem. Na základě vzájemné komunikace se zaměstnanci této společnosti a na podkladě vystavených faktur za předchozí časové období lze tvrdit, že průměrně je cena přepravy 19 200 Kč.

$$\begin{aligned} & (\text{počet přeprav ročně vozového parku} \times \text{průměrná cena za jednu přepravu}) && (19) \\ & (2\,298,4 \times 19\,200) = 44\,129\,280 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Pokud bych provedl kalkulaci dle ceny za jeden ujetý kilometr, jak jsem již uvedl, tato společnost používá nejčastěji ceny 24 až 26 Kč za ujetý kilometr, lze tedy průměrně uvažovat cenu 25 Kč za ujetý kilometr dopravním prostředkem pro danou kalkulaci výnosů.

$$\begin{aligned} & (\text{ročně najeté kilometry vozového parku} \times \text{sazba za jeden ujetý kilometr}) && (20) \\ & (1\,872\,000 \times 25) = 46\,800\,000 \text{ Kč} \end{aligned}$$

4.2.3 Zhodnocení hospodářského výsledku

Po provedené kalkulaci nákladů a výnosů této společnosti v případě zvolené optimální varianty B je nutné tyto náklady a výnosy porovnat a zjistit tak hospodářský výsledek. Náklady společnosti Sporydo s.r.o. v případě varianty B ročně činí 43 302 314 Kč. Pro vyšší vypovídací schopnost těchto výnosů vypočítám průměr z těchto hodnot a sečtu s průměrným výnosem ze spediční činnosti. Výnosy této společnosti v případě varianty B jsou 45 568 640 Kč. Výnosy tedy převyšují náklady a zisk společnosti tedy je 2 266 326 Kč.

Upozorňuji na to, že na základě této kalkulace nákladů a výnosů je důležité si uvědomit, že tyto náklady i výnosy nejsou fixně stanovené a ve většině případů jsou závislé na mnoha faktorech, které ovlivní jejich konečnou výši. Nejvyšší vliv na náklady by nejspíš v tomto případě měla změna ceny ropy, která by navýšila již tak vysokou nákladovou položku pohonných hmot. Zároveň u výnosů by nejvýraznější vliv mělo snížení poptávky po daných službách této společnosti, a tím i tedy nevytížení vozového parku.

Tabulka 14 Hospodářský výsledek v Kč

	Současný stav	Varianta B
Výnosy	36 318 000	45 568 640
Náklady	36 004 667	43 302 314
Hospodářský výsledek	313 333	2 266 326

Zdroj: Sporydo (2015), upraveno autorem

Při porovnání hospodářského výsledku varianty B se současným stavem (průměrný hospodářský výsledek za roky 2012, 2013 a 2014) lze tvrdit, že v případě varianty B je zisk této společnosti mnohonásobně vyšší, jak lze vidět v tabulce 14. Je ale důležité připomenout, že i když je zisk vyšší, nesmí se opomenout riziko, které je v případě této varianty velmi vysoké. Záleží pouze na společnosti Sporydo s.r.o., zda je ochotna toto riziko podstoupit a zefektivnit tak nabízené služby pro svého zákazníka, zvýšit svoji konkurenceschopnost na dopravním trhu a zároveň navýšit svůj zisk.

ZÁVĚR

Společnost Sporydo s.r.o. poskytuje svoje služby v silniční nákladní dopravě. Na základě provedené analýzy současného stavu ve společnosti Sporydo s.r.o. jsem předložil dva návrhy, které považuji za klíčové. Tyto návrhy jsou sestaveny v souladu s cílem této práce, tedy zefektivnit poskytování služeb uvedené společnosti tak, aby vedly k dosažení maximální spokojenosti zákazníka, zvýšení konkurenceschopnosti na dopravním trhu a zároveň k navýšení zisku této společnosti.

Rozdíl v těchto návrzích spočívá především ve vlastnictví dopravních prostředků vozového parku. Vozový park tvoří tahače značky DAF a návěsy značky Kögel. U varianty A společnost Sporydo s.r.o. vlastní osm dopravních prostředků, zbývajících pět souprav zajišťuje smluvně vázaný dopravce. U varianty B tato společnost vlastní celých třináct dopravních prostředků pro zajištění svých nabízených služeb. S těmito návrhy zároveň souvisí i navýšení personálního zabezpečení, tedy navýšení i poskytnutí služeb spedičně, nákup softwaru CDS pro vozový park a navýšení počtu mezinárodních a vnitrostátních přeprav tak, aby byl vozový park společnosti maximálně vytížen.

Pro výběr optimální varianty jsem použil metodu vícekritériálního rozhodování. Po důkladné konzultaci v této společnosti jsem zvolil pro výpočet Saatyho matice kritéria spokojenost zákazníků, riziko, počet zaměstnanců, počáteční náklady, výše využití spediční činnosti, výše možných tržeb, vliv na životní prostředí, nadrozměrnou přepravu nezajištěnou spedičně a zavedení CDS. Dále jsem použil metodu váženého pořadí a dle provedených výpočtů jsem zvolil jako optimální variantu B.

Pro společnost Sporydo s.r.o. je důležité zajistit maximální spokojenost zákazníka, ovšem také je nezbytně nutné zohlednit, s jakým ekonomickým výsledkem může tyto služby nabízet. Provedl jsem tedy výpočet nákladů a výnosů pro zjištění výsledku hospodaření. Náklady by v případě varianty B byly 43 302 314 Kč a výnosy 45 568 640 Kč. Výsledek hospodaření je kladný, neboť výnosy převyšují náklady a zisk této společnosti by byl ve sledovaném časovém období 2 266 326 Kč. V porovnání se současným stavem lze na jedné straně předpokládat mnohonásobné navýšení zisku a zvýšení konkurenceschopnosti na dopravním trhu, na straně druhé je však společnost vystavena vyšší míře rizika, které souvisí především s pořízením vlastního vozového parku a s ním souvisejícím navýšením personálního zabezpečení.

POUŽITÁ LITERATURA

CDS, 2016. Řešení pro nákladní vozidla. *Car Data System* [online]. [cit. 2016-04-17].

Dostupné z: <http://www.cdscz.cz/cz/?strana=nakladni>

COMARR, © 2016a. RaalTrans spediční databanka. *ComArr* [online]. ComArr s.r.o.

[cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.comarr.cz/raaltrans-comarr/>

COMARR, © 2016b. Ceník programu RaalTrans editor. *ComArr* [online]. ComArr s.r.o.

[cit. 2016-02-11]. Dostupné z:

<http://www.comarr.cz/raaltrans-comarr/souhrn-ceny-spedicni-databanka.php>

COMARR, © 2016c. Kilometrovník programu RaalTrans. *ComArr* [online]. ComArr s.r.o.

[cit. 2016-02-11]. Dostupné z:

<http://www.comarr.cz/raaltrans-comarr/kilometrovnik-spedicni-databanka.php>

ČESKO, 1975. *Vyhláška č. 11/1975 Sb., o Úmluvě o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR)* [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1975-11>

ČESKO, 1993. *Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční* [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>

ČESKO, 1994. *Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě* [online]. [cit. 2015-11-04].

Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-111>

ČESKO, 1997. *Zákon č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích* [online]. [cit. 2015-11-09].

Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-13>

ČESKO, 2000a. *Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů* [online]. [cit. 2015-11-11]. Dostupné z:

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-361>

ČESKO, 2000b. *Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů*

[online]. [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-247>

ČESKO, 2001. *Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb., ve znění pozdějších předpisů* [online]. [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-56>

DAF, © 2016a. DAF XF Euro 6. *DAF* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.daftrucks.cz/cs-cz/trucks/daf-xf-euro-6/tailored-to-your-needs>

DAF, © 2016b. DAF XF105. *DAF* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.daf.com/en/products/euro-5-range/daf-xf105>

DAF, © 2016c. DAF Mediabank. *DAF* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.daf.com/EN/NEWS-AND-MEDIA/DAF-IMAGEBANK?PAGE=3#>

EU, 2006. *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, o změně nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98 a o zrušení nařízení Rady (EHS) č. 3820/85* [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV%3Ac10818>

EU, 2009a. *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1071/2009 ze dne 21. října 2009, kterým se zavádějí společná pravidla týkající se závazných podmínek pro výkon povolání podnikatele v silniční dopravě a zrušuje směrnice Rady 96/26/ES* [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32009R1071>

EU, 2009b. *Nářízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1072/2009 ze dne 21. října 2009, o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy* [online]. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A32009R1072>

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2010. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-59-0.

FRIEBELOVÁ, Jana, 2016. *Vícekritériální analýza variant za jistoty*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/rmp/data/teorie_oa/VICEKRIT_HODNOCENI.pdf

KÖGEL, © 2016. Kögel Cargo. *Kögel* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z:
<http://www.koegel.com/cz/vyrobky/preprava-zbozi/valnikova-vozidla/cargo/>

KRUMPHANZL, Václav, © 2006. Dálniční kupóny emise 2016. *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z:
http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni_doprava/Silnice+dalnice+mosty/ZPOPLATNENI_PK/DK_EMISE_2016/

MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK, 2004. *Ekonomika dopravního podniku*. 3. přeprac. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-719-4711-3.

MINISTERSTVO DOPRAVY, © 2006a. Eurolicence, osvědčení řidiče. *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. [cit. 2015-11-06]. Dostupné z:
http://www.mdcr.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladni_doprava/Povolovací+řízení/Povolovací+řízení+s+členskými+státy+EU/Eurolicence.htm

MINISTERSTVO DOPRAVY, © 2006b. Ročenka dopravy 2014. *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z:
https://www.sydos.cz/cs/rocenka-2014/rocenka/htm_cz/obsah7.html

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR, © 2012-2015. Výpis z obchodního rejstříku. *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. [cit. 2016-01-25]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=42389&typ=PLATNY>

POJKAROVÁ, Kateřina, 2013. *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN978-80-7395-607-3.

RAALTRANS, © 2008a. RaalTrans stručný popis. *RaalTrans* [online]. RaalTrans a.s. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.raal.cz/cs/popis-raal>

RAALTRANS, © 2008b. Ukázková databáze. *RaalTrans* [online]. RaalTrans a.s. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://www.raal.cz/cs/ukazkova-databaze>

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR, © 2015a. Organizace Ředitelství silnic a dálnic ČR. *Ředitelství silnic a dálnic ČR* [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z:
<https://www.rsd.cz/wps/portal/web/rsd/Reditelstvi-silnic-a-dalnic>

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR, © 2015b. Délky pozemních komunikací. *Ředitelství silnic a dálnic ČR* [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z:

<https://www.rsd.cz/wps/portal/web/Silnice-a-dalnice/delky-a-dalsi-data-komunikaci>

ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR, © 2016. Mapa zpoplatnění. *Myto.cz* [online].

[cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.myto.cz/cs/mytny-system/mapa-zpoplatneni/>

SPORYDO, © 2005-2008a. Služby Sporydo s.r.o. *Sporydo s.r.o.* [online]. [cit. 2016-01-21].

Dostupné z: <http://www.sporydo.cz/index.php?stranka=sluzby&jazyk=cs>

SPORYDO, © 2005-2008b. Úvodní stránka Sporydo s.r.o. *Sporydo s.r.o.* [online].

[cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.sporydo.cz/index.php?jazyk=cs>

SPORYDO, © 2005-2008c. Vozový park. *Sporydo s.r.o.* [online]. [cit. 2016-02-07].

Dostupné z: <http://www.sporydo.cz/index.php?stranka=vozy&jazyk=cs>

SPORYDO, © 2005-2008d. Přeprava nadrozměrného nákladu. *Sporydo s.r.o.* [online].

[cit. 2016-02-26]. Dostupné z:

<http://www.sporydo.cz/index.php?stranka=foto&cislo=7&text=7&jazyk=cs>

SPORYDO, 2015. Interní materiály Sporydo s.r.o.

ŠIROKÝ, Jaromír, 2010. *Technologie dopravy*. 3. rozš. vyd. Pardubice: Institut Jana Pernera. ISBN 978-80-86530-67-3.

VOLLENBROICH, Carsten, © 2015. Kögel Cargo. *Cargonews* [online].

[cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://cargonews.de/koegel-zeigt-cargo-auflieger/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Délka silniční sítě v ČR k 1. 1. 2015 v km.....	19
Tabulka 2 Roční sazba silniční daně podle objemu motoru v cm ³	20
Tabulka 3 Poplatky za používání dálnic a silnic dálničního typu pro rok 2015 v Kč.....	21
Tabulka 4 Přehled návěsů používaných společností Sporydo s.r.o. a jejich parametry	33
Tabulka 5 Charakteristika tahače DAF s emisní normou Euro 5 a Euro 6	47
Tabulka 6 Doba splatnosti krátkodobých závazků a doba splatnosti pohledávek společnosti Sporydo s.r.o. ve dnech.....	51
Tabulka 7 Produktivita práce z přidané hodnoty a průměrná mzda pracovníka v tis. Kč.....	54
Tabulka 8 Kalkulace počátečních nákladů v Kč	61
Tabulka 9 Kritéria pro výběr optimální varianty.....	63
Tabulka 10 Saatyho matice	64
Tabulka 11 Preference u jednotlivých kritérií	66
Tabulka 12 Dílčí hodnocení variant	67
Tabulka 13 Konečné dílčí hodnocení variant.....	68
Tabulka 14 Hospodářský výsledek v Kč	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Provozování silniční dopravy pro cizí potřeby	13
Obrázek 2 Síť zpoplatněných komunikací v ČR od 1. 2. 2016	22
Obrázek 3 Měrné emise za jednotlivé druhy dopravy pro rok 2014	23
Obrázek 4 Logo společnosti Sporydo s.r.o.	24
Obrázek 5 Sídlo společnosti Sporydo s.r.o. a smluvních dopravců	28
Obrázek 6 Přehled značek tahačů používaných smluvními dopravci	29
Obrázek 7 Vývoj vozového parku smluvních dopravců	30
Obrázek 8 Tahač DAF s návěsem o ložné ploše 13,60 m	31
Obrázek 9 Tahač DAF s roztahovacím návěsem	32
Obrázek 10 Ukázka ze systému RaalTrans	35
Obrázek 11 Přehled zákazníků společnosti Sporydo s.r.o.	36
Obrázek 12 Přehled cen využívaných společností Sporydo s.r.o.	37
Obrázek 13 Poskytování služeb společnosti Sporydo s.r.o.	39
Obrázek 14 Procentuální vyjádření poskytování služeb do zahraničí	40
Obrázek 15 Vývoj počtu uskutečněných přeprav v mezinárodní dopravě	41
Obrázek 16 Vývoj počtu uskutečněných přeprav ve vnitrostátní dopravě	42
Obrázek 17 Přeprava nadrozměrného nákladu s doprovodným vozidlem	43
Obrázek 18 Subjekty disponující vozovým parkem u jednotlivých variant	45
Obrázek 19 Tahač značky DAF Euro 6	48
Obrázek 20 Vnitrostátní a mezinárodní zajištěné přepravy společností Sporydo s.r.o.	56
Obrázek 21 Přenesení rizika mezi subjekty	59
Obrázek 22 Hospodářský výsledek	70

SEZNAM ZKRATEK

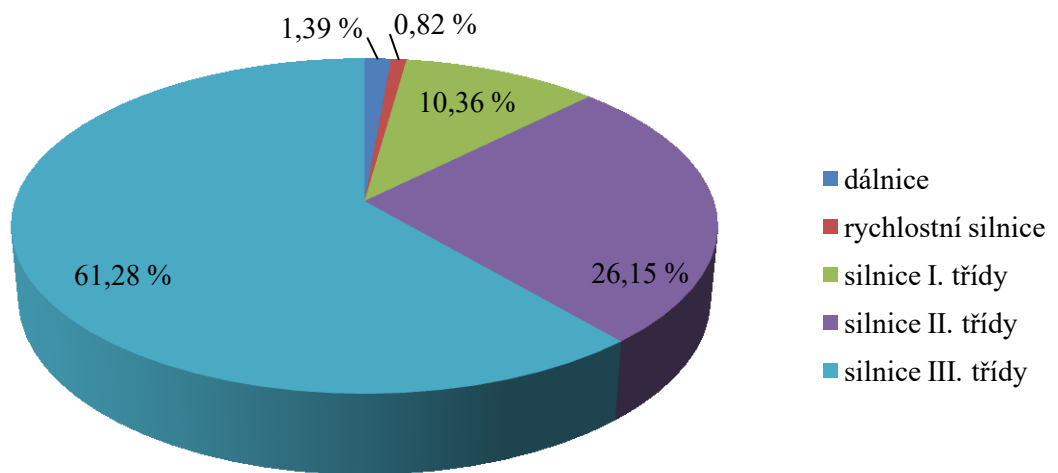
ADR	Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
CDS	Car Data System
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
ŘSD	Ředitelství silnic a dálnic
SFDI	Státní fond dopravní infrastruktury

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Silniční síť ČR v procentech k 1. 1. 2015

Příloha B Ukázka návěsu Kögel Cargo

Příloha A Silniční síť ČR v procentech k 1. 1. 2015



Zdroj: Ředitelství silnic a dálnic ČR (© 2015b), upraveno autorem

Příloha B Ukázka návěsu Kögel Cargo



Zdroj: Vollenbroich (© 2015)