

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Snížení logistických nákladů ve vybrané společnosti

Tereza Millichová

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Millichová**
Osobní číslo: **D14043**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Snížení logistických nákladů ve vybrané společnosti**
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 logistických nákladů
2. Analýza logistických nákladů ve vybrané společnosti
3. Návrhy na snížení logistických nákladů a jejich vyhodnocení

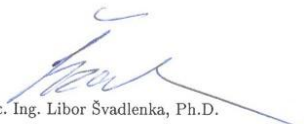
Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Roman Hruška, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. června 2017**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 5. 2017



Tereza Millichová

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Romanovi Hruškovi, PhD., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na logistické náklady vybrané společnosti a možnosti jejich snížení. Jsou zde charakterizovány logistické náklady, členění nákladů a vztahy mezi náklady a logistickými činnostmi. Na základě analýzy a zjištěných nedostatků jsou vytvořeny návrhy na snížení logistických nákladů dané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

logistika, logistické náklady, snižování

TITLE

Reduction of logistic costs at the company

ANNOTATION

Bachelor thesis focuses on the logistic costs at the company and reduction of them. There are characteristics of logistic costs, structured of costs and relations between costs and logistic activities. Based on the analysis and identified deficiencies are selected suggestions on reduction of logistic costs at the company.

KEYWORDS

Logistics, logistic costs, reduction

OBSAH

ÚVOD	9
1 CHARAKTERISTIKA LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ	10
1.1 Logistické náklady – vývoj	10
1.2 Rozdělení logistických nákladů	10
1.2.1 Úroveň zákaznického servisu.....	11
1.2.2 Převážní náklady.....	12
1.2.3 Náklady na udržování zásob	12
1.2.4 Skladovací náklady	12
1.2.5 Množstevní náklady	13
1.3 Vztahy logistických činností a logistických nákladů	15
1.4 Zisk podniku a logistické náklady.....	16
1.4.1 Pozitivní vliv na zisk.....	16
1.4.2 Vliv snížení logistických nákladů na zisk	16
1.4.3 Koncepce celkových nákladů.....	17
1.5 Náklady uvnitř podniku.....	17
1.5.1 Náklady na prostory a provozování budovy	18
1.5.2 Náklady na vozový park, dopravu.....	18
1.5.3 Náklady na opravu a údržbu vozidel.....	18
1.6 Kalkulace nákladů na dopravu	18
1.6.1 Náplň položek kalkulačního vzorce	19
1.7 Outsourcing.....	20
1.8 SWOT analýza	22
1.8.1 Postup při realizaci SWOT analýzy	22
2 ANALÝZA LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	24
2.1 Představení společnosti	24
2.1.1 Zaměstnanci	24
2.1.2 Vozový park.....	25
2.1.3 Cíle podniku.....	26
2.2 Současný stav logistických nákladů ve společnosti	26
2.2.1 SWOT analýza podniku – zaměřena na celkové náklady	27
2.3 Úroveň zákaznického servisu ve vybrané společnosti	29
2.3.1 Náklady na zákaznický servis	29

2.4	Přepravní náklady	30
2.4.1	Náklady na pohonné hmoty	30
2.4.2	Náklady na pneumatiky.....	32
2.4.3	Náklady na přímé mzdy	33
2.4.4	Náklady na opravy a údržbu vozidel.....	34
2.4.5	Ostatní přímé náklady	35
2.4.6	Provozní režie.....	40
2.4.7	Správní režie.....	40
2.5	Skladovací náklady	40
2.6	Shrnutí analýzy	40
3	NÁVRHY NA SNÍŽENÍ LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ A JEJICH VYHODNOCENÍ	42
3.1	Návrh na zlepšení zákaznického servisu.....	42
3.1.1	Služby pro zadavatele přepravy	43
3.1.2	Služby pro přepravní partnery.....	43
3.1.3	Kalkulace systému	44
3.2	Návrhy na snížení přepravních nákladů	44
3.2.1	Snížení nákladů v oblasti pohonných hmot.....	44
3.2.2	Návrh na snížení nákladů na pneumatiky	46
3.2.3	Návrhy na snížení nákladů na opravy a údržbu vozidel.....	47
3.2.4	Návrh na snížení ostatních přímých nákladů	48
3.2.5	Návrh v oblasti správní režie.....	48
3.2.6	Snížení nákladů na pojištění.....	49
	ZÁVĚR.....	51
	POUŽITÁ LITERATURA.....	52
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	55
	SEZNAM ZKRATEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

Podnikání nepatří mezi jednoduché činnosti. Člověk musí mít odvalu a nejdůležitější věc, kterou by měl udělat je, položit si základní otázku: „Je naše podnikání účelné a může se stát úspěšným?“ Je třeba si vše řádně promyslet a hned na začátku si nastavit hodnoty a cíle, kterých by chtěl dosáhnout. Většinou to začíná dobrou myšlenkou, ale špatná realizace nebo podnikatelský plán může vše pokazit. Propracovaný podnikatelský plán není ale stoprocentní zárukou úspěchu. Může však pomoci předejít chybám, kterých bychom se mohli dopustit.

Náklady každého podniku jsou důležité, protože ovlivňují hospodárnost a zisk podniku. Cílem každého podniku by mělo být správně kvalifikovat a snižovat své náklady. Řízení nákladů se stává důležitým úkolem každé společnosti. V současnosti se náklady podniku musí sledovat prakticky neustále. Skoro každá společnost vlastní v dnešní době jedno či více vozidel, a proto by měla usilovat o sledování a snižování nákladů i v této oblasti. Každá společnost má své náklady, vždy záleží na činnosti, jakou se zabývá.

V posledních letech se význam a objem přepravních služeb neustále zvyšuje. Příčinami rozvoje je přesun aktivit do dalších oblastí, snaha o rychlou, pružnou a velmi dostupnou dopravu, která pomáhá ke zrychlení oběhu kapitálu, zásob a snížení těchto zásob. V důsledku zvýšení podílu služeb v ekonomice dochází ke zvýšení dopravního sektoru. Největší nárůst se ukazuje v silniční dopravě, která tvoří velkou část dopravních výkonů. Silniční doprava má i své negativní stránky. Jedná se například o životní prostředí, kdy silniční doprava produkuje velké množství emisí. Jsou daná velká množství ekologických opatření, která se musí dodržovat a tím se nám také zvyšují přepravní náklady. Dále se jedná o bezpečnost a škody, které během přepravy mohou nastat. Proto jsou na dopravce i řidiče kladeny velké nároky, aby se tomu předcházelo. V dnešní době je silná konkurence a není jednoduché snižovat náklady, aby nedošlo ke zhoršení poskytovaných služeb či ztrátě zákazníků.

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat logistické náklady dané společnosti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření pro snížení daných nákladů.

1 CHARAKTERISTIKA LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ

Tato kapitola se zaměřuje na logistické náklady, členění logistických nákladů a základní charakteristiku jednotlivých nákladů v podniku. Je zmíněna i kalkulace v silniční dopravě a položky, které se do ní zahrnují.

1.1 Logistické náklady – vývoj

Dle Sixty a Mačáta (2005) není daleko doba, kdy veškerá činnosti výrobních i obchodních společností se odvíjela od základní rovnice

$$\text{cena} = \text{náklady} + \text{zisk}.$$

V současné době již tato rovnice neplatí. Cenu dnes určuje konkurence. Aby byl podnik „života schopný“ a mohl bez problému fungovat, musí vytvářet zisk, který musí zpětně investovat. Na základě této úvahy se mění rovnice na podobu

$$\text{náklady} = \text{cena} + \text{zisk}.$$

Z toho vyplývá, že pokud chce podnik dále fungovat, musí své náklady snížit tak, aby dosáhly maximálně hodnoty ceny zboží.

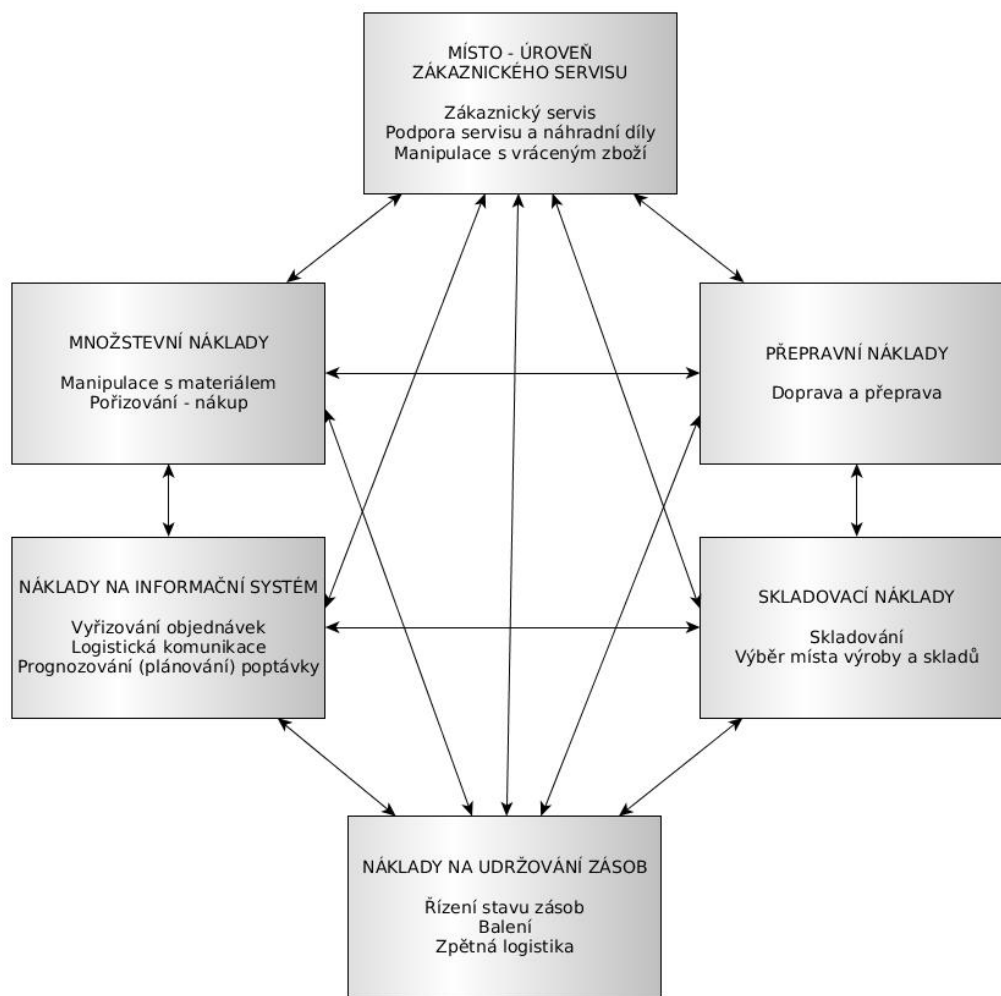
1.2 Rozdělení logistických nákladů

Logistické náklady jsou dle Sixty a Mačáta (2005) rozdělovány dle několika hledisek. Záleží na potřebách typu řízení, rozhodovací úlohy a účelu, na který náklady potřebujeme. Logistické náklady se zpravidla dělí na 6 základních nákladových oblastí, které jsou mezi sebou vzájemně propojeny.

Dle Lamberta, Stocka a Ellrama (2005) by se podnik neměl zaměřovat na jednotlivé logistické činnosti, ale měl by si dát za cíl zredukovat celkové náklady logistických činností. Snížením nákladů v jedné oblasti může dojít ke zvýšení v jiné oblasti.

Dle Sixty a Mačáta (2005) všechny klíčové logistické činnosti nemusí ve výrobních podnicích nutně spadat do kompetence útvarů logistiky, přesto všechny významně ovlivňují logistický proces jako celek. Jde o následující oblasti logistického systému viz obrázek 1:

1. Úroveň zákaznického servisu.
2. Převážné náklady.
3. Náklady na udržování zásob.
4. Skladovací náklady.
5. Množstevní náklady.
6. Náklady na informační systém.



Obrázek 1 Nákladové vazby v logistickém systému (Sixta a Mačát, 2005, s. 89)

1.2.1 Úroveň zákaznického servisu

Spokojenost zákazníků nastává, je-li dobrý zákaznický servis. Lambert, Stock a Ellram, (2005, s. 17) uvádí, že zákaznický servis můžeme definovat jako „*filosofii orientace na zákazníka, která spojuje a řídí všechny složky napojení na zákazníka v rámci stanoveného poměru nákladů a poskytovaných služeb*“.

Zákaznický servis podle Sixty a Mačáta (2005) je výstupem logistického systému a výstupem celkového marketingového procesu jsou kvalitní služby, podporující spokojenost zákazníků. Stále by se mělo pracovat na zlepšování zákaznického servisu, patří totiž mezi důležitý článek dodavatelského řetězce.

Náklady na zákaznický servis jsou relativně vysoké. Jedná se o významnou oblast nákladů a služeb. Cílem dle Pernici (1998) v oblasti zákaznického servisu je zjistit, stanovit rozsah a úroveň zákaznického servisu dle představ zákazníka a snažit se poskytnout, pokud možno napoprve.

1.2.2 Přepravní náklady

Zajištění přepravy zahrnuje velký počet kroků. Hlavní částí přepravních nákladů jsou aktivity spojené s přepravou zboží. Je možné je zkoumat z různých pohledů. Lze je zkoumat podle zákazníků, vyráběných výrobků, druhu přepravy. V porovnání s ostatními logistickými aktivitami doprava často představuje největší samostatnou nákladovou položku.

Velký význam v logistice dle Sixty a Mačáta (2005) má vlastní přesun materiálů a zboží z místa vzniku do místa spotřeby, případně až do konečného místa jejich likvidace. Stejný význam má výběr způsobu přepravy (např. letecké, železniční, vodní, nákladní automobilové nebo potrubní) výběr přepravní trasy, a hlavně i toho, aby vše odpovídalo právním normám státu, a také výběr konečného dopravce. Přepravní náklady mohou také vzniknout v rámci výrobního závodu, dokonce i v rámci výrobních hal.

1.2.3 Náklady na udržování zásob

Každý podnik má snahu o minimalizaci nákladů, ale měl by dbát, aby byla udržena vysoká úroveň zákaznického servisu. Abychom zajistili minimální náklady a zrychlení celého řetězce, je třeba držet určitý stav zásob. Dle Lamberta, Stocka a Ellrama (2005) opatření snižující náklady se zásobami patří snížení počtů nevyřízených objednávek, zrychlení a zbavení se starých položek a vylepšení přesnosti prodeje. Jak uvádí Sixta a Mačát (2005) do nákladů se započítávají náklady na kapitál vázaný v zásobách, skladovací náklady, náklady na pořízení zásob, ale také náklady na likvidaci zastaralého zboží. Tyto náklady se pohybují v rozmezí od 14 % až do více než 50 % hodnoty zásob v ročním vyjádření. Důležité jsou ty položky, které se v závislosti na objemu skladovaných zásob mění.

1.2.4 Skladovací náklady

Skladovací náklady jsou definovány (Sixta a Mačát, 2005, s. 92) takto: *„skladovací náklady vznikají v procesu skladování a uskladnění zboží a ve své podstatě jsou ovlivněny výběrem místa nebo výrobních kapacit a skladů podniku. Zahrnují všechny náklady, které vznikají v návaznosti na změnu počtu nebo změnu umístění skladů.“*

Skladování je označováno jako významná položka v logistickém řetězci. Sixta a Mačát (2005, s. 92) vysvětlují: *„skladování se významně podílí na tvorbě užitné hodnoty prostřednictvím času a místa. Skladování umožňuje, aby bylo zboží vyrobeno a uchováno pro pozdější spotřebu. Je vhodné zboží skladovat poblíž místa následné spotřeby nebo místa další přepravy.“*

Líbal et al. (1994) a Ellram et al. (2005) se shodují, že skladování je část logistického systému, který zabezpečuje uskladnění v místech vzniku a i spotřeby, a poskytuje

managementu potřebné informace o stavu a podmínkách skladovaných produktů. Líbal et al. (1994) říká, že pokud podnik potřebuje držet určitou hladinu zásob, potom skladování patří mezi nevyhnutelnou činnost. Skladování také nabízí soustředit dodávky od několika výrobců na jedno místo a dodávat ucelené zásilky, a tak je možné dosáhnout nižších nákladů v oblasti přepravy.

1.2.5 Množstevní náklady

Množstevní náklady mají původ v množstvích, o které se jedná v toku materiálu (v zásobování materiálem, ve výrobě, v distribuci).

Sixta a Mačát (2005) uvádí, že jsou to náklady spojené se změnami v nakupovaných množstvích a se změnami ve výrobě, či prodeji. Nelze je sledovat izolovaně, protože mohou ovlivňovat řadu dalších nákladů. Například výrobce spotřebního zboží, který vyrábí ve velkých výrobních sériích a dosahuje velmi příznivých cen u svých dodavatelů. Sice realizuje efektivní výrobu, ale potřebuje pro manipulaci s velkými sériemi zboží velký skladovací prostor, což znamená zvýšení skladovacích nákladů. Není schopen uspokojit přání individuálního zákazníka, klesá kvalita zákaznického servisu a výroba je nepravidelná, ve velkých sériích a vznikají situace, kdy zboží není na skladě. Může také nastat, že dopravní náklady se začnou zvyšovat, protože jsou odesílány rozdělené dodávky. Náklady na udržování zásob se pravděpodobně také zvýší, protože k velkým výrobním dávkám je na skladě velký objem výrobků a nějaký čas trvá, než se vyčerpají. Z čeho vyplývá, jak uvádí Synek et al. (2011), že nákup patří mezi důležité podnikové aktivity, který zabezpečí zajištění výrobního materiálu, zařízení a služeb pro výrobu v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu, času a místě.

Existuje mnoho dělení nákladů. Mezi základní a jednoduché dělení patří přímé a nepřímé náklady.

Podle Melichara a Ježka (2003) přímé náklady jsou definovány jako náklady, které jsou přímo přiřaditelné k jednotlivým výkonům a nemusíme je dělit či rozpočítávat. Lze sem zařadit náklady na materiál, výrobky, polotovary, nedokončenou výrobu a služby. Eisler (2004) říká, že v dopravě se náklady zjišťují na jednotku výkonu přímo nebo v přímém poměru, který s výkonem souvisí.

A dále jak definují Melichar a Ježek (2003) nepřímé náklady jsou náklady, které nemůžeme jednoznačně přiřadit k určitému úkonu, ale nejprve je musíme rozpočítat dle poměru, který si sama organizace nastaví. V dopravě se jedná zpravidla o provozní a správní režii. V praxi se tyto náklady nazývají jako režijní náklady. Dále je můžeme členit na náklady fixní a variabilní.

Fixní náklady jsou například:

- náklady na pronájem budovy určené k podnikání,
- osvětlení a vytápění,
- pojištění areálu nebo budovy,
- základní mzdy.

Tyto náklady nejsou závislé na objemu produkce nebo poskytnutých služeb. Fixní náklady tvoří jednu z důležitých rezerv snižování nákladů. Nazývají se fixními neboli stálými. Ale stálými jsou jen do určité meze. Nastanou-li problémy s kapacitou a je nutné použít výkonnější kapacity, tak náklady rostou.

Můžeme je dále rozčlenit podle dvou hledisek:

První skupinu tvoří náklady, kdy celkové náklady se během krátkého období nemění, i přesto že se změní rozsah produkce. Jsou nazývány absolutně fixními a patří sem mzdy některých pracovníků, odpisy z budov a staveb, náklady na licence a technický rozvoj. Druhá skupina je ta, kdy se náklady nemění ani v rámci rozsahu produkce. Vznik vyvolá potřeba prvního výrobku, a jakmile dosáhne určitou hranici, změní se skokově. Nazýváme je relativně fixní náklady (Melichar a Ježek, 2003).

Mezi variabilní náklady patří:

- opravy a údržby,
- provozní náklady na vybavení,
- mzdové náklady za přesčasy,
- pojištění zboží nebo výrobků,
- náklady na vybavení.

Variabilní náklady vznikají v přímé souvislosti s prováděním výkonů. Snadno se zjišťují a jsou závislé na rozsahu výkonu za určitý časový úsek.

Dále náklady členíme do několika skupiny, jako například:

- podle druhů – podle účetní evidence (provozní, finanční, mimořádné),
- z hlediska složení (jednoduché, složené),
- z časového hlediska (skutečné, předpokládané),
- podle místa vzniku (interní, externí).

Každý způsob poskytuje jiné informace a využíváme je pro jiné účely.

1.3 Vztahy logistických činností a logistických nákladů

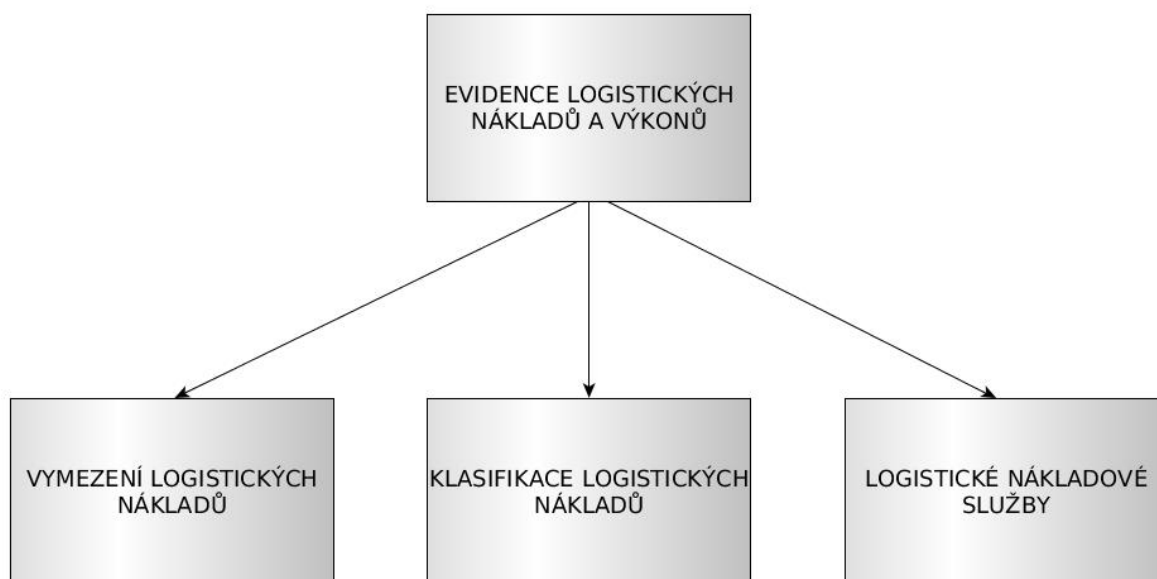
Logistické náklady jsou podle Sixty a Mačáta (2005) tvořeny činnostmi, které podporují logistický proces. V řadě podniků stále převažuje funkční organizace a stále se dodržuje samostatnost jednotlivých oddělení a středisek. Na základě tohoto dochází k optimalizaci samostatných oddělení se snahou minimalizovat střediskové náklady. Tento způsob není příliš vhodný a může vyvolat nárůst celkových nákladů. Dle Líbala et al. (1994) je pro úspěšnost nezbytná systémovost, což znamená pochopení vzájemných vztahů souvisejících činností. Všechny činnosti jsou provázané a ovlivňují se navzájem jedna druhou. Logistika zahrnuje organizaci, koordinaci a kontrolu orientovaných materiálových a informačních toků v podniku i mimo něj. Pochopení těchto souvislostí slouží ke zvyšování efektivnosti systému jako celku. Na základě sledování logistických nákladů a výkonů přinese přínosy (Sixta a Mačát, 2005):

- zviditelnění položky,
- správné zaúčtování,
- kvalifikované rozhodnutí.

Můžeme říci, že v posledních letech věnujeme velkou pozornost na vymezení logistických výkonů a nákladů. Toto vymezení musí být založeno na velmi podrobné analýze celkového materiálového a informačního toku. Jestliže provedeme podrobnou analýzu a následně vymezíme logistické výkony, je nutné vše správně zaúčtovat. Před vlastním zaúčtováním je nutné, abychom logistické náklady správně kvalifikovali. Klasifikaci dle Sixty a Mačáta, (2005): můžeme provést dle několika hledisek:

- základní třídění,
- kalkulační třídění,
- druhové třídění.

Po provedení výše uvedených kroků je nutné určit logistické nákladové sazby. Jako příklady lze uvést logistické náklady vztažené na výrobek, logistické náklady na jednotlivé logistické výkony a logistické náklady na pracovní síly.



Obrázek 2 Pořadí etap činností k zavedení evidence logistických výkonů a nákladů (Sixta a Mačat, 2005, s. 98)

1.4 Zisk podniku a logistické náklady

Jeden ze způsobů, který uvádí Lambert, Stock a Ellram, (2005) jak zlepšit ziskovost podniku, spočívá ve snižování nákladů a řízení nákladů. Ačkoli vedoucí pracovníci kladou důraz i na další oblasti především na kvalitu a zákaznický servis, které řadí v pořadí důležitosti na druhé a třetí místo, snižování nákladů stále považujeme za nejvýznamnější faktor.

1.4.1 Pozitivní vliv na zisk

„Přímý dopad logistiky do zisku podniku ukazuje, že 1 USD ušetřený v logistických nákladech má mnohem větší vliv na profitabilitu podniku než 1 USD, o který se zvýší prodej. Pro většinu podniků je mnohem obtížnější dosáhnout zvýšení obrátu než snížení logistických nákladů. Platí to zejména na vyspělých trzích, kde se konkurence vzájemně tlačí do snižování cen a obrát odvětví jako celku se snižuje“ (Lambert, Stock a Ellram, 2005, s. 7).

1.4.2 Vliv snížení logistických nákladů na zisk

S prodejem spojujeme mnoho druhů nákladů, např. náklady na prodávané zboží nebo náklady spojené s logistikou. Z toho vyplývá, že zvýšení prodeje o 10 Kč nemá za následek zvýšení zisku o 10 Kč. Pokud podnik dosahuje 2 % hrubého zisku (tržby mínus náklady), znamená to, že z 10 utržených korun zůstává podniku pouze 0,2 Kč zisku. Na druhé straně koruny, které se ušetří v rámci logistických nákladů, nevyžadují žádný prodej ani zvýšení jiných nákladů. Tedy 10 Kč ušetřených v logistických nákladech znamená zvýšení zisku zase o 10 Kč. Je tedy zřejmé, že úspora v logistických nákladech má ve srovnání se zvyšováním

prodeje mnohem větší účinnost (jedna k jedné), a výrok, že logistika pozitivně ovlivňuje zisk je na místě (Lambert, Stock a Ellram, 2005).

1.4.3 Koncepce celkových nákladů

Lambert, Stock a Ellram (2005) uvádí, že klíč k efektivnímu řízení logistického procesu najdeme v koncepci celkových nákladů. Podnik by se neměl zaměřovat na jednotlivé logistické činnosti, ale měl by se snažit o redukci celkových nákladů logistických činností. Snížení nákladů v jedné oblasti může vyvolat zvýšení v oblasti druhé.

Podle Sixty a Mačáta (2005) logistika má nejmenší celkové náklady, když se při dosažení stanovené úrovně zákaznického servisu minimalizuje součet všech logistických nákladů. Management musí mít k dispozici příslušná data o jednotlivých druzích, aby mohl sestavit úspěšnou implementaci. Měl by stanovit politiku výše a obratu zásob na základě kvalitních znalostí o nákladech na udržování zásob, o celkových nákladech logistického systému, a i o potřebné strategii zákaznického servisu. Rozdílné cíle jsou podle Sixty a Mačáta (2005):

- marketingu – rozdělení zdrojů v rámci marketingového mixu, aby byla maximalizována dlouhodobá rentabilita podniku,
- logistiky – minimalizace celkových nákladů při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu.

1.5 Náklady uvnitř podniku

Náklady podnikových procesů nebo služeb lze rozdělit podle Drahotského a Řezníčka (2003) dle různých hledisek. Podnikový proces je činnost realizovaná ve firmě, vyžadující více činností např. zapojení více pracovníků do určitého procesu. Činnost je dílčí aktivita, kterou vykonává určitý pracovník. Jako příklad lze uvést svoz zboží do terminálu, kontrola neporušenosti nákladu a také kontrola přepravních dokumentů.

Mezi náklady podnikových procesů podle Sixty a Mačáta (2005) patří investice do dopravních prostředků a dopravních zařízení, investice do informačních a logistických systémů, náklady spojené se službami investice a náklady na rizika, resp. ztráty. Jak uvádí Drahotský a Řezníček (2003) je s tímto spojené i určité riziko, které může zásadním způsobem ovlivnit kvalitu procesu. Je těžko předvídatelné a zjištěitelné. Míra rizika je tím větší, čím méně jsou známy jednotlivé aspekty rizika.

1.5.1 Náklady na prostory a provozování budovy

Do výše uvedeného můžeme zařadit náklady na prostory, kde se bude skladovat materiál, kde bude náš vozový park a také například na provozní budovy, což jsou kanceláře další prostory s tím spojené. Mezi hlavní náklad může patřit pronájem areálu v případě, že prostory nejsou ve vlastnictví podniku. Dalším důležitým nákladem je spotřeba energie, bez které nelze fungovat a dále sem patří náklady na vytápění, vybavení, vodu, odpady a mnoho dalšího. Řadu těchto nákladů lze snížit na minimum.

1.5.2 Náklady na vozový park, dopravu

Náklady na vozový park znamenají hlavně náklady na pořízení dopravních či manipulačních prostředků. Náklady na pořízení jsou vysoké a je důležité vhodně vybrat. Musíme brát zřetel na pozdější opravy, záruku, spotřebu, emisní normy nebo na cenu náhradních dílů. Další nezanedbatelné náklady spojené s dopravou jsou cena pohonných hmot, mzda řidičů či opravářů vozidel, silniční daň.

1.5.3 Náklady na opravu a údržbu vozidel

Stanovení ceny při opravách vozidla se vychází z postupů, který stanoví výrobce vozidla. Uvažuje se o poměru cena a kvalita, záleží, zda použijeme originální nebo neoriginální náhradní díl. Dnes se na trhu vyskytuje velké množství náhradních dílů a díly neoriginální jsou v nižší cenové skupině. Záleží, zda použitím neoriginálních dílů dojde k úspoře nákladů.

1.6 Kalkulace nákladů na dopravu

Silniční doprava je technologicky jednodušší než železniční doprava. Eisler a Kosina (2000) říká, že v praxi je třeba náklady kalkulovat na různé typy přepravních požadavků, různé vzdálenosti a druhy vozidel. Kalkulace nákladů se může také týkat i dopravy nákladů koňskými povozy. Tento způsob přemístění si vyžádá jiný přístup k nákladovým položkám než automobilová doprava. Také je třeba stanovit na základě kalkulačních propočtů plán výnosu a nákladů podniku.

V silniční nákladní dopravě je cena určena za druh, užitečnou hmotnost vozidla a ujetou vzdálenost. Dle Eislera (2004) je třeba rozdělit náklady na závislé a nezávislé pro stanovení nákladových sazeb na jednotku provozních výkonů. Lze k tomu využít kalkulační vzorec a vlastní úvaha o závislosti nákladů. Přehled rozdělení nákladů na závislé a nezávislé je shrnut v tabulce 1.

Tabulka 1 Kalkulační vzorec a rozdělení nákladů na závislé a nezávislé

Ukazatel	Náklady závislé na		Nezávislé
	ujetých km	hodinách provozu	(Nf)
	(Nz1)	(Nz2)	
1. Pohonné hmoty	x		
2. Pryžové obruče	x		
3. Přímé mzdy		x	
4. Odpisy dopravních prostředků			x
5. Opravy a udržování	x		
6. Ostatní přímé náklady			
Sociální a zdravotní pojištění		x	
Cestovné		x	
Silniční daň			x
Jiné přímé náklady			x
PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM	X	X	X
7. Provozní režie			x
8. Správní režie			x
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU (CN)	X	X	X

Zdroj: Eisler a Kosina (2000, s. 77)

1.6.1 Náplň položek kalkulačního vzorce

Dle Mruzka (2007) jsou položky definovány:

- Pohonné hmoty – spotřeba pohonných hmot a mazacích olejů dopravních prostředků, které se spotřebují v dopravním provozu. Nezařadí se sem spotřeba pohonných hmot a mazadel spotřebovaných při opravě a denní údržbě.
- Pryžové obruče jsou definovány jako spotřeba pryžových obručí, plastů a duší.
- Přímé mzdy – započítává se sem základní mzda a ostatní mzdové plnění, které jsou poskytovány pracovníkům. Lze stanovit přímým způsobem, na kalkulační jednici výkonu. Jedná se hlavně o mzdy řidičů, závozníků, pracovníků podílejících se na skladování a přepravně zasílatelské činnosti a dalších přímo zúčastněných na přepravě.
- Odpisy dopravních prostředků

- Opravy a udržování – spotřeba materiálů, která je využita při opravě či údržbě dopravního prostředku snížené o cenu odpadu. Mzdy vyplacené opravářům a údržbářům a dále všem pracovníkům, kteří se na opravě podíleli a zákonné sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem z objemu mezd.
- Sociální a zdravotní pojištění – zákonné sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem.
- Cestovné – náhrady cestovného osádek vozidla.
- Silniční daň, která je kalkulována dle platných předpisů.
- Jiné přímé náklady – jedná se především o havarijní pojištění vozidel či jiné přímé náklady.
- Provozní režie – náklady související s provozem automobilové dopravy, které jsou členěny na prvotní a druhotné náklady. Nelze je zjistit přímým způsobem na kalkulační jednici dopravního či přepravního výkonu.
- Správní režie – spadají sem náklady související s řízením podniku.

Následně se vypočte v kalkulaci odbytových výkonů zisk, či ztráta, což je rozdíl mezi sjednanou cenou a úplnými vlastními náklady výkonu. Přičte se daň z přidané hodnoty a výsledkem je cena výkonu včetně DPH.

1.7 Outsourcing

Dle Langa (2007) se dnes podniky snaží zaměřovat na hlavní obor činnosti. Veškeré činnosti, které nepatří ke klíčovým jsou předány externímu partnerovi, který je co nejkompetentnější pro daný specifický úkol. Dle Dvořáčka a Tylla (2010) slovo outsourcing lze chápat jako složeninu nikoliv tří, ale dvou slov, a to out a sourcing. Jedná se o přemístění, převedení, vytěsnění jedné nebo i více aktivit, které podnik dosud realizoval ve své režii, na externí podnik, od kterého tyto výrobky a služby nakupuje. Vždy dochází k obchodování mezi těmito podniky za tržní ceny.

Kampf (2007) uvádí, že outsourcing můžeme také považovat za obchodní rozhodnutí, které by mělo vést ke snížení nákladů a k zaměření se na důležitější úkoly v rámci celého výrobního procesu. Je třeba outsourcing brát jako součást strategického řízení.

Dvořáček a Tyll (2010) říkají, že pokud je transakce zrealizovaná podniky v rámci jednoho státu, jedná se o domácí outsourcing, v opačném případě se jedná o outsourcing zahraniční, přeshraniční nebo mezinárodní. Hlavním rozdílem mezi nákupem určitého zboží či služby a outsourcingem je dlouhodobý vztah mezi klientem a poskytovatelem outsourcingu.

Lang (2007) rozlišuje outsourcing na tři základní formy:

- Strategická partnerství se třetími subjekty,

Vztahy s dodavateli, ale i konkurenty za účelem společného a levného provádění úkolů. U této formy nedochází k úplnému ekonomickému či právnímu vyčlenění částí podniku, ale k pracovním skupinám nebo joint ventures s externími partnery.

- Veškeré formy výrobních procesů a vytváření služeb všeho druhu,

Jedná se o samostatná oddělení nebo tuzemské či zahraniční pobočky podniků, které jsou dlouhodobými smluvními partnery.

- Buy-out management

Podnikové funkce nebo jednotlivé části podniku se osamostatní nebo se prodají bývalým manažerům společnosti, nebo zaměstnancům a třetí subjekty potom vykonávají a zabezpečují jednotlivé procesy a úkoly, které předtím vykonávala společnost sama.

Kampf (2007) říká, že v dopravě může docházet i k outsourcingu, nebo také mnohonásobnému outsourcingu. Když dopravu zajišťuje externí dopravce, tak si potom může pronajmout zase svého externího dopravce na část přepravy, například u mezinárodní dopravy pro tranzit na cizím území. Pro dopravce je ekonomické používat cizího dopravce nebo zasílatele pro určité relace a komodity.

Dle Klapalové, Škapy a Krčála (2012) má outsourcing pozitivní i negativní stránky. Mezi pozitiva patří snížení provozních nákladů, zlepšení cash flow, eliminace kapitálových investic, přístup k vyspělejšími technologiím a také sdílení a snížení rizika a odpovědnosti. Ale jako vše, outsourcing má také negativní stránky anebo dopady. Může vést ke ztrátě kontroly nad procesy a výstupy z nich, dále ztráta zpětného toku informací, které jsou důležité pro klíčové aktivity a další také i snížení kontaktu se zákazníkem, což může vést ke zhoršení kvality služeb pro zákazníky.

Kampf (2007) uvádí, že k outsourcingu docházelo i v minulosti, kdy ale tento termín nebyl známý. Služby externích společností se podle Kamfa (2007) používaly téměř vždy v oblastech jako:

- údržba komunikací,
- ostraha objektů,
- personální záležitosti,
- marketing,
- public relations,
- obchod,

- doprava,
- logistika,
- účetnictví.

1.8 SWOT analýza

Dle Sedláčkové (2000) SWOT analýza je nástrojem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku určitých klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku. SWOT analýza využívá závěrů z předchozích analýz a identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími podniku.

SWOT je zkratkou anglických slov strengths (přednosti, silné stránky), weakness (nedostatky), opportunities (příležitosti podniku) a threats (hrozby) (Bělohávek a Košťan, 2000).

Sedláčková (2000) rozlišuje dvě základní charakteristiky vnitřní situace podniku, což jsou silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potencionálních hrozeb a příležitostí a silných a slabých stránek, ale především myšlenka poskytující užitečné poznatky. Myšková (2014) uvádí, že cílem SWOT analýzy není vytvoření soupisu jednotlivých faktorů. Je důležité vybrat ty oblasti, při kterých předpokládáme, že hrají nejdůležitější roli pro získání konkurenční výhody.

Využití analýzy SWOT je širší, používá se při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení a může být zpracována i na jednotlivce. Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí různých technik např. z dílčích analýz, porovnání s konkurencí (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

1.8.1 Postup při realizaci SWOT analýzy

Důležitým krokem podle Sedláčkové (2000) je identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž můžeme využít závěry z již provedených analýz. S využitím závěrů jednotlivých analýz identifikujeme silné, slabé stránky a přednosti podniku. Posoudíme vzájemné vztahy na jedné straně a na straně druhé hlavní změny v okolí firmy.

Myšková (2014) uvádí, že sestavením diagramu SWOT analýzy usnadníme porovnání vedlejších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožní nám systematickost strategické volby. Kombinace těchto faktorů, může ovlivnit vznik různých variant budoucností, a proto vyžaduje rozdílné strategické volby.

Díky SWOT analýze se společnost může dozvědět o svých přednostech, které může vyzdvihnout a díky kterým má možnost získat konkurenční výhodu. Může se jednat o jedinečný zdroj, nebo o individuální schopnost (Bělohlávek a Košťan, 2000).

2 ANALÝZA LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

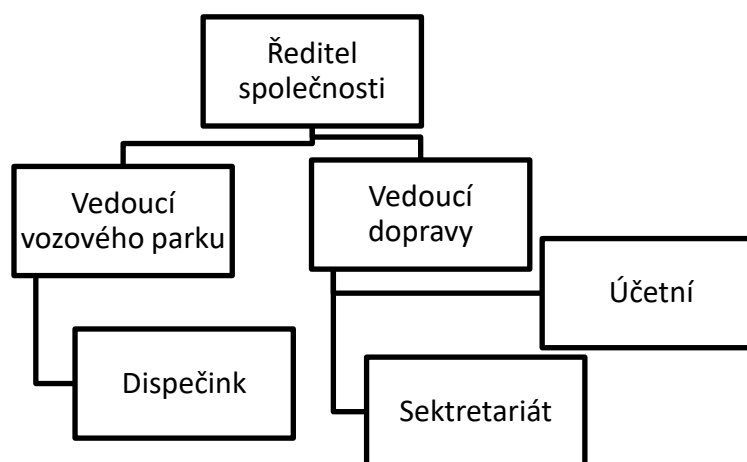
Tato kapitola je zaměřena na základní informace o společnosti, kdy nejprve je stručně představení společnosti, organizační struktura, cíle podniku a něco málo o vozovém parku. Je zobrazen skutečný stav logistických nákladů a analýza těchto nákladů. Vše je zpracováno pro rok 2016, protože společnost si starší data nearchivuje.

2.1 Představení společnosti

Vybraná společnost spadá do terciálního sektoru naší ekonomiky. Byla založena 27. listopadu 2002 jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem ke dni založení 200 000 Kč. V současnosti společnost nabízí mezinárodní a vnitrostátní přepravu téměř po celé Evropě. Mezi hlavní činnosti patří spedice a vytěžování vozidel, přeprava nadrozměrných nákladů, přepravy v plachtových návěsích, přepravy na otevřených plošinách, přepravy dodávkovým vozem, speciální přepravy a expresní zásilky. Ve svém areálu také nabízí skladovací prostory, čerpání pohonných hmot a opravy nákladních automobilů. Sídlo firmy se nachází v Pardubicích a provozovna ve Vysokém Mýtě.

2.1.1 Zaměstnanci

Společnost zaměstnává 20 řidičů a dále 13 vozidel spedičně. Pracují zde 2 dispečeři, 2 asistentky, účetní a technický ředitel. Organizační struktura je ukázána na následujícím obrázku 3.



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti v roce 2016 (autor)

2.1.2 Vozový park

Vozový park je založen na automobilech renovované značky Volvo. Ve svém vozovém parku mají 21 nákladních automobilů typu Volvo FH13 viz obrázek 4. Společnost se stále snaží pečovat o stávající vozy a neustále rozšiřovat vozový park o nová vozidla a o modernější verze. K dispozici mají speciální návěsy, jak lze vidět na obrázku 5 a převáží i různé typy konstrukcí.

Každé vozidlo má systém sledování GPS, pomocí kterého můžeme kontrolovat trasu a polohu vozidla, počet ujetých kilometrů rychlost, spotřebu, kartu řidiče a dodržování odpočinků. Palubní jednotka namontovaná ve vozidle odesílá veškeré informace o provozu vozidla do datového centra společnosti. Tyto informace jsou zpracovány a následně poskytnuty zákazníkům přes online webovou aplikaci. Lze tak odkudkoliv jednoduše sledovat aktuální pohyb daného vozidla nebo zobrazit historii provozních dat. Dále také slouží i pro sdělení aktuální polohy nákladu zákazníka či přesnější doby dodání. Pořizovací cena je 20 000 Kč za automobil + paušál.



Obrázek 4 Volvo typu FH13 (Truck1, 2003–2017)



Obrázek 5 Lowdeck návěš značky Kogel (společnost, 2016; upraveno autorem)

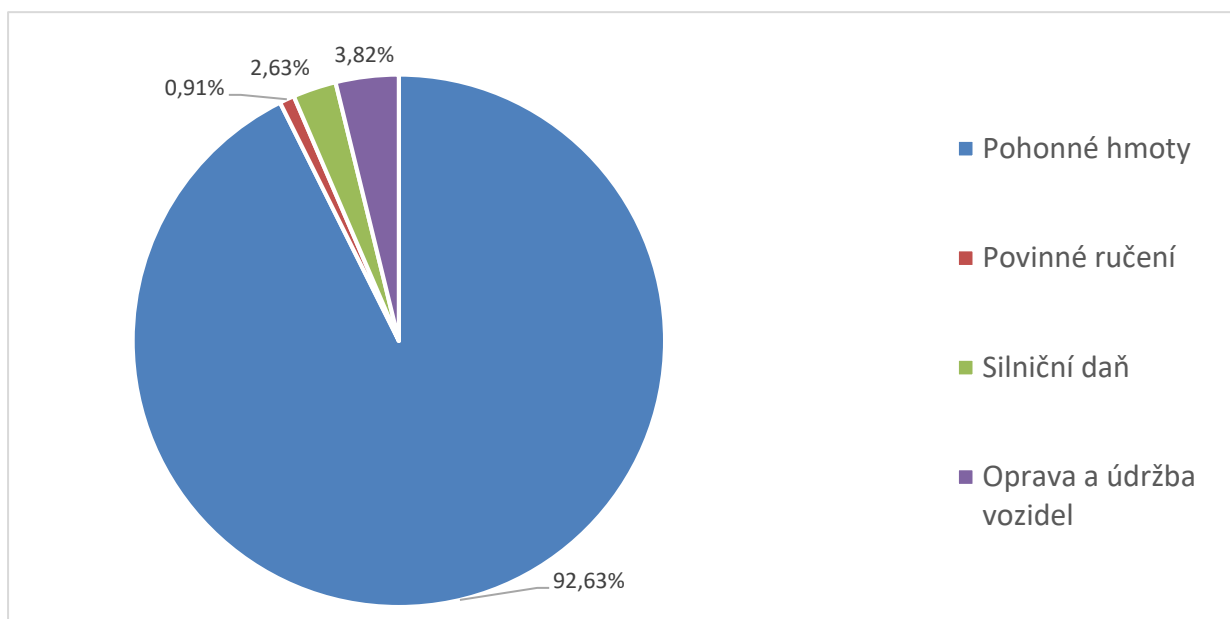
2.1.3 Cíle podniku

Z hlediska cílů společnosti je možné říct, že se neliší od jiných obchodních či výrobních společností. Mezi hlavní cíl patří dosahování zisku a uspokojení přání zákazníka. To znamená, že je snaha o to, aby byl nákladní automobil vždy na správném místě, ve správnou dobu a aby byl zajištěný hladký průběh celé přepravy. Z hlediska celkových nákladů je snaha o dosažení co nejnižších nákladů, avšak s maximálním uspokojením přání klienta.

2.2 Současný stav logistických nákladů ve společnosti

Problematika členění nákladů je velice důležitá z hlediska správného identifikování nákladu a následného začlenění do skupiny. Přepravní náklady společnosti tvoří velkou část nákladů společnosti. Pokud chtějí zvýšit svoji ziskovost, měli by se zaměřit právě na tuto oblast. Tyto náklady má každá společnost jiné. Závisí to na velikosti společnosti a počtu vozidel. Dvě hlavní skupiny nákladů jsou náklady fixní a variabilní. Fixní náklady jsou zpravidla každý měsíc stejné. Patří sem pořizovací cena nákladních automobilů, areál provozovny. Variabilní náklady jsou náklady, jejichž měsíční vynaložená částka se mění měsíc, co měsíc. Je zde závislost na počtu ujetých kilometrů a také spotřebě pohonných hmot. Mezi variabilní náklady, jak bylo řečeno patří spotřeba pohonných hmot, pojištění za vozidla, náklady na opravy a údržbu vozidel, výkonové zpoplatnění. Následující obrázek 6 zobrazuje strukturu nákladů dané společnosti na vozový park v roce 2016.

Společnost vlastní 21 vozidel, ale v rámci mé bakalářské práce jsem vybrala 3 vozidla, protože zpracování všech nákladů společnosti by bylo nad rámec práce. Použitý postup je obdobný u všech.



Obrázek 6 Náklady na vozový park a jeho provoz za rok 2016 (společnost, 2016; upraveno autorem)

2.2.1 SWOT analýza podniku – zaměřena na celkové náklady

Dne 10. 3. 2017 byl ve společnosti proveden brainstorming s 5 zaměstnanci. Ze získaných informací vznikla tato SWOT analýza.

Tabulka 2 SWOT analýza vybrané společnosti

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
stabilní zákazník	málo řidičů
znalost prostředí	závislost na autoservise
dostatek kapitálu	nepravidelnost při plánování přeprav
nový vozový park	orientace na 1 zákazníka
stálí zaměstnanci	
provozovna ve vlastním areálu	
zabezpečený areál	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
zlevnění ceny ropy	inflace
ekonomický růst	zdražení pohonných hmot
výhodné pojištění vozidel	konkurence
silniční síť	rozšíření mýtného

Zdroj: společnost (2016); upraveno autorem

Mezi silné stránky společnosti patří jistota ze stálého, stabilního zákazníka, u kterého mají zajištěnou většinu přeprav. Tudíž nemusejí vynakládat náklady na reklamu, či nabídky do inzercí. Jelikož většina přeprav se uskuteční do Německa, řidiči už tyto trasy znají a nevznikají větší náklady na pohonné hmoty. Společnost má dostatek kapitálu, a tak se neustále snaží i o modernizaci vozového parku. Provozovna společnosti se nachází ve vlastním areálu, tudíž odpadají náklady za pronájem prostorů. Celý areál je oplocený a zabezpečený, takže nehrozí žádné krádeže nebo odcizení. A dalším plusem společnosti je, že si své zaměstnance předchází a má stálé řidiče a nemusí si platit inzerci v tisku či různé pracovní portály.

Nevýhodou je, že mají nedostatek řidičů, protože v dnešní době je těžké sehnat spolehlivého a kvalitního řidiče. Společnost má aktuálně více poptávek, než dokáže přepravit. Plánování přepravy není pravidelné, což může přinést problémy s maximálním využitím vozidel. Další slabinou je i to, že si společnost nezajišťuje opravy svých vozidel sama, ale je závislá na autoservise.

Mezi hlavní příležitosti společnosti je fakt, že dojde ke zlevnění ceny ropy a náklady na pohonné hmoty se sníží, čímž by mohlo dojít ke snížení celkových nákladů na přepravu a získání nových zákazníků. Mohlo by dojít k rozšíření silniční sítě v Pardubickém kraji, kde je slabší silniční síť, kraj nemá dálnici a společnost vynakládá větší náklady na mzdy řidičům a i na pohonné hmoty, jelikož celá přeprava je tímto opožděna. Další příležitostí je růst naší ekonomiky.

Růst cenové hladiny zboží a služeb patří mezi hrozby společnosti. Díky inflaci dochází ke snížení kupní síly peněz a odrazuje od investic. Další hrozbou může být i to, že se společnost orientuje především na 1 zákazníka. Kdyby se dostal do potíží, společnost by musela shánět přepravy, aby byla stejná vytíženost vozidel. Vznikaly by náklady za stání vozidel či náklady spojené se zajišťováním objednávek. Rozšíření výkonového zpoplatnění zvýší přepravní náklady, jelikož společnost buď bude muset jet po zpoplatněných úsecích nebo najíždět kilometry navíc, aby se těmito úseky vyhnula. A ohledně konkurence je třeba se mít na pozoru, protože se říká, že konkurence nikdy nespí. Ale zase není zdravé hledět jen na ni. Společnost by se měla především zaměřit na spokojenost svých zákazníků.

2.3 Úroveň zákaznického servisu ve vybrané společnosti

Zákaznický servis bereme jako filosofii orientace na zákazníka. Ve společnosti se snaží o maximální uspokojení jeho potřeb. Aby bylo možné udržet kvalitu poskytnutých služeb je nutná spolupráce všech pracovníků společnosti. V mnoha případech nerozhoduje o prodeji pouze kvalita a cena nabízených služeb, ale skutečná kvalita poskytnutého. Zákaznický servis se dělí do 3 skupin:

- předprodejní,
- prodejní,
- poprodejní.

Předprodejní servis je využíván při prvním kontaktu se zákazníkem. K prvotnímu kontaktu dojde přes webové stránky nebo reference od ostatních. Komunikace je navázána osobní schůzkou, telefonicky či přes email. Než sepiší objednávku, je zákazník seznámen se přepravními podmínkami a zákazník si na základě získaných informací vytvoří představu o rozsahu poskytovaných služeb. Tyto podmínky řídí vztah mezi příkazcem a zasílatelem. Souhlas s podmínkami potvrdí zákazník podpisem závazné objednávky. Veškeré poradenské služby jsou nabízeny bezplatně.

Prodejní služby jsou hlavní podílem na spokojenosti zákazníků s poskytnutou službou. Společnost se snaží vždy předcházet problémům a když nějaké nastanou, vždy se snaží je v co nejkratším čase vyřešit. Zákazník má možnost znát veškeré informace o stavu objednávky a přesném místě řidiče. V případě, že není možné přepravu provést v požadovaném termínu, je stanovena náhrada. Vždy záleží na vytíženosti vozidel a řidičů.

Poprodejní složky jsou také důležitou součástí. Péče o zákazníka nekončí vykládkou zboží. Společnost klade důraz na zpětnou vazbu. Stížnosti a reklamace jsou evidovány v systému. Společnost nehradí škody vzniklé v důsledku uvedení nepravdivých informací o povaze zboží. Každá zásilka je pojištěna proti způsobeným škodám do výše 3 000 000 Kč. Je-li hodnota přepravované zásilky vyšší, lze dle požadavku zajistit její přípojištění.

2.3.1 Náklady na zákaznický servis

Náklady na webové stránky jsou ve formě platby za doménu a hosting. Cena závisí na velikosti zaplaceného místa na serveru. Společnost využívá 1 Gb prostoru. Za tuto službu platí 1 603 Kč ročně za hosting a za doménu 151 Kč. Další náklady nelze jednoznačně vyčíslit, protože například telefony využívá v rámci neomezeného tarifu celá společnost.

Stejná situace jako u mobilního tarifu je i u internetového připojení, kde společnost platí měsíční paušál nezávisle na četnosti a způsobu využívání.

2.4 Přepravní náklady

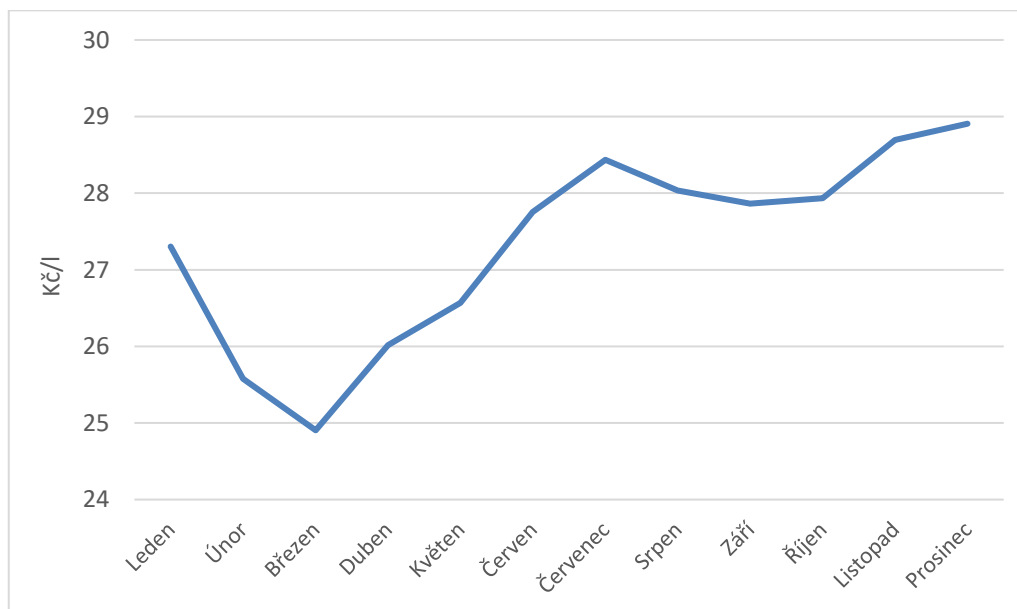
Přepravní náklady tvoří převážně pohonné hmoty a maziva, opravu a údržbu vozidel, náklady na povinné ručení, silniční daň a dále třeba výkonové zpoplatnění. Přepravní náklady tvoří největší část nákladů dané společnosti.

2.4.1 Náklady na pohonné hmoty

V této kategorii si společnost eviduje pouze pohonné hmoty. Maziva, které normálně do této skupiny patří jsou evidovány v kategorii opravy a údržby vozidel.

Všechna nákladní vozidla společnosti používají motorovou naftu. Tankují především u společnosti Hana Oil, která sídlí nedaleko areálu společnosti. U této čerpací stanice mají sjednanou lepší cenu. Sleva na 1 litr je v průměru 3,50 Kč, než je celorepublikový průměr ceny motorové nafty. Samozřejmě musí tankovat i jinde po trase přepravy včetně zahraničí. V obou případech to probíhá na náhodně vybraných čerpacích stanicích podle potřeby. Řidiči se rozhodují dle ceny a tankují palivo jen v potřebném množství na dojetí. Tankování v zahraničí především v Německu není moc výhodné.

V níže uvedeném obrázku 7 je zobrazena průměrná cena pohonných hmot v České republice za rok 2016. Je zde vidět změna ceny, která se neustále mění. Obrázek 7 nám ukazuje, že nejdražším měsícem byl prosinec, kdy se cena motorové nafty pohybovala kolem 29 Kč za jeden litr. Naopak nejnižší cena byla na přelomu prvního a druhého čtvrtletí, což bylo důsledkem nižší ceny ropy.



Obrázek 7 Analýza cen pohonných hmot za rok 2016 (společnost, 2016; upraveno autorem)

V následující tabulce 3 je zpracovaný přehled spotřeby pohonných hmot vybraných vozidel společnosti. Pro společnost je to největší nákladovou položkou. V tabulce můžeme vidět, že v roce 2016 vybraná vozidla spotřebovala 140 541 litrů pohonných hmot. Náklady na pohonné hmoty činily 3 372 984 Kč a celkem vozidla najela 471 686 km. Průměrná spotřeba na jedno vozidlo byla 29,8 litrů viz tabulka 3.

Spotřeba vozidel je ovlivněna více faktory. Jelikož společnost se neustále snaží zlepšovat a obnovovat vozový park, spotřeba nákladního vozidla se odvíjí především od stylu jízdy řidiče. Například při dopravní kongesci, kdy vozidlo jen popojíždí je spotřeba pohonných hmot daleko větší, než když vozidlo jede plynule. Když je vozidlo v dobrém technickém stavu, což znamená mít v pořádku například geometrii přední nápravy, správný tlak v pneumatikách nebo kvalitní olej v motoru spotřeba může být také nižší.

Tabulka 3 Spotřeba pohonných hmot (v litrech) v roce 2016

Měsíc	Spotřeba PM vozidlo 1 [l]	Spotřeba PM vozidlo 2 [l]	Spotřeba PM vozidlo 3 [l]
Leden	3 538,0	3 290,0	3 530,0
Únor	4 478,0	3 821,0	4 701,0
Březen	5 143,0	4 017,0	4 440,0
Duben	5 037,0	4 139,0	4 522,0
Květen	4 581,0	4 012,0	3 593,0
Červen	5 162,0	4 435,0	3 895,0
Červenec	4 368,0	3 925,0	3 570,0
Srpen	2 205,0	2 526,0	1 545,0
Září	4 694,0	3 645,0	3 814,0
Říjen	3 572,0	4 479,0	4 100,0
Listopad	4 591,0	3 735,0	3 317,0
Prosinec	3 344,0	2 879,0	3 898,0
Celkem	50 713,0	44 903,0	44 925,0

Zdroj: společnost (2016); upraveno autorem

V následující tabulce 4 je zpracován přehled ujetých kilometrů za rok 2016. Jednotlivá vozidla mají zhruba stejný počet ujetých kilometrů, určitý rozdíl způsobují například odstávky v servisu, nebo množství přeprav. Určitý výkyv je dán i sezonností v dopravě. Například v srpnu je způsoben nižší poptávkou po přepravě a také, že společnost v daném měsíci má celozávodní dovolenou. V prosinci se kilometrový nájezd snižuje, je to způsobeno hlavně přicházejícími svátky.

Tabulka 4 Počet ujetých kilometrů v roce 2016

Měsíc	Počet ujetých km vozidlo 1	Počet ujetých km vozidlo 2	Počet ujetých km vozidlo 3
Leden	11 420	10 915	11 059
Únor	13 860	12 695	15 407
Březen	16 320	12 965	13 923
Duben	17 030	14 400	14 479
Květen	15 890	13 515	11 981
Červen	18 100	14 082	12 695
Červenec	15 680	13 215	11 460
Srpen	8 260	8 490	5 280
Září	16 580	12 400	12 895
Říjen	12 570	15 525	13 753
Listopad	16 470	12 605	11 121
Prosinec	11 610	9 945	13 091
Celkem	173 790	150 752	147 144

Zdroj: společnost (2016); upraveno autorem

2.4.2 Náklady na pneumatiky

Na nákladní auto Volvo FH13 patří pneumatiky 1. náprava 385/65 R 22,5 a na 2. nápravu 315/70 R 22,5. Návěsy mají lowdecky značky Kogel. Na návěs jsou třeba pneumatiky 385/65 R22,5 160/158 K, FULDA. Společnost nakupuje dané pneumatiky u společnosti Michelin. Pneumatiky nevydrží věčně a jsou stejně jako ostatní spotřební zboží stále vyměňovány a upravovány k lepším jízdním vlastnostem. Styl jízdy a zatížení patří mezi hlavní faktory ovlivňující životnost pneumatiky. Průměrně by pneumatiky měly zvládnout 40 000 km. Někdy je to méně, někdy to může být až 60 000 km. To vše záleží na řidiči. Cena jedné pneumatiky se pohybuje kolem 14 000 Kč.

Z předchozí tabulky 4 je patrné, že jedno vozidlo ročně ujede zhruba 150 000 km. Zákon nám udává, že je povinnost mít přezuto na zimní pneumatiky od 1. listopadu do 31. března. Z toho tedy vyplývá, že jedno vozidlo potřebuje na jeden rok 2 sady letních a 2 sady zimních pneumatik. Společnost by měla mít ale rezervu, protože může dojít k poruše či bouchnutí pneumatiky. Na jednom vozidle jsou 4 pneumatiky a na návěsu jich je 6.

$$\text{cena pneumatik} = (2 \times C_{PN}) + (2 \times C_{ZN}) + (6 \times C_N)$$

kde:

C_{PN} ... cena pneumatiky na přední nápravu [Kč]

C_{ZN} ... cena pneumatiky na zadní nápravu [Kč]

C_N ... cena pneumatiky na návěs [Kč]

$$C_{CL} = (2 \times 14\,599) + (2 \times 15\,088) + (6 \times 12\,313) = 133\,252 \text{ Kč}$$

$$C_{CZ} = (2 \times 16\,973) + (2 \times 18\,748) + (6 \times 12\,313) = 145\,320 \text{ Kč}$$

kde:

C_{CL} ... celková cena pneumatik za letní období [Kč]

C_{CZ} ... celková cena pneumatik za zimní období [Kč]

Potřebné 2 sady letních pneumatik vyjdou na 266 504 Kč. Sady zimních pneumatik stojí 290 640 Kč. Měla by být připočtena minimální rezerva, právě kvůli tomu, kdyby došlo k píchnutí nebo bouchnutí pneumatiky

V našich klimatických podmínkách se speciální zimní pneumatiky moc nepoužívají. Využívají se pneumatiky podle toho, kam vozidlo jezdí a co vozí. Vyrábějí se sice i zimní kola pro nákladní auta, která jsou označena sněhovou vločkou, ale pro naše klimatické podmínky se nehodí. Využívají se například pro severské státy nebo do Alp. Zimní pneumatiky se totiž moc nevyplácí, sice na sněhu fungují dobře, ale jak je sucho a tepleji, tak dochází k velkému opotřebení. Řešením tak jsou pneumatiky s označením M plus S.

2.4.3 Náklady na přímé mzdy

Řidiči jsou odměňováni základní mzdou a pohyblivou složkou jejich mzdy je cestovné. Ve vybrané společnosti má řidič základní mzdu 13 411 Kč. Nákladem společnosti na jednoho řidiče jsou mzdové náklady a sociální a zdravotní pojištění.

Hrubá mzda	13 411,00
+ Zdravotní pojištění 9 %	1 206,99
+ Sociální pojištění 25 %	3 352,75
= Superhrubá mzda	17 970,74

Superhrubá mzdy	18 000,00
* Sazba daně 15 %	2 700,00
= Záloha na daň z příjmů	2 700,00

Hrubá mzda	
- Záloha na daň z příjmů	2 700,00
- Slevy na dani	2 070,00
- Daňové zvýhodnění	630,00
- Sociální pojištění	871,72
- Zdravotní pojištění	603,50
Čistá mzda	11 305,79

Zdroj: autor

Společnost na 3 řidiče vynaloží 33 917 Kč na základní mzdy a částku 4 426 Kč na sociální a zdravotní pojištění.

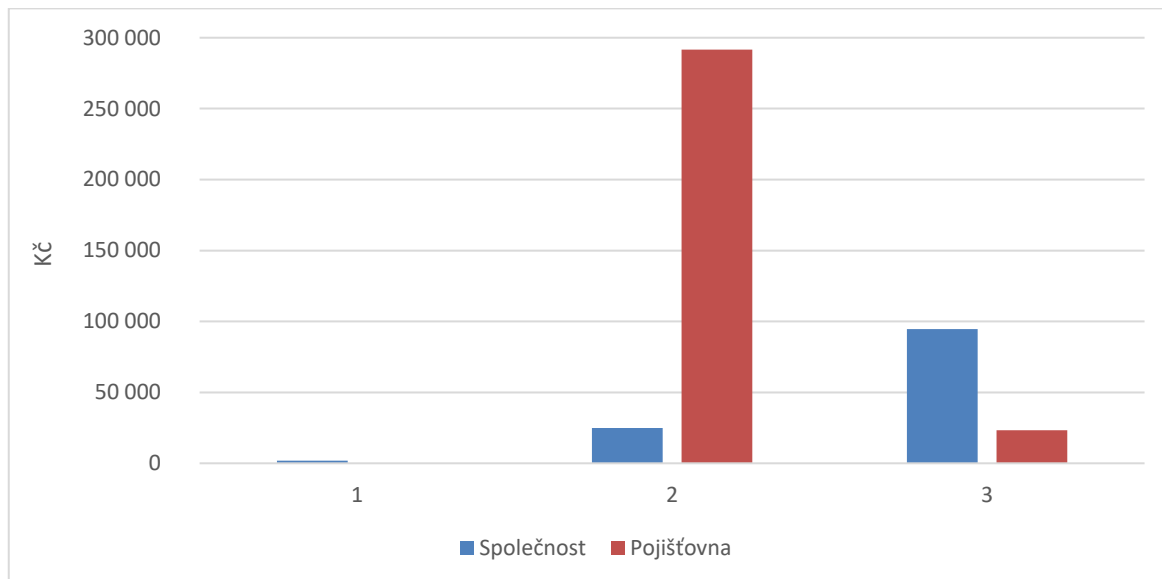
2.4.4 Náklady na opravy a údržbu vozidel

Náklady na opravy a údržbu vozidel si vedou samostatně. Má je na starost účetní, která je řádným zaměstnancem společnosti. Díky tomu má společnost přesný přehled nákladů na opravy a údržbu vozidel. Dělí si je samostatně na každé vozidlo zvlášť a lze tak dohledat i libovolný časový úsek. Opravy a údržby vozidel se provádí v servise, který se nachází ve stejném areálu jako provozovna společnosti. Jak je patrné z tabulky 5, náklady, které nastaly na opravy a údržby vozidel v roce 2016 nebyly pouze nákladem společnosti.

Tabulka 5 Náklady na opravy a údržbu vozidel za rok 2016

Vozidlo	Náklady společnosti [Kč]	Náklady pojišťovny [Kč]	Celkem opravy [Kč]
1	1 915	-	1 915
2	24 931	291 529	316 460
3	94 618	23 206	117 824
Celkem	121 464	314 735	x

Zdroj: společnost (2016); upraveno autorem



Obrázek 8 Přehled nákladů na opravy a údržbu vozidel za rok 2016 (autor)

Z tabulky 5 a obrázku 8 vyplývá, že na celkových nákladech na opravu a údržbu vozidel se nemalou částkou podílela pojišťovna například plněním z havarijního pojištění. Náklady společnosti na opravy vozidel byly 121 464,40 Kč. Největší byly u vozidla číslo 3, kde byla provedena oprava motoru. S žádným vozidlem nejsou dlouhodobé problémy, takže společnost

neuvažuje nad zúžením svého vozového parku. Snaží se o celkovou modernizaci a rozšíření. Mezi nejčastější údržby patří výměna motorového oleje, tj. zhruba na každých 70 000 km. Každé vozidlo také musí projít prohlídkou na stanici technické kontroly. Náklady na prohlídku vozidla jsou 850 Kč. Jsou zde také ukázány drobné opravárenské a údržbové služby. Ředitel společnosti uvádí, že pro společnost je výhodné vozidlo provozovat 6 až 8 let, protože poté dochází k častější poruchovosti a tím se zvyšují náklady na opravy a údržby vozidel.

2.4.5 Ostatní přímé náklady

Silniční daň

Předmětem silniční daně jsou motorová vozidla v podnikatelské činnosti a její sazba závisí u osobních automobilů na objemu válců a u nákladních vozidel na hmotnosti celého vozidla a počtu náprav. Zdaňovacím obdobím je jeden rok a daň se platí ve 4 zálohách.

Tabulka 6 ukazuje zálohy, které společnost v roce 2016 zaplatila. Zálohy se rovnají následně vypočtené dani, tudíž společnost nepřekvapí výše nákladů na silniční daň.

Tabulka 6 Silniční daň v roce 2016

Vozidlo + návěs	Zálohy [Kč]					Součet záloh [Kč]	Vypočtená daň [Kč]
	1. Q	2. Q	3. Q	10. - 11.	12		
Vozidlo 1	3 081	3 081	3 081	2 054	1 027	12 324	26 520
Návěs	3 549	3 549	3 549	2 366	1 183	14 196	
Vozidlo 2	3 081	3 081	3 081	2 054	1 027	12 324	26 520
Návěs	3 549	3 549	3 549	2 366	1 183	14 196	
Vozidlo 3	3 555	3 555	3 555	2 370	1 185	14 220	30 600
Návěs	4 095	4 095	4 095	2 730	1 365	16 380	

Zdroj: společnost (2016); upraveno autorem

Cestovné

U řidičů nákladních vozidel jsou vedle mzdy velmi významnou složkou jejich příjmů cestovní náhrady. Tyto cestovní náhrady jsou v České republice vymezeny několika zákony, vyhláškami a právními předpisy. Řidiči dostávají tzv. diety za služební cestu. V závislosti na daném státu se liší výše cestovních náhrad. Výše cestovního je ukázána v tabulce 7. Naši řidiči cestují po německých a tuzemských silnicích. Stravné v ČR není postihnuto zdaněním.

Dle MPSV (2016) zaměstnanci za každý den pracovní cesty v tuzemsku náleží podle § 163 odst. 1 zákoníku práce stravné nejméně ve výši:

72 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,

109 Kč, trvá-li pracovní cesta 12 hodin až 18 hodin,

171 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Dle MFCR (2016) výše zahraničního stravného pro Německo v roce 2017 je 45 EUR. Při cestě kratší 18 hodin a zároveň delší jak 12 hodin je výše stravného 2/3 celkové výše. 1/3 stravného dostane zaměstnanec, pokud je cesta 12 hodin a méně, avšak alespoň 1 hodinu, nebo déle než 5 hodin, pokud zaměstnanci vznikne za cestu na území ČR právo na tuzemské stravné.

Tabulka 7 Náklady na cestovné za rok 2016

Měsíc	Cestovné pro řidiče 1 [Kč]	Cestovné pro řidiče 2 [Kč]	Cestovné pro řidiče 3 [Kč]
Leden	19 648	13 496	8 867
Únor	20 128	19 035	16 456
Březen	26 175	16 136	14 936
Duben	22 407	22 635	16 506
Květen	24 586	18 605	14 666
Červen	26 395	24 285	15 256
Červenec	21 328	15 679	15 538
Srpen	9 629	9 599	6 109
Září	23 987	17 389	14 069
Říjen	21 778	19 629	11 839
Listopad	22 448	22 239	16 498
Prosinec	13 568	9 077	8 048

Zdroj: společnost (2016); upraveno autorem

AdBlue

Z následující tabulky 8 je patrné, že společnost v roce 2016 zaplatila za AdBlue 59 679 Kč. Nejvyšší náklady byly v měsíci únoru.

Tabulka 8 Náklady na AdBlue v roce 2016

Měsíc	Náklady na Adblue na vozidlo 1 [Kč]	Náklady na Adblue na vozidlo 2 [Kč]	Náklady na Adblue na vozidlo 3 [Kč]
Leden	2 292	1 616	1 405
Únor	1 801	1 981	2 514
Březen	2 030	2 103	1 458
Duben	2 078	1 579	1 493
Květen	2 067	2 042	1 723
Červen	1 853	1 841	1 670
Červenec	1 280	1 164	1 548
Srpen	811	1 359	646
Září	1 847	1 182	2 220
Říjen	1 738	1 871	1 334
Listopad	1 694	1 738	1 500
Prosinec	1 256	829	2 118

Zdroj: společnost (2016); upraveno autorem

Dle ISSUU (2013) vozy vyhovující normám Euro 4, Euro 5, Euro 6 využívají tzv. AdBlue ke snížení škodlivých emisí oxidu dusíku. AdBlue je kapalina, čirý roztok, který tvoří především demineralizovaná voda a automobilová močovina (32,5 %). AdBlue je také známé pod názvem DEF v USA, nebo AUS 32, což je jeho technické pojmenování. AUS 32, anglická zkratka pro Aqueous Urea Solution (vodný roztok močoviny). AdBlue je speciálně vyvinutý pro naftové motory, plní se do zvláštní nádrže a je vstřikována do výfukových plynů v nákladním automobilu. Po vstříknutí se kapalina odpaří a proudí do katalyzátoru, kde chemicky reaguje s oxidy dusíku a tím snižuje jejich emise.

Výkonové zpoplatnění

Na určených úsecích dálnic, rychlostních silnic a vybraných silnic I. třídy je od roku 2007 zavedeno mýto neboli výkonové zpoplatnění. Výši poplatku vypočítává společnost Kapsch, která provozuje elektronický mýtný systém. Týká se to vozidel s povolenou hmotností nad 3,5 tuny. Skupina vozidel M jsou vybavena samolepicí dálniční známkou, kterou si nalepí na čelní sklo auto. Nákladní vozidla jsou vybavena palubní jednotkou, které není přenosná. Mýtné je vždy odečteno při průjezdu vozidla pod mýtným bodem a výše závisí na třídě komunikace, délce mýtného úseku, počtu náprav vozidla, emisní třídě vozidla a dni v týdnu. Německo disponuje docela velkým množstvím kvalitních dálničních úseků, ale výkonové zpoplatnění jsou povinni platit pouze vozy s hmotností od 7,5 t výše.

Tabulka 9 Porovnání nákladů na výkonové zpoplatnění v roce 2016

Měsíc	Náklady na výkonové zpoplatnění vozidla 1		Náklady na výkonové zpoplatnění vozidla 2		Náklady na výkonové zpoplatnění vozidla 3	
	ČR	Německo	ČR	Německo	ČR	Německo
Leden	11 825 Kč	238 €	11 249 Kč	180 €	10 985 Kč	209 €
Únor	9 425 Kč	481 €	13 512 Kč	207 €	10 485 Kč	427 €
Březen	13 855 Kč	411 €	10 589 Kč	293 €	10 250 Kč	319 €
Duben	14 125 Kč	340 €	7 485 Kč	167 €	13 658 Kč	220 €
Květen	15 070 Kč	433 €	13 654 Kč	274 €	10 258 Kč	294 €
Červen	13 174 Kč	276 €	12 728 Kč	270 €	11 675 Kč	118 €
Červenec	13 493 Kč	353 €	9 540 Kč	234 €	8 036 Kč	141 €
Srpen	5 104 Kč	247 €	7 003 Kč	118 €	6 053 Kč	134 €
Září	5 656 Kč	419 €	9 031 Kč	467 €	9 384 Kč	419 €
Říjen	10 070 Kč	195 €	13 309 Kč	209 €	12 027 Kč	258 €
Listopad	16 684 Kč	414 €	10 505 Kč	296 €	12 148 Kč	494 €
Prosinec	11 962 Kč	244 €	6 798 Kč	37 €	8 425 Kč	481 €

Zdroj: společnost (2016); upraveno autorem

Tabulka 9 ukazuje porovnání nákladů za výkonové zpoplatnění v České republice a Německu. Při analýze těchto nákladů vyplynulo, že společnost za výkonové zpoplatnění zaplatí v České republice 389 229 Kč a v Německu 10 317 €.

Tabulka 10 Sazby mýtného v Německu pro vozy vyhovující normám EURO 5, EURO 6

Kategorie	Náklady na znečištění ovzduší [Kč]	Počet náprav	Výše mýtného [Kč/km]	Celkem [Kč/km]
EURO 6	0	2	2,14	2,14
		3	2,98	2,98
		4	3,09	3,09
		5 nebo více	3,57	3,57
EURO 5	0,55	2	2,14	2,69
		3	2,98	3,54
		4	3,09	3,64
		5 nebo více	3,57	4,12

Zdroj: Toll collect, 2017

Přepočteno ke dni 25. 5. 2017 s kurzem 1 EUR = 26,410 Kč

Tabulka 11 Sazby mýtného v ČR pro vozy vyhovující normám EURO 5, EURO 6

Kategorie			Počet náprav	Výše mýtného [Kč/km]
EURO 6	Dálnice		2	1,67
			3	2,85
			4 a více	4,12
		-- pátek 15-20 h	2	2,12
			3	4,05
			4 a více	5,88
EURO 6	silnice I. třídy		2	0,79
			3	1,37
			4 a více	1,96
		-- pátek 15-20 h	2	1,00
			3	1,96
			4 a více	2,80
EURO 5	dálnice a silnice I. třídy		2	1,83
			3	3,13
			4 a více	4,52
		-- pátek 15-20 h	2	2,33
			3	4,46
			4 a více	6,46
EURO 5	silnice I. třídy		2	0,87
			3	1,50
			4 a více	2,15
		-- pátek 15-20 h	2	1,10
			3	2,15
			4 a více	3,07

Zdroj: Česko, 2014

Z tabulky 11 vyplývá, že pokud to podmínky dovolí, tak je výhodné směřovat dopravu mimo pátek odpoledne, kdy je účtována vyšší sazba mýtného.

Povinné ručení

Povinné ručení je České republice vyžadováno zákonem. Účelem pojištění odpovědnosti z provozu vozidla je pojistná ochrana zdraví a majetku třetích osob, kterým byla způsobena škoda zapříčiněná provozem vozidla. Společnost má zřízené povinné ručení u společnosti ČPP. Platba za jedno nákladní vozidlo činí 46 800 Kč. Daná částka je sjednaná už pár let, kdy společnosti spolu uzavřely dohodu. Vychází tedy, že jelikož je to sjednané už delší dobu, není to moc výhodné a je zde tedy prostor pro úsporu nákladů.

Havarijní pojištění

Smluvní pojištění vozidel pro předpokládané riziko. Základní pojištění se sjednává pro snížení rizik na vozidle či jeho části pro nebezpečí typu havárie, vandalismu, odcizení nebo živelných událostí. Daná společnost platí za tahač a návěs 54 000 Kč.

2.4.6 Provozní režie

Jsou náklady, které souvisejí přímo s provozem. Vznikají spotřebou, například tedy spotřeba elektriny, plynu a také vodné a stočné. Dále sem zařadíme kancelářské potřeby, toner a papíry do tiskárny.

Režijní náklady na areál společnost: 28 018 Kč za měsíc.

Režijní náklady spojené s provozem kanceláře: 458 Kč za měsíc.

2.4.7 Správní režie

Dispečeri dané společnosti jsou odměňováni dvěma způsoby. Základní mzda činí 18 000 Kč a k tomu jsou odměňováni podílovou mzdou, která je na rozdíl od časové mzdy vysoce motivující, protože výše mzdy zaměstnance je určena na základě podílu tržeb za určité období.

Účetní je zaměstnána na plný úvazek a je odměňována časovou mzdou. Její mzda činí 25 000 Kč. Zde je podle mne prostor ke snížení nákladů. Záleží na tom, jestli účetní svou práci časově zvládá a zda by nestačil poloviční úvazek. Dalším zaměstnancem je sekretářka, která je zaměstnaná také na plný úvazek a její mzda činí 17 000 Kč.

2.5 Skladovací náklady

V areálu společnosti nabízí také skladovací prostory. Jedná se o pronájem prostorů, které mají větší využití. Společnost nabízí nevytápěnou krytou halu, venkovní skladovací prostory a plochy vhodné ke skladování materiálu nebo na parkování vozů. Vše se nachází v oploceném areálu. Je zde možnost pronájmu libovolného prostoru jak venkovní plochy, tak i kryté haly.

Náklady na skladování nevznikají žádné. Tyto plochy se nacházejí v oploceném areálu, který je celý ve vlastnictví společnosti.

2.6 Shrnutí analýzy

Z analýzy vyplynulo, že společnost má vyšší náklady na pohonné hmoty, než je nezbytné. Pokud společnost netankuje u Hana Oil, tak nemá sjednané žádné slevy na pohonné hmoty. AdBlue společnost tankuje stejně jako pohonné hmoty u Hana Oil. Zde je potenciál na úsporu. Pneumatiky nepatří mezi levné záležitosti. Společnost vlastní několik vozidel, a proto

musí vynakládat nemalé prostředky na jejich pořízení. Všechny opravy a údržby vozidel jsou prováděny v jednom autoservise, což se jeví jako jejich slabina. Společnost je na daném autoservise závislá.

V analýze bylo porovnání výkonového zpoplatnění pro jednotlivá vozidla v České republice a v Německu. Z analýzy vyplývá, že pokud to podmínky dovolí, tak je výhodné směřovat dopravu mimo pátek odpoledne. Společnost má zřízené povinné ručení u společnosti ČPP. Společnosti spolu uzavřely dohodu už před pár lety. Vychází tedy, že jelikož je pojištění sjednané delší dobu, není to moc výhodné a je zde tedy prostor pro úsporu nákladů.

Společnost má nedostatečně řešený zákaznický servis. Webové stránky jsou zastaralé a neposkytují dostatečné informace o společnosti. Příležitostí společnosti je vytvoření informačního systému, který zlepší komunikaci se zákazníkem a kvalitu poskytovaných služeb.

3 NÁVRHY NA SNÍŽENÍ LOGISTICKÝCH NÁKLADŮ A JEJICH VYHODNOCENÍ

Tato kapitola je zaměřena na návrhy, které by měly pomoci snížit logistické náklady dané společnosti. Návrhy se týkají více oblastí, ale především je zobrazeno vylepšení zákaznického servisu, nákladů na pohonné hmoty a pneumatiky, snížení nákladů v oblasti oprav a údržeb vozidel, AdBlue a pojištění.

3.1 Návrh na zlepšení zákaznického servisu

Zkoumaná společnost nemá pro agendu zákaznického servisu žádné specializované oddělení. Všechny zákaznické požadavky vyřizují dva dispečeri, kteří jsou maximálně vytíženi. Jiné činnosti a mnohdy opakující se požadavky a dotazy je zdržují a nestíhají svojí hlavní práci během své pracovní doby a musejí zůstat v práci déle. Měsíčně mají i desítky přesčasových hodin. Dispečeri jsou občas využíváni i jako zaskakující řidiči. Během této doby se nemohou plně věnovat případným požadavkům zákazníka. Tato situace je pro firmu dlouhodobě neúnosná.

K prvotnímu kontaktu se zákazníkem dojde většinou přes webové stránky. Firemní web je vytvořen v roce 2012 a od té doby pravděpodobně nijak graficky neupravován. Design stránek, jakási tvář společnosti v porovnání s konkurencí značně pokulhává. Obsah stránek pokrývá pouze základní nabízené služby společnosti. Optimalizace pro internetové prohlížeče neexistuje.

Zkoumaná společnost má dle zjištění kvalitu zákaznického servisu na úrovni neodpovídající trendům moderní mezinárodní společnosti. Bude zde tedy navrženo řešení, které by společnosti ulehčilo práci, zlepšilo vnější tvář společnosti, a tudíž v dlouhodobém horizontu i snížilo náklady. Jak je zřejmé z analýzy, tak stávající systém, kde se o zákaznickou podporu dělí dva dispečeri je nevyhovující. Vytvoření IS na míru společnosti bude pro společnost náročné, bude potřeba vytvořit přesné požadavky na systém, následné testování a obsluha systému.

Návrhem je kompletní předělání webových stránek, které se stanou vstupní branou do nového informačního systému společnosti. Stránky musí mít nejen moderní vzhled, ale hlavně vlastnosti, které povedou ke zlepšení kvality zákaznického servisu.

Klíčové vlastnosti nového informačního systému společnosti:

- vícejazyčnost CS, EN, DE,
- služby pro zadavatele přepravy,
- služby pro přepravní partnery,
- informace o společnosti, reference,
- optimalizace pro webové prohlížeče,
- kontaktní informace.

3.1.1 Služby pro zadavatele přepravy

- poptávkový systém s předběžnou kalkulací nakládky,
- často kladené otázky objednavatelů a odpovědi na ně,
- zákaznický portál pro stávající zákazníky,
- představení kamionové dopravy společnosti.

3.1.2 Služby pro přepravní partnery

- zákaznický portál pro partnery,
- možnost přihlášení prázdných vozidel,
- možnost dlouhodobého vyřízení v silniční kamionové dopravě,
- možnosti kombinací v případě partnerství na jednosměrných trasách.

Po plném zavedení systému bude pro společnost IS velkým přínosem. Přínos pro společnost vidím nejen ve zlepšení kvality zákaznického servisu, ale také v automatizaci některých procesů. Zadavatel by měl velkou část potřebných informací získat online, bude mít možnost výpočtu ceny přepravy bez přímého kontaktování dispečera. Informační systém bude poskytovat po přihlášení zákaznický portál pro zákazníky i partnery.

Zákaznický portál bude uživatelům poskytovat:

- přehled objednávek,
- on-line sledování zakázek,
- vytvoření on-line objednávky,
- žádost o cenovou nabídku.

Zákaznický portál bude partnerům poskytovat:

- přehled objednávek,
- on-line sledování zakázek,
- nabídky vyřízení vozidel.

3.1.3 Kalkulace systému

Zavedení systému (customizace): 40 000 Kč,

Měsíční platba: 6 000 Kč (wowdesign, 2016)

Zavedení takového systému bude pro společnost nejprve nákladem. Do budoucna, ale ušetří spoustu času, chyb a financí. V současnosti se zákaznickým servisem nikdo moc nezabývá, a tak mohou vznikat i chyby z nepozornosti. Tento systém by měl pomoci těmto chybám předcházet, ať už se jedná třeba o penále za neuskutečněnou přepravu, nebo ztracené příležitosti, kterých si doposud dispečer nemusel ani všimnout.

Moderní dopravní informační systém nabídne komplexní zpracování zakázky od objednávky přes monitoring až po finální reporty. Dále nabídne různé prvky automatizace, zjednodušení a zrychlení komunikace celého procesu. Všechny potřebné dokumenty by mělo být možné vystavit přímo v informačním systému. Efektivní řešení nahradí automatizací zásahy uživatelů tam, kde je to možné, a dává tak jen minimální prostor k chybovosti. Kvalitní informační systém řeší všechny klíčové procesy, od poptávkového řízení, plánování a realizace služeb až po finální fakturaci. Poskytuje také širokou škálu různých podkladů a ukazatelů, které napomáhají vedoucím pracovníkům při řízení firmy a rozhodování. U větších podniků informační systém pomáhá v lepší organizaci práce a systému řízení celého týmu kolem dopravy. Dochází k velké časové úspoře tudíž odstranění neproduktivní práce a zvýšení počtu přeprav.

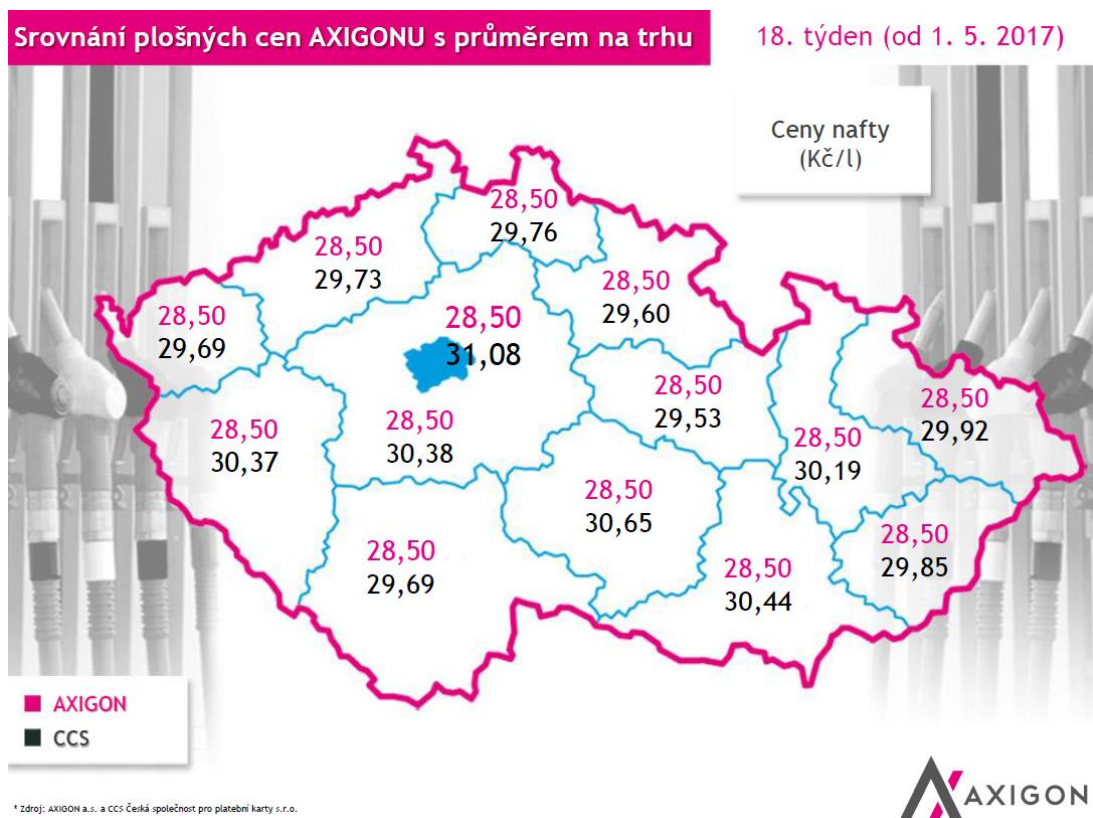
3.2 Návrhy na snížení přepravních nákladů

V této podkapitole jsou návrhy, které by mohly pomoci ke snížení nákladů v oblasti přepravních nákladů.

3.2.1 Snížení nákladů v oblasti pohonných hmot

Jeden z prvních návrhů je uzavření dohody s poskytovatelem tankovacích karet, kam by vozidla jezdila, pokud bude potřeba tankovat jinde než u sjednané stanice. Tento poskytovatel nabízí síť čerpacích stanic, kde nabízí množstevní slevy bez ohledu na velikost vozového parku. Tankovací karty přináší bezesporu řadu výhod i pro samotné řidiče. Hlavním lákadlem jsou výhodnější ceny paliva či možnost čerpat na všech čerpacích stanicích v síti za plošnou cenu vyhlášenou každý týden. Součástí jsou i slevy na vybrané zboží či služby související s provozem vozidla (např. nákup provozních kapalin, služby myček, autoservisů, pneuservisů apod.), vrácení DPH za tankování v zahraničí, jednoduché sledování nákladů jednotlivých vozidel či snadné zanesení všech výdajů do účetnictví firmy.

Pro společnost je výhodné stát se klientem společnosti Axigon, Tato společnost funguje na principu nákupní aliance, díky které se i malí zákazníci dostanou k cenovým podmínkám určeným pro klienty s vysokou spotřebou paliva. Na obrázku 9 lze vidět porovnání CCS s Axigonem.

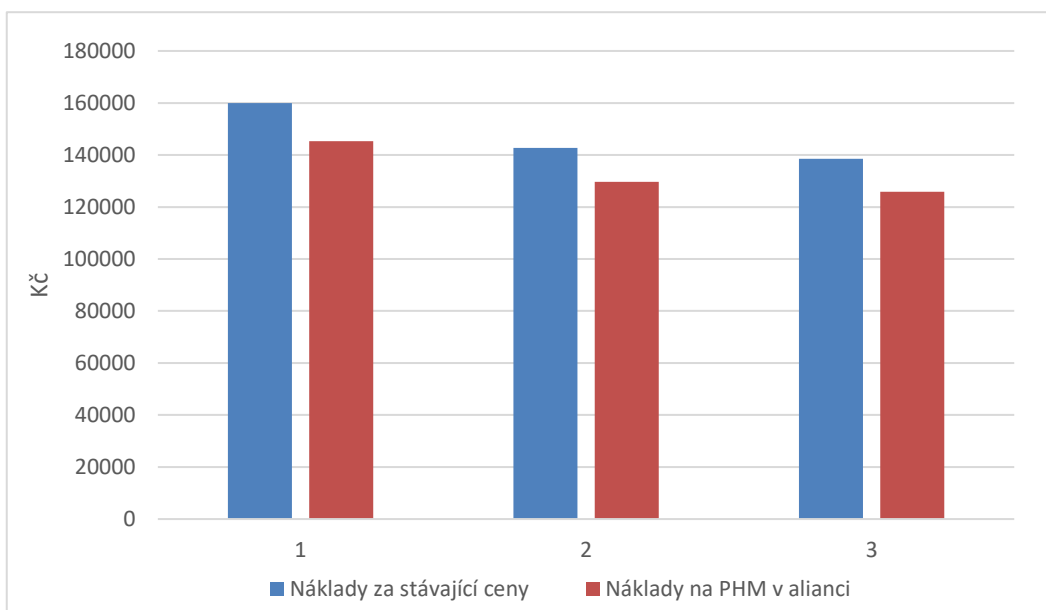


Obrázek 9 Porovnání s CCS, největším hráčem na trhu tankovacích karet (Axigon, 2017)

Zavedení tankovacích karet je zdarma a náklady na jejich vedení činí 125 Kč za měsíc. Roční úspora zavedením tankovacích karet bude přibližně 36 000 Kč pro vybraná vozidla viz obrázek 10.

Další variantou je zřízení vlastní čerpací stanice. V období stoupajících cen pohonných hmot je výhodné a čím dál více se to vyplácí i malým podnikům. Důvod je ryze ekonomický je totiž úspora na maržích, které si prodejci účtují. Dále odpadají i náklady na obsluhu, protože většina čerpacích stanic je už automatických. Společnost by tak na každém litru nafty nebo benzínu zaplatila o 2 až 3 Kč méně oproti běžným cenám. Je možné si vlastní čerpací stanici pořídit už za sedmdesát tisíc korun. Ty větší a složitější, jež jsou napojené na počítačové systémy, přijdou zhruba na milion korun. Co se velikostí týče, pak ty nejlevnější zaberou jen pár metrů.

Za současných výhodných podmínek tankování u partnerské čerpací stanice není tato varianta aktuální. Pokud by v budoucnu spolupráce s touto čerpací stanicí přestala být výhodná, tak by vybraná společnost měla pořídit vlastní stanici.



Obrázek 10 Porovnání nákladů na pohonné hmoty (autor)

3.2.2 Návrh na snížení nákladů na pneumatiky

Možností snížení nákladů v oblasti pryžových obručí je jejich repase. Repasované pneumatiky bývají levnější než nové a provádějí se z důvodu uchování a dožívání pneumatiky. Otázkou je, zda je pro společnost výhodné dát repasi pneumatik, protože zakoupením nové je větší pravděpodobnost její životnosti. Repasovaná pneumatika má nižší cenu, ale mnohdy nižší životnost.

Společnost Jopeco nabízí repasování pneumatik, kdy používají osvědčený proces. Pneumatika má potom vlastnosti téměř na úrovni nové, ale při snížených nákladech. Výroba protektorů přináší výhody i v oblasti ochrany životního prostředí, protože v porovnání s výrobou nových pneumatik spotřebuje méně surovin a má za následek méně emisí CO₂.

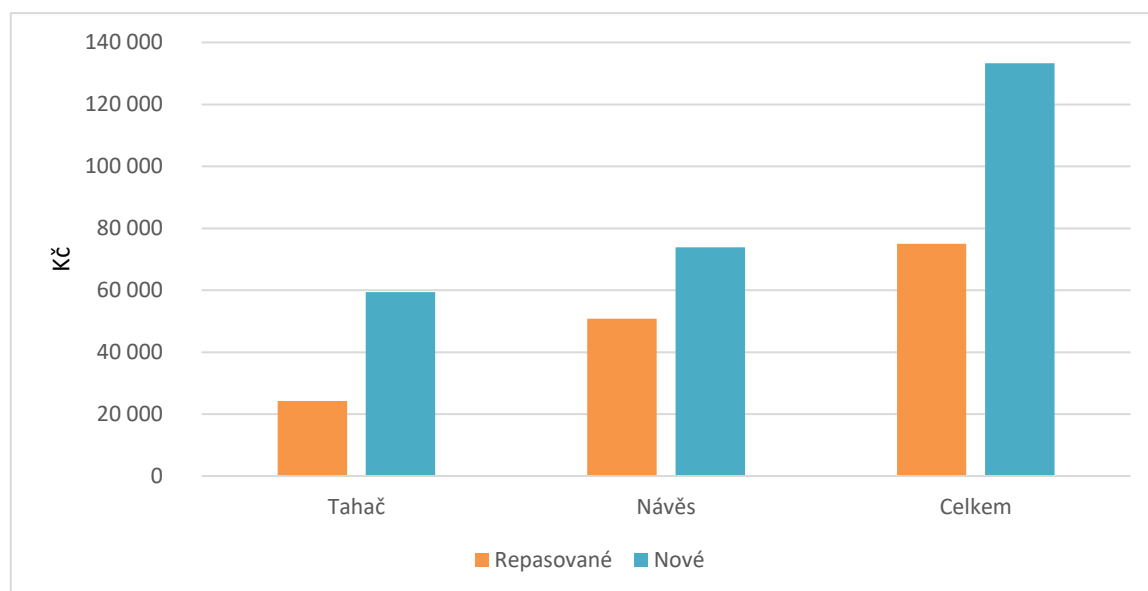
Tabulka 12 Náklady na repasované pneumatiky

	Cena za ks [Kč]	Celkem [Kč]
Tahač	6 050	24 200
Návěs	8 470	50 820

Zdroj: Jopeco (2017); upraveno autorem

Celkové náklady na repasované pneumatiky na jedno vozidlo s návěsem jsou ukázány v tabulce 12. Jak již bylo řešeno, záleží na společnosti, zda koupí pneumatiku novou nebo repasovanou. Ani v jednom případě není záruka dlouhé životnosti.

Obrázek 11 ukazuje porovnání nákladů na pořízení pneumatik. Cena nových je několikrát vyšší než v případě jejich repase.



Obrázek 11 Porovnání cen repasovaných a nových pneumatik (autor)

3.2.3 Návrhy na snížení nákladů na opravy a údržbu vozidel

Řešení snížení nákladů v oblasti oprav a údržby vozidel je celá řada. První možnou variantou je zřízení vlastní dílny. Těžko se vyčíslují celkové náklady na vybudování autoservisu. Záleží vždy na konkrétních podmínkách. Lze odhadnout náklady na vybavení autoservisu, ať jde o zařízení, přístroje, přípravky, pořízení vzduchotechniky, nebo odsávání výfukových plynů. Jaké vybavení v autoservise bude, lze orientačně odhadnout, včetně cen jednotlivých položek. Ceny se samozřejmě liší, záleží, zda je zvolena levnější či dražší varianta. Orientační cena za průměrně vybavený autoservis se může pohybovat kolem 1 900 000 Kč viz příloha A.

Další možností je uzavřít se stávajícím servisem dohodu o výhradní spolupráci, tím získat množstevní slevu. Stávajícího servis má nejvíce práce právě na opravách nákladních vozidel dané společnosti, tudíž by to mohlo být výhodné pro obě strany.

Další variantou by bylo i sjednání paušálu u vybraného autoservisu. Otázkou je, zda by na takovou dohodu přistoupil, ale pro společnost by to mohla být možná úspora nákladů.

3.2.4 Návrh na snížení ostatních přímých nákladů

AdBlue společnost tankuje stejně jako naftu u Hana oil, kde má společnost dohodnuté lepší ceny. Zavedení vlastního AdBlue stojanu není na rozdíl od plnohodnotné čerpací stanice náročné. Zde je potenciál na úsporu.

Společnost aktuálně vynakládá 6,33 Kč za jeden litr AdBlue. Možností je zakoupit vlastní 1000 litrovou nádrž na AdBlue, kde bude cena 4,95 Kč za jeden litr. Pořizovací cena nádrže je 2 000 Kč. Společnosti stačí koupit pouze jedna nádrž, při vyčerpání močoviny se pouze vymění prázdná nádrž za plnou. Náklady na ruční rotační čerpadlo na AdBlue jsou 978 Kč a pořizovací cena nádrže je 2 000 Kč.

Vypočtená roční úspora:

Roční spotřeba AdBlue je 4 935 litrů.

$$\text{počáteční náklady} = 978 + 2\,000 = 2\,978 \text{ Kč}$$

$$\text{úspora na 1l} = 6,33 - 4,95 = 1,38 \text{ Kč}$$

$$\text{roční úspora celkem} = 4\,935 * 1,38 - 978 = 5\,832 \text{ Kč}$$

Společnost prvním rokem sníží náklady o 2 854 Kč, další roky dojde ke snížení nákladů o 5 832 Kč.

3.2.5 Návrh v oblasti správní režie

Jak z analýzy vyplynulo, zde je možný prostor pro snižování nákladů. Účetní je zaměstnána na plný úvazek a otázkou je, zda by svou práci za poloviční úvazek stihla. Další možnou variantou je outsourcing neboli vedení účetnictví.

Poloviční úvazek je na 80 hodin za měsíc. Kdyby zůstala stejná hodinová odměna na 156 Kč, mzda účetní by byla 12 500 Kč. V rámci poradenství a vedení účetnictví by společnost zaplatila 38 000 Kč za měsíc.

Tabulka 13 Měsíční náklady na správní režii

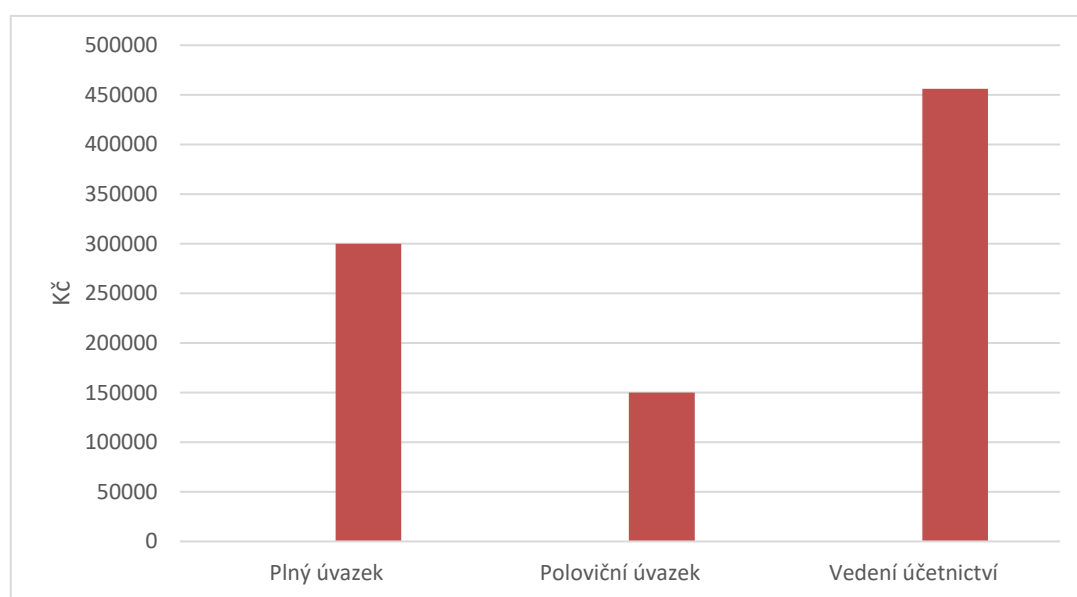
Varianta	Cena [Kč]
Plný úvazek	25 000
Poloviční úvazek	12 500
Outsourcing – vedení účetnictví	38 000

Zdroj: autor

Z tabulky 13 je patrné, že outsourcing se jeví jako nejnákladnější varianta. Výhodou ale je, že přináší úspory peněžních prostředků a úspory času. Outsourcování účetnictví je vhodné pro všechny typy organizací. Pokud se společnost rozhodne využít v plném rozsahu, vyhne se tak nemalé investici nákupu hardwaru, specializovaného softwaru a licencí a zdlouhavému

zaškolení zaměstnanců. Náklady jsou to vyšší, ale pravidelná měsíční platba zahrnuje veškeré náklady s tím spojené. Součástí často bývá zpracování mzdové agendy včetně přehledů pro správu sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny a daňového poradenství, která může zahrnovat i přípravu a zpracování daňových podkladů a auditu. Dalším plusem je, že částečně se přesune riziko na outsourcingovou společnost, která ručí za úplnost a správnost zaúčtování a všech výpočtů. Je zde dodržen standard kvality a dodržení časových termínů bez ohledu na případnou nemoc účetní.

Roční náklady na plný úvazek účetní činí 300 000 Kč, poloviční úvazek 150 000 Kč a možnost vedení účetnictví 456 000 Kč viz obrázek 12.



Obrázek 12 Porovnání nákladů na správní režii (autor)

3.2.6 Snížení nákladů na pojištění

V analýze bylo zjištěno, že společnost platí za povinné ručení zbytečně moc peněz. Kdyby odstoupila od dohody se společností ČPP, mohla by uzavřít dohodu s někým jiným, kde to bude výhodnější. V níže uvedené tabulce 14 je porovnání s dalšími pojišťovnami (Česká pojišťovna, OVB Allfinanz), kde je nabídka povinného ručení výhodnější.

Obě pojištění nabízí obdobné parametry viz. příloha B. V obou případech se jedná o nabídku bez flotilového pojištění tedy pouze na jeden tahač. Flotilové pojištění je levnější než samostatné, ale z důvodu rozsahu bakalářské práce by nabídka nebyla relevantní.

Tabulka 14 Analýza nákladů na povinné ručení

Pojišťovna	Cena pojištění [Kč]
Česká pojišťovna	48 798
OVB Allfinanz	49 121

Zdroj: autor

Tabulka 15 Analýza nákladů na havarijní pojištění

Pojišťovna	Cena pojištění [Kč]
Česká pojišťovna	22 639
OVB Allfinanz	39 000

Zdroj: autor

Současná platba je 100 800 Kč. Kdyby společnost přešla od stávající pojišťovny k České pojišťovně, náklady na povinné ručení a havarijní pojištění by byly 71 436 Kč. To znamená, že je zde prostor pro možnou úsporu 29 364 Kč za jednu soupravu a na vybraná vozidla úspora činí 88 092 Kč. U flotilového pojištění by byla cena řádově o 20 % méně.

ZÁVĚR

Zpracovaná bakalářská práce byla zaměřena na snížení logistických nákladů ve vybrané společnosti. Sledování těchto nákladů je pro společnost důležité, protože ovlivňují jejich zisk.

V teoretické části byly rozebrány logistické náklady, jejich základní rozdělení a systém evidence. Byla popsána charakteristika jednotlivých nákladů uvnitř podniku, následovaly vztahy logistických nákladů a logistických činností. Teoretická část je zakončena SWOT analýzou a byla zmíněna i kalkulace nákladů v silniční dopravě.

V analytické části byla uvedena společnost, ze které byla čerpána data, byly ukázány její počátky a charakteristika, náplň podnikání a hlavní cíle. Tato kapitola byla dále zaměřena na analýzu logistických nákladů – náklady na pohonné hmoty, pojištění, opravy a údržbu vozidel a další. Tyto jednotlivé logistické náklady byly pečlivě rozebrány a zhodnoceny. Největší položkou dané společnosti jsou náklady na pohonné hmoty. Rozbor nákladů byl proveden za rok 2016.

Poslední kapitola obsahuje několik návrhů na snížení nákladů. V případě, že se společnost zapojí do aliance Axigon dojde ke snížení nákladů o 36 000 Kč na vybraná vozidla. Tuto variantu společnost využije ke stávajícímu řešení, kdy vozidla tankují na čerpací stanici blízko provozovny. V případě snižování nákladů na pneumatiky je řešením jejich repase, což přinese redukci nákladů o 58 232 Kč na letní pneumatiky a na zimní pneumatiky o 70 300 Kč. Potenciál na snižování nákladů je také u AdBlue, kdy řešením je pořízení vlastní nádrže. Náklady se tímto řešením tak zredukují o 5 832 Kč. V oblasti mezd řidičů není prostor pro snižování. Nedostatek řidičů trápí autobusové i nákladní dopravce. V Česku jich chybí podle některých odhadů až 10 tisíc. Snížení mzdy by pouze způsobilo to, že by řidiči odešli ke konkurenci. Naopak by si společnost měla své řidiče předcházet a vážit si toho, že pracují zrovna u ní.

V práci je uvedeno několik návrhů, pomoci nichž společnost může do budoucna snížit své náklady.

POUŽITÁ LITERATURA

AXIGON, 2017. Úvod. *Axigon*. [online]. [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <https://www.axigon.cz/userfiles/files/Cenov%C3%A1%20mapa%20pro%2018.t%C3%BDden%202017.pdf>

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

ČESKO, 2014. *Narřízení vlády o výši časových poplatků, sazeb mýtného, slevy na mýtném a o postupu při uplatnění slevy na mýtném* [online]. [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: http://www.myto.cz/files/files/uni/MYTOCZ_312-8_narizeni_240-2014.pdf

DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEŽNÍČEK, 2003. *Logistika procesy a jejich řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-521-0.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-010-2.

EISLER, Jan, 2004. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 80-245-0772-2.

EISLER, Jan a Ivan KOSINA, 2000. *Kalkulace nákladů v dopravě*. 2. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-246-4.

ISSUU, 2013. What is Adblue. *Issuu* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: https://issuu.com/greenchem/docs/adblue_folder_holding_internet_1-_o

JOPECO, 2017. Protektory. *Jopeco* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.jopeco.cz/produktysluzby/protektory>

KAMPF, Rudolf, 2007. Outsourcing a jeho použití v dopravě. In: KAMPF, Rudolf, ed. *Outsourcing dopravně-logistických procesů a prostorová lokalizace veřejných logistických center*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-022-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KLAPALOVÁ, Alena, Radoslav ŠKÁPA a Michal KRČÁL, 2012. *Specifika řízení zpětných toků*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6076-0.

LAMBERT, Ellram, James R. STOCK a Lisa ELLRAM, 2005. *Logistika*. 2. vydání. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0504-0.

LANG, Helmut, 2007. *Management trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-683-1.

- LÍBAL, Vladimír et al., 1994. *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky. ISBN 80-85884-11-9.
- MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK, 2003. *Ekonomika podniku*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-510-2.
- MFCR, 2016. VYHLÁŠKA č. 366/2016 Sb. *Mfcr* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2016/vyhlaska-c-366-2016-sb-26633>
- MPSV, 2016. VYHLÁŠKA č. 440/2016 Sb. *Mpsv* [online]. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28943/vyhlaska_440_2016.pdf
- MRUZEK, Lukáš, 2007. *Náklady v dopravě*. Praha. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- MYŠKOVÁ, Renáta, 2014. *Strategický management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-755-1.
- PERNICA, Petr, 1998. *Logistický management*. 1. vydání. Praha: Radix. ISBN 80-86031-13-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.
- SIXTA, Josef a Václav MAČÁT, 2005. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0573-3.
- SPOLEČNOST, 2016. *Interní materiály společnosti: Vysoké Mýto*
- SYNEK, Miloslav et al., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
- TOLL COLLECT, 2017. Toll rates. *Toll collect* [online]. [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: https://www.tollcollect.de/en/toll_collect/rund_um_die_maut/maut_tarife/maut_tarife.html
- TRUCK1, 2017. Tractor unit. *Truck1* [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.truck1.eu/tractor-units/volvo_fh13_460_hp_4x2_globetrotter_euro5a775318.html
- WOW DESIGN, 2016. Kontakt. *Wowdesign* [online] [cit. 2017-14-05]. Dostupné z: <http://www.wowdesign.cz/>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kalkulační vzorec a rozdělení nákladů na závislé a nezávislé	19
Tabulka 2 SWOT analýza vybrané společnosti	27
Tabulka 3 Spotřeba pohonných hmot (v litrech) v roce 2016	31
Tabulka 4 Počet ujetých kilometrů v roce 2016	32
Tabulka 5 Náklady na opravy a údržbu vozidel za rok 2016	34
Tabulka 6 Silniční daň v roce 2016	35
Tabulka 7 Náklady na cestovné za rok 2016	36
Tabulka 8 Náklady na AdBlue v roce 2016.....	37
Tabulka 9 Porovnání nákladů na výkonové zpoplatnění v roce 2016	38
Tabulka 10 Sazby mýtného v Německu pro vozy vyhovující normám EURO 5, EURO 6.....	38
Tabulka 11 Sazby mýtného v ČR pro vozy vyhovující normám EURO 5, EURO 6.....	39
Tabulka 12 Náklady na repasované pneumatiky	46
Tabulka 13 Měsíční náklady na správní režii	48
Tabulka 14 Analýza nákladů na povinné ručení.....	50
Tabulka 15 Analýza nákladů na havarijní pojištění.....	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Nákladové vazby v logistickém systému	11
Obrázek 2 Pořadí etap činností k zavedení evidence logistických výkonů a nákladů.....	16
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti v roce 2016	24
Obrázek 4 Volvo typu FH13.....	25
Obrázek 5 Lowdeck návěs značky Kogel.....	26
Obrázek 6 Náklady na vozový park a jeho provoz za rok 2016	27
Obrázek 7 Analýza cen pohonných hmot za rok 2016	30
Obrázek 8 Přehled nákladů na opravy a údržbu vozidel za rok 2016.....	34
Obrázek 9 Porovnání s CCS, největším hráčem na trhu tankovacích karet	45
Obrázek 10 Porovnání nákladů na pohonné hmoty	46
Obrázek 11 Porovnání cen repasovaných a nových pneumatik	47
Obrázek 12 Porovnání nákladů na správní režii	49

SEZNAM ZKRATEK

AUS 32	Aqueous Urea Solution vodný roztok močoviny
CN	celkové náklady
CO ₂	Oxid uhličitý
CS	cze/ces čeština
ČPP	Česká podnikatelská pojišťovna
ČR	Česká republika
DE	ger/deu němčina
DEF	Diesel Exhaust Fluid vzduchová výfuková tekutina
DPH	daň z přidané hodnoty
EN	eng angličtina
Gb	Gigabit
GPS	global position system Globální polohovací systém
IS	informační systém
Kč	Koruna česká
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
OMV	Österreichische Mineralölverwaltung Čerpací stanice
PHM	pohonné hmoty a maziva
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace
USD	United states dollar americký dolar

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Orientační přehled vybavení

Příloha B: Kalkulace pojištění

Příloha A: Orientační přehled vybavení

Orientační přehled vybavení menšího vzorového autoservisu	
Popis vybavení	cena
Základní vybavení autoservisu	625 000 Kč
<i>Přístroje pro diagnostiku</i>	
<i>Multimetry</i>	
<i>Lampy</i>	
<i>Zkoušečky</i>	
<i>Nabíječky</i>	
<i>Tlakové přístroje</i>	
Autoklimatizace	130 000 Kč
Pneuservis	180 000 Kč
Geometrie kol	280 000 Kč
Zvedáky	300 000 Kč
Nářadí	175 000 Kč
Rozvod stlačeného vzduchu, elektro kabelů	60 000 Kč
Svařovací technika	35 000 Kč
Nábytek a sklady	90 000 Kč
Mytí nářadí a vozidel	25 000 Kč
	1 900 000 Kč

Příloha B: Kalkulace pojištění



V154

Kalkulace - sdružené pojištění vozidla - AH

Název firmy: **JN TRANS s.r.o.** Adresa: **Průmyslová 161** Číslo kalkulace: 7191158 Adresa: Záměstí 195
 IČO: **25977601** **566 01 Vysoké Mýto** Datum počátku pojištění: 15. 5. 2017 565 01 Choceň
 Datum vytvoření: 15. 5. 2017 Kontakt: petr.vilimek@ceskapojistovna.cz
 Vytvořil: Petr VILÍMEK

Vozidlo: **Volvo FH 13** Datum uvedení do provozu: **29. 9. 2015** Počet sedadel: **2** Užití: **ostatní (běžné)**
 RZ/VIN: **35U1827** Objem (ccm) / hmotnost (kg): **1277** Druh: **tahač návěsů G** Zabezpečení:
 Rok výroby:

Povinné ručení	Exclusive	Standard	Start	TOP
Limity plnění (majetek / zdraví v mil. Kč)	100 / 100 mil. Kč	50 / 50 mil. Kč	35 / 35 mil. Kč	1 mlrd. Kč
Právní ochrana	20 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	-
Asistence POHODA	Special	Klasik	<input type="radio"/>	-
Úrazové pojištění	omezený rozsah*	řidiče	<input type="radio"/>	-
První škoda bez vlivu na bonus	-	-	-	-
Garance ceny na 3 roky	-	-	-	-
Roční pojistné	189 763 Kč	180 734 Kč	177 121 Kč	38 162 Kč
Roční pojistné po slevě	51 236 Kč	48 798 Kč	47 823 Kč	10 304 Kč
Obchodní sleva: 50,0000 %	Škodní sleva / přirážka: -55 %		z toho: bonus/malus: -55 % interní sleva: 0 %	

v ceně lze připojistit - nelze připojistit

*Úrazové pojištění řidiče a ostatních cestujících ve vozidle s pojistnými částkami pro smrt úrazem 100 000 Kč a pro trvalé následky úrazu 200 000 Kč. Nevztahuje se na dobu nezbytného léčení úrazu.

Havarijní pojištění	All Risk	Havárie a živel	Odcizení a živel
Havárie + vandalismus	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	-
Odcizení	<input checked="" type="radio"/>	-	<input checked="" type="radio"/>
Živel	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Úrazové pojištění	Omezený rozsah*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asistence POHODA	Klasik	Klasik	Klasik
Spoluúčast	5%, min. 5 000,- Kč	5%, min. 5 000,- Kč	5%, min. 5 000,- Kč
Pojistná částka bez DPH	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč
Roční pojistné	75 461 Kč	63 211 Kč	23 569 Kč
Roční pojistné po slevě	22 639 Kč	18 964 Kč	7 070 Kč
Obchodní sleva: 40,0000 %	Škodní sleva / přirážka: -50% Úhrada opravy v zahraničí: NE	Územní rozsah: Evropa (mimo vybrané země dle VPP) Akceptace doporučené opravy: ANO	

v ceně lze připojistit - nelze připojistit

*Úrazové pojištění řidiče a ostatních cestujících ve vozidle s pojistnými částkami pro smrt úrazem 100 000 Kč a pro trvalé následky úrazu 200 000 Kč. Nevztahuje se na dobu nezbytného léčení úrazu.

Připojištění	Spoluúčast	Varianta A		Varianta B	
		Limit	Roční pojistné	Limit	Roční pojistné
Asistence POHODA - výsledná pro zvolené varianty povinného ručení a havarijního pojištění		Special	0 Kč	Special	0 Kč
Roční pojistné			0 Kč		0 Kč

Výsledné roční pojistné po zohlednění bonusu/malusu a slev* 71 436 Kč

Splátka pojistného (ročně) **71 436 Kč**

* Výsledné pojistné se může lišit od pojistného v hlavním systému České pojišťovny a.s. z důvodu korekce započítání bonusu/malusu, změny ve výběru rozsahu pojištění nebo změny tarifu do doby sjednání smlouvy.

Česká pojišťovna a.s. Vám předkládá tuto kalkulaci, která **není závazným návrhem** na uzavření pojistné smlouvy.