

Projekt optimalizace nákladů dopravní firmy včetně dopadů investic obnovy vozového parku

Bc. Pavel Kutálek

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel Kutálek**
Osobní číslo: **M12861**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt optimalizace nákladů dopravní firmy včetně dopadů investic obnovy vozového parku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši problematiky řízení nákladů, investic a investičního rozhodování.

II. Praktická část

- Analyzujte ekonomickou situaci vybrané dopravní firmy s akcentem na řízení nákladů a investic.
- Navrhněte projekt optimalizace nákladů a nákladového řízení včetně investic, jejich hodnocení a financování ve vybrané dopravní firmě.
- Zhodnoťte projektové řešení z pohledu přínosu, nákladů a rizik.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CALLAHAN, Kevin R., Gary S. STETZ a Lynne M. BROOKS. Project Management Accounting – Budgeting, Tracking, and Reporting Costs and Profitability. 3. vyd. New Jersey: John Wiley and Sons, 2007, 169 s. ISBN 978-0-470-04469-8.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
HABER, Jeffrey R. Accounting Demystified. 1. vyd. New York : AMACOM – Book Division of American Management Association, 2004, 165 s. ISBN 978-0-8144-0790-5.
MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK. Ekonomika dopravního podniku. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004, 192 s. ISBN 8071947113.
POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29. 4. 2024



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zpracování projektu optimalizace nákladů dopravní firmy včetně dopadů investic obnovy vozového parku. V první části této práce je provedena literární rešerše teoretických poznatků z oblasti řízení nákladů, controllingu a investičního rozhodování. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti a kalkulace týkající se obnovy vozového parku, problematiky přejezdů v rámci vnitrostátní přepravy a efektivního hospodaření s pneumatikami. Výstupy těchto kalkulací jsou shrnuty v závěrečném hodnocení navrženého projektového řešení.

Klíčová slova: náklady, investice, účetnictví, controlling, reporting, optimalizace, kalkulace, leasing, spotřeba pohonných hmot, mýtné, náhradní díly, pojištění, vozový park, obnova, pneumatiky

ABSTRACT

The Diploma Thesis focuses on a cost optimization project of a transport company including the impact of investments on fleet renewal. A literary research of theoretical findings covering the cost management, controlling and investment decisions was conducted in the first part of the Diploma Thesis. The practical part includes a company characteristics and calculations relating to the fleet renewal, the issue of unnecessary drive within the national transportation and efficient tire management. The outcomes of these calculations were summarized in the final assessment of the proposed project solution.

Keywords: costs, investment, accounting, controlling, reporting, optimization, calculation, lease, fuel consumption, toll, spare parts, insurance, fleet, renewal, tires

Děkuji panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	13
1.1 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A ZISKU	13
1.2 NA KTERÉ NÁKLADY SE ZAMĚŘIT	14
1.2.1 Definice nákladů	14
1.2.2 Materiálové náklady	15
1.2.3 Osobní náklady	16
1.2.4 Odpisy	16
1.2.5 Ostatní náklady	17
1.3 ZÁKLADNÍ ZDROJ INFORMACÍ - ÚČETNICTVÍ	17
1.4 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	19
1.4.1 Druhové členění	19
1.4.2 Účelové členění nákladů	20
1.4.3 Kalkulační členění nákladů	21
1.4.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů	22
1.5 ANALÝZA PROVOZNĚ-EKONOMICKÉHO SYSTÉMU DOPRAVNÍHO PODNIKU	24
1.6 FINANCOVÁNÍ VOZOVÉHO PARKU DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI	25
1.6.1 Co je to leasing	25
1.6.2 Výhody a nevýhody leasingu	26
1.6.3 Druhy leasingu	26
1.6.4 Cena leasingu	27
2 CONTROLLING	28
2.1 PODSTATA CONTROLLINGU	28
2.2 CÍLE CONTROLLINGU	28
2.3 CONTROLLINGOVÝ CYKLUS A JEHO FÁZE	29
2.3.1 Porovnání skutečnosti a plánu	30
2.3.2 Analýza odchylek	31
2.3.3 Volba nápravných opatření	32
2.4 ORGANIZACE CONTROLLINGU VE STŘEDNÍCH PODNICÍCH	32
2.5 REPORTING	33
3 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ	34
3.1 PODSTATA INVESTIČNÍHO ROZHODOVÁNÍ	34
3.2 KLASIFIKACE INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ	37
3.3 FÁZE PROJEKTU	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	42
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	42
4.1.1 Poslání firmy	42
4.1.2 Vize firmy	43
4.1.3 Vnímání nákladní silniční dopravy veřejností	43

4.2	OD VZNIKU PO SOUČASNOST	43
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	44
4.3.1	Jednatelé.....	44
4.3.2	Administrativní pracovnice.....	45
4.3.3	Servisní technik.....	45
4.3.4	Řidiči.....	45
4.4	ODBĚRATELÉ.....	45
4.4.1	Toptrans EU a.s.....	45
4.4.2	ČSAD Logistik Ostrava a.s.....	46
4.4.3	PST CLC a.s.....	46
4.5	KLÍČOVÉ KOMPETENCE ORGANIZACE	47
4.5.1	Dosažené klíčové faktory.....	47
4.5.2	Nedosažené klíčové faktory	48
5	ANALÝZA EKONOMICKÉ SITUACE.....	49
5.1	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	49
5.2	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	50
6	PROJEKT OPTIMALIZACE NÁKLADŮ	53
6.1	OBNOVA VOZOVÉHO PARKU	53
6.1.1	Spotřeba PHM.....	53
6.1.2	Mýtné	54
6.1.3	Náhradní díly a opravy.....	55
6.1.4	Silniční daň.....	56
6.1.5	Pojištění.....	56
6.1.6	Ostatní přínosy	56
6.1.7	Záporné stránky obnovy vozidel.....	56
6.2	KALKULACE OBNOVY VOZIDEL V RÁMCI MEZINÁRODNÍ DOPRAVY	57
6.3	KALKULACE OBNOVY VOZIDEL V RÁMCI VNITROSTÁTNÍ DOPRAVY.....	59
6.4	KALKULACE OBNOVY VOZIDEL V RÁMCI ZÁSILKOVÉ DOPRAVY	61
6.5	SHRNUTÍ.....	62
7	KALKULACE PŘEJEZDŮ VS. PARKOVÁNÍ	63
7.1	KALKULACE NÁKLADŮ NA PŘEJEZD	64
7.2	KALKULACE NÁKLADŮ NA TRASE	65
7.3	KALKULACE NÁKLADŮ NA CESTOVÁNÍ	66
8	KALKULACE V OBLASTI PNEU HOSPODÁŘSTVÍ.....	72
8.1.1	Kalkulace v mezinárodní dopravě.....	75
8.1.2	Kalkulace ve vnitrostátní dopravě.....	77
8.1.3	Kalkulace v zásilkové dopravě.....	79
8.1.4	LSP – možná úspora pneumatik.....	81
9	HODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90

ÚVOD

Cílem diplomové práce je vypracování projektu optimalizace nákladů dopravní firmy včetně dopadů investic obnovy vozového parku. Tato práce byla podnícena snahou o poskytnutí jak teoretických znalostí, které se týkají řízení nákladů a investic, tak především vypracování samotného projektu optimalizace nákladů, jehož výsledkem bude efektivnější hospodaření s použitými zdroji a zlepšení ekonomické stability podniku.

Investice do dopravní techniky zauímají u dopravních společností nejdůležitější pozici. Záměr firmy týkající se kompletní obnovy vozidel během následujících let pouze podtrhuje důležitost tohoto investičního rozhodnutí. Z toho důvodu se budeme detailně věnovat všem nákladovým oblastem, jež se obnova vozidel týká.

Problematikou optimalizace nákladů se zabývají v současné době téměř všichni podnikatelské subjekty. Prvním krokem optimalizace je nutné dokonalé pochopení podnikových nákladů, jejich správná klasifikace a také znalost vzájemných vazeb mezi nimi. Pakliže by tento bod byl přeskočen, daná optimalizace by pravděpodobně měla kontraproduktivní účinky.

Obdobná situace je také u investičního rozhodování, kde je potřeba se důkladně věnovat všem fázím investičního projektu, především pak předinvestiční etapě. Důvod je stejný jako u výše uvedeného řízení nákladů, nedostatečná příprava = riziko špatné investice. Navíc čím jsou investiční projekty větší, tím roste i jejich význam a případný neúspěch by mohl zásadně ovlivnit samotnou společnost, která by mohla skončit zánikem.

V této diplomové práci budeme vycházet z obou teoretických oblastí, rozšířených ještě o oblast controllingu, jako efektivního nástroje řízení. Podmínkou úspěšné implementace navrženého projektu není pouhé zavedení, ale i následná kontrola, analýza odchylek a přijetí takových nápravných opatření, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

Obsah práce je rozdělen do dvou hlavních částí. V první z nich, teoretické části, jsou uvedena teoretická východiska týkající se problematiky řízení nákladů, investic, controllingu a investičního rozhodování. Druhý oddíl je pak věnován praktické části, ve které jsou provedeny kalkulace obnovy vozového parku, kalkulace přejezdů vs. parkování a jako poslední kalkulace v oblasti pneu hospodářství. U každé kalkulace jsou uvedeny základní informace, ze kterých daná kalkulace vychází.

V poslední kapitole budou prezentovány dosažené výsledky z jednotlivých oblastí, jejich celkové vyčíslení a další přínosy, kterých firma může dosáhnout implementací námi navrženého projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Jednou z primárních podmínek úspěšného fungování společnosti je propracovaný systém řízení nákladů. Aby bylo možné takový systém vybudovat, je nutné znát základní informace o nákladech, způsobech jejich klasifikace a také vzájemných vazbách. Na základě těchto skutečností je pak důležité určit nákladové oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Hlavním nositelem těchto informací je účetnictví.

1.1 Řízení nákladů a zisku

Pro řízení nákladů a zisku uvnitř podniku je důležité vytvořit systém účetních informací (controllingu), který umožní sledovat příčiny vývoje nákladů a zisku, oddělit vnější (externí) a vnitřní (interní) faktory. Toto oddělení umožňuje analyzovat rozdílné faktory vývoje nákladů, přijímat adekvátní opatření v bezprostřední návaznosti na ovlivnitelnost příslušných hodnotových veličin. Zároveň je však toto oddělení nezbytné i z hlediska utajení ziskovosti prodeje konkrétních výkonů, konkrétních zákazníků. Kvantifikace zisku z prodeje v detailní analytice konkrétních výkonů (skupin) je jednou z relativně nejvíce utajovaných informací, která by měla být dostupná pouze vrcholovému vedení. (Fibírová, 2003, s. 36)

Základními kritérii v oblasti řízení nákladů je hospodárnost, úspornost a výtěžnost.

Hospodárnost je kritériem vývoje nákladů, představuje takový průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů (výkonů) s co nejmenším vynaložením ekonomických zdrojů. Kritériem hospodárnosti jsou průměrné náklady výkonu. Hospodárnost se prosazuje dvěma základními formami úsporností a výtěžností:

- úspornost se projevuje snížením absolutní výše nákladů vynaložených na konkrétní objem a strukturu výkonů,
- výtěžnost je výsledkem zvyšování objemu provedených výkonů při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů v konkrétním časovém období (rok, měsíc, den). (Fibírová, 2003, s. 37)

Kalkulace a rozpočty, jako dva základní nástroje řízení nákladů, jsou nedílnou součástí systematického zobrazení hodnotové stránky podnikatelského procesu pomocí manažerského účetnictví (operativního controllingu). Umožňují vytvořit propojený systém účetních informací, které měří a vyhodnocují základní faktory vývoje hospodárnosti (nákladů) a efektivnosti (zisku). (Fibírová, 2003, s. 38)

1.2 Na které náklady se zaměřit

Optimalizace nákladů je snad v současné době nejpoužívanější termín v podnikové sféře. Variant a způsobů jak k požadovanému snížení nákladů dojít je několik. Podstatnější je však určení těch nákladových oblastí, jejichž zefektivnění přinese co možná největší užitek. Za tímto účelem je potřeba pochopení základních nákladových skupin a jejich vztahů. Pakliže by společnost prováděla nákladovou optimalizaci bez těchto znalostí, vystavovala by se riziku snížení kvality poskytovaných výrobků či služeb a důsledkem takového jednání by bylo zvýšení nákladů.

1.2.1 Definice nákladů

Náklady představují měření finančních prostředků, které je nutné vynaložit k získání určitého předmětu nebo k dokončení určité činnosti. Náklady bývají obvykle vyjádřeny v peněžních částkách, stejně tak mohou být ale vyjádřeny i jako doba práce zaměstnance. Materiálové náklady nutné k výrobě určitého předmětu mohou být vyjádřeny svou peněžní hodnotou. (Callahan, Stetz a Brooks, 2007, s. 73)

Náklady běžně spadají do oblasti manažerského účetnictví a mají 4 základní účely:

1. používají se k plánování budoucích činností či rozpočtů,
2. používají se při rozhodování v organizaci,
3. používají se ke srovnání skutečných výsledků s rozpočty a k určení příčin odchylek,
4. používají se k výpočtu příjmu z činnosti a projektů podniku. (Callahan, Stetz a Brooks, 2007, s. 74)

Mezi primární nákladové druhy představující hlavní část nákladů z hlediska svého objemu patří:

- materiálové náklady,
- osobní náklady,
- odpisy,
- ostatní náklady. (Popesko, 2009, s. 22-23)

1.2.2 Materiálové náklady

Podstatnou nákladovou položku tvoří náklady na materiál, především pak přímé materiálové náklady, které jsou spotřebovávány na výrobu. Jak v minulosti, tak i v současné době je problematika hospodárnosti a efektivního vynakládání nákladů jednou z hlavních oblastí, kterými se podniky v rámci optimalizace nákladů zabývají. (Popesko, 2009, s. 23)

Snížení materiálových nákladů je možné dvěma způsoby:

- nižší cenou materiálu,
- efektivnějším nakládáním s materiálem.

První variantou je nákup materiálu za nižší cenu. Vzhledem k tomu, že ceny základních surovin jsou dány globálními trhy, je rozdílnost v cenách jednotlivých dodavatelů menší. Zajímavější mohou být v tomto smyslu pro společnost tzv. množstevní slevy, na které však mají zpravidla šanci dosáhnout pouze větší odběratelé, zajišťující stálý odběr určitého množství. Ani tato situace však není pro malé firmy neřešitelná. Možným východiskem je jejich vzájemné spojení, díky kterému by se jejich odběr zvýšil a stejně tak by se zvýšili i množstevní slevy. Tento podnět je možné považovat za jednu ze základních příčin současného spojování podniků. Výsledkem je pak kapitálové propojení nebo jiné formy spolupráce jako např. klastry či virtuální integrace. (Popesko, 2009, s. 23)

Alternativou k množstevním slevám, je sleva za včasnou platbu od společnosti, která nám dodává zboží. (Haber, 2004, s. 115)

Druhou možností, kterou můžeme docílit úspor materiálových nákladů, je snížení plýtvání s materiálem. Cílem je dokázat vyprodukovat stejný objem výkonů s nižším množstvím použitých nákladů. (Popesko, 2009, s. 24)

1.2.3 Osobní náklady

Další skupinu nákladů tvoří osobní náklady. Jedná se o náklady na pracovní sílu, jejichž význam je pro každou společnost veliký. Tyto náklady můžeme rozdělit na 2 skupiny odlišující se od sebe svým vztahem k prováděním daných výkonů:

- přímé osobní náklady,
- nepřímé osobní náklady. (Popesko, 2009, s. 24)

Mezi přímé osobní náklady řadíme náklady na mzdy pracovníků, kteří se přímo podílejí na výrobě nebo realizaci podnikových výkonů. Za nepřímé osobní náklady považujeme náklady na administrativní a technické zaměstnance, kteří se sice na daném výkonu podniku přímo nepodílejí, ale vykonávají jiné nezbytné činnosti pro chod podniku jako celku. (Popesko, 2009, s. 24)

1.2.4 Odpisy

Třetí významnou skupinou nákladů jsou odpisy. Odpisy se týkají dlouhodobého majetku a znamenají snížení jejich hodnoty vlivem jejich opotřebení. Pakliže se společnost rozhodne snižovat přímé mzdové náklady na své zaměstnance jejich nahrazením strojní technikou, musí počítat s nárůstem odpisů. Pokud však chce podnik dosáhnout snížení těchto nákladů, aniž by přistoupil k nahrazování strojů novou pracovní silou, má dvě možnosti, jak toho dosáhnout:

- snížení odpisů využitím levnějších zařízení,
- efektivnější použití stávajících strojů. (Popesko, 2009, s. 26)

1.2.5 Ostatní náklady

Do této kategorie nákladů zařazujeme všechny ostatní náklady, které nemají sice přímou vazbu na podnikové výkony, přesto jsou pro chod podniku důležité. Optimalizace tohoto druhu nákladů je obtížná. Základním předpokladem k určitým optimalizačním doporučením je pochopení konkrétních nákladů, zejména jejich účelu a důvodu vynaložení. Často se zde mohou také ukrývat náklady, které nepřinášejí firmě žádný prospěch. Ty je po jejich odhalení nutné odstranit. Proto je nezbytné se i tímto druhem nákladů zabývat, analyzovat ty činnosti, které jsou díky těmto nákladům realizovány a posléze analyzovat výkony uskutečňované pomocí těchto činností. (Popesko, 2009, s. 27)

1.3 Základní zdroj informací - účetnictví

Základním zdrojem informací sloužících k úspěšnému řízení podnikových financí je účetnictví. To nám podává informace o ziskovosti či ztrátovosti, struktuře majetku a zdrojů financování, nákladech a výnosech a jejich vzájemných vazbách. Jedná se tedy o komplexní systém informací o činnostech podniku, kdy:

- předmětem účetnictví je zobrazení struktury majetku podniku – aktiv, zdrojů financování tohoto majetku - pasiv, zachycení nákladů a výnosů včetně výsledku hospodaření,
- hlavním cílem účetnictví je podat věrný a poctivý obraz o ekonomické situaci podniku sloužící k finančnímu řízení a zabezpečení srovnatelnosti výstupních informací a to jak v národním, tak i v mezinárodním měřítku. (Šteker a Otrusinová, 2013, s. 15)

Uživatele účetních informací můžeme rozdělit na interní a externí:

- 1) za interní uživatele lze především považovat vlastníky společnosti, kteří zejména sledují rentabilitu investovaných prostředků či schvalování dlouhodobých plánů a investic, dále pak můžeme za interní uživatele považovat také manažery, jejichž odměny odvisí od dosažených výsledků a v neposlední řadě jsou těmito uživateli i samotní zaměstnanci, pro které je nejdůležitější sledovat schopnost podniku hradit mzdy,

- 2) externími uživateli jsou pak zejména banky, které podniku poskytují finanční produkty, pojišťovny řešící škodní události, finanční úřady dohlížející nad správným výběrem daňových povinností, statistický úřad zjišťující údaje pro různé instituce, zákazníci, dodavatelé, konkurence, potenciální investoři, veřejnost a další. (Šteker a Otrusinová, 2013, s. 15)

Obecně můžeme účetnictví rozdělit na dvě hlavní skupiny:

- finanční účetnictví,
- manažerské účetnictví.

Základem finančního účetnictví je poskytnutí informací o ekonomické situaci a výkonnosti podniku a to zejména ve vztahu k vnějšmu okolí, do kterého řadíme např. dodavatele, odběratele, státní instituce. Tyto údaje jsou prezentovány ve formě účetních výkazů vztahujících se vždy k určitému časovému období. Finanční účetnictví je podřízeno tuzemským i mezinárodním právním předpisům a proto musí dodržovat stanovené pravidla a zásady. Mimo poskytování informací plní finanční účetnictví i další funkce:

- slouží jako důkazní prostředek při vedení soudních sporů,
- je podkladem pro vyměření daňových povinností,
- je kontrolním prostředkem pro vlastníky, zda manažeři řádně hospodaří se svěřenými prostředky,
- poskytuje informace pro podnikové rozhodování (např. finanční plány, investiční záměry, řízení cash flow). (Šteker a Otrusinová, 2013, s. 15-16)

Manažerské účetnictví oproti finančnímu není upraveno žádným právním předpisem. Z tohoto důvodu záleží pouze na samotném podniku, jaké si nastaví zásady a postupy, kterými se manažerské účetnictví bude řídit. Zabývá se především informacemi potřebnými k efektivnímu řízení podniku, např. kalkulace, rozpočty atd. Zpravidla se jedná o důvěrné informace určené pouze vrcholovým manažerům, kteří pak na jejich základě činí jednotlivá rozhodnutí. Nutnou podmínkou manažerského účetnictví je zabezpečení průkazných dokladů pro potřeby finančního účetnictví:

- o stavu a změně stavu zásob vytvořených vlastní činností,
- pro vyjádření aktivace vlastních výkonů,
- pro ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností. (Šteker a Otrusínová, 2013, s. 16)

1.4 Klasifikace nákladů

Předmětem této podkapitoly je klasifikace nákladů dle různých vlastností. Základními způsoby členění je druhové, účelové, kalkulační a členění nákladů ve vztahu k objemu výkonů. Každá z uvedených variant dělení nákladů má své přednosti i nedostatky. Záleží na konkrétních požadavcích uživatele, co a v jakém rozsahu potřebuje zjistit. Pochopení daného tématu je nutnou podmínkou postupu k dalším krokům nákladové optimalizace.

1.4.1 Druhové členění

Při druhovém členění nákladů se náklady sledují dle věcné ekonomické podstaty vynaložených zdrojů (materiál, energie, práce, nakupované služby, opotřebení dlouhodobých aktiv), tedy v podobě, v jaké ekonomické zdroje vstupují do podniku z externího prostředí, od externích subjektů (dodavatelů služeb a materiálových vstupů, zaměstnanců). Nákladové druhy jsou proto náklady externími, prvotními (jsou v podniku zobrazeny poprvé) a náklady jednoduchými (jejich podoba je dána vynaloženým zdrojem). (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2011, s. 92)

V návaznosti na informace o předpokládaném rozsahu činnosti na další období (plán prodeje a výroby) jsou druhově členěné náklady důležitou vstupní informací řízení dodávek služeb a materiálu, zásob, zaměstnanosti. Na základě těchto informací by měly být včas uzavírány smlouvy s obchodními partnery (dodavateli), optimalizovány cenové, platební a dodací podmínky vstupů s bezprostředním propojením na celý systém plánů a rozpočtů (zejména rozpočtovou rozvahu a rozpočet peněžních toků). (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2011, s. 92)

Řízení souladu okamžiku dodání příslušného zdroje a jeho spotřeby je jedním z nejdůležitějších úkolů pro optimalizaci pracovního kapitálu a dosažení efektivního řízení peněžních toků. Při nedostatku jakéhokoliv základního druhu ekonomického zdroje by nebylo možné konkrétní proces uskutečnit, naopak při pohotovosti většího množství zdrojů nedochází k jejich efektivnímu využití. Předností druhového členění nákladů je proto bezprostřední vazba informací o výši vynaložených nákladů ve výsledovce a výdajů peněz spojených s hlavní výdělečnou činností ve sledovaném období v rozvaze, a to samozřejmě s ohledem na lhůty splatnosti a změny čistého pracovního kapitálu (výše pohledávek a zásob snižená o výši závazků z obchodního styku). (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2011, s. 92-93)

Předností druhového členění nákladů je průkaznost a jednoznačnost vykázané výše vynaložených nákladů podniku. Druhové členění nákladů je proto velmi důležité pro základní kontrolu úplnosti účetních informací v daném období, a to nejen pro potřeby řízení podniku, ale i v souvislosti s daňovou kontrolou prováděnou finančními úřady a ověřováním úplnosti účetních informací auditorem. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2011, s. 93)

1.4.2 Účelové členění nákladů

Členění nákladů podle nákladových druhů neobsahuje hledisko účelu nákladů a tím nedává možnost kontroly přiměřenosti spotřeby nákladů. K hodnocení přiměřenosti vznikajících nákladů je proto nutné použít členění nákladů podle účelu, tj. podle činností, které vyvolávají jejich vznik. V první řadě sem patří členění nákladů podle výkonů, dále sem patří členění nákladů podle jednotlivých výrobních či nevýrobních činností. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 78)

Podstatou členění nákladů podle účelu je členění podle jejich vztahu k příslušnému technologickému procesu na:

- náklady technologické, které se týkají stanovené kalkulační jednice, tj. vzniklé pouze v daném technologickém procesu při výrobě daného výkonu,
- náklady na vytvoření, zajištění a udržení podmínek průběhu daného procesu. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 78)

Technologické náklady, které se týkají příslušné kalkulační jednice, přímo příčinně souvisejí s technologickými operacemi při výrobě daného výkonu. Stanovení technologických nákladů ani kontrola jejich výše nepřinášejí v podstatě žádné problémy, základem úkolu jsou náklady, stanovené na základě norem (standardů) spotřeby vstupů do technologického procesu. Tyto náklady se vykazují samostatně za každý výkon ve stanovených kalkulačních položkách. Jde o náklady jednicové. Svým charakterem patří jednicové náklady mezi náklady variabilní. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 79)

Náklady na vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionální průběhu výrobní či jiné činnosti obsahují nejen náklady na její obsluhu, zajištění a řízení, ale rovněž tu část technologických nákladů, která se týká technologického procesu příslušné činnosti jako celku a souvisí bezprostředně s určitým obdobím a ne s jednotlivými výkony. Nákladový úkol se u těchto nákladů stanoví ve vztahu k určitému časovému období. Současně se úkol stanoví i podle místa vzniku, tj. ve kterém útvaru je daný náklad spotřebován. Jde o náklady režijní. Svým charakterem patří režijní náklady jak mezi náklady fixní, tak i mezi náklady variabilní a některé jsou smíšené, tj. částečně fixní a částečně variabilní. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 79)

1.4.3 Kalkulační členění nákladů

Základem tohoto členění je přiřazení nákladů k výkonu či jeho části. Probíhá zpravidla v několika úrovních, nejčastěji se začíná členěním na náklady výrobní a nevýrobní, v rámci nich se náklady dále člení podle jednotlivých druhů činností, procesů nebo až operací. Stanovení těchto nákladů v praxi vychází z technickohospodářských norem.

Pro přiřazení nákladů jednotlivým výkonům je nezbytné jejich rozdělení do dvou základních skupin. Z hlediska příčinných vazeb nákladů k výkonu, který je objemově, druhově i jakostně specifikován pojmem kalkulační jednice, lze rozlišit:

- přímé náklady,
- režijní náklady (nepřímé). (Vochozka et al., 2012, s. 75)

Přímé náklady souvisejí s konkrétním druhem výkonu, například s produkcí určitého výrobku. Jsou vynakládány pouze a jedině na produkci tohoto výrobku, žádným způsobem nesouvisejí s produkcí výrobku jiného ani s dalšími podnikovými procesy. Dělením jejich celkové hodnoty množstvím vyprodukovaných výrobků příslušného typu získáme přímé jednicové náklady. Typickými představiteli přímých nákladů jsou spotřeba materiálu a přímé mzdové náklady. Pro tyto nákladové položky platí, že je lze jednoznačně přiřadit k určitým výkonům. (Vochozka et al., 2012, s. 75)

Režijní náklady se neváží k jednomu druhu výkonu. Jsou vynakládány na produkci více druhů výrobků nebo jsou využity na chod celého podniku. Do této skupiny patří v podstatě všechny nákladové položky mimo spotřebu materiálu a přímé mzdy. Pro potřeby kalkulace celkových jednicových nákladů na produkci určitého výrobku je zapotřebí tyto režijní náklady rozvrhnout. To v podstatě znamená, že jsou režijní náklady podle určitého klíče rozloženy mezi všechny výrobky, k jejichž produkci jsou vynakládány. Do nákladů kalkulovaného výrobku je tedy k přímým jednicovým nákladům připočten jeho díl nákladů režijních. (Vochozka et al., 2012, s. 76)

1.4.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Jedním z nejdůležitějších členění nákladů je klasifikace dle vztahu k objemu prováděných výkonů. Toto členění je považováno jako jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů. Je charakteristické svým zaměřením na budoucnost oproti předešlým klasifikacím. Zaměřuje se na analyzování chování různých modelových variant nákladů ve vztahu k objemu budoucích výkonů. Výsledkem této analýzy je poznání reakce a vzájemné vazby nákladů na objem výkonů. Díky tomu pak mohou manažeři lépe činit svá rozhodnutí. V praxi se množství výkonů měří různými ukazateli jako je počet prodaných kusů, odpracovaného času, ujetých kilometrů atd. (Popesko, 2009, s. 39)

Základní kategorie nákladů jsou:

- variabilní náklady,
- fixní náklady,
- smíšené náklady.

První kategorií jsou variabilní náklady. Tento druh nákladů je charakteristický tím, že se objem nákladů mění v závislosti na změně výkonů. Změna může být buď nadproporcionální, proporcionální anebo podproporcionální, přičemž nejdůležitější jsou proporcionální variabilní náklady. Jejich výše se mění přímo úměrně s úrovní výkonů. Jako příklad těchto nákladů si můžeme uvést např. úkolovou mzdu zaměstnanců nebo spotřebu přímého materiálu ve výrobě. (Popesko, 2009, s. 39)

Další skupinu tvoří fixní náklady. Jejich specifickou vlastností je neměnnost neboli nezávislost na podnikových výkonech v průběhu určitého časového horizontu. Dále jsou tyto náklady také charakteristické tím, že celkové fixní náklady jsou při různých objemech výkonů konstantní, kdežto fixní náklady připadající na jednotku produkce (jednotkové fixní náklady) se s růstem produkce snižují. (Popesko, 2009, s. 40)

Jak je uvedeno výše, klasifikace nákladů ve vztahu k objemu výkonů hraje velmi důležitou roli pro další nástroje v rámci manažerského rozhodování. Nicméně při samotném zařazování nákladů do jednotlivých skupin narazíme na jeden velký problém. Většinou je totiž velmi těžké rozdělit náklady buď na čistě variabilní, nebo na čistě fixní. Velká část nákladů totiž v sobě zahrnuje jak variabilní, tak fixní složku. Tento druh nákladů se proto označuje za tzv. smíšené náklady. Jako příklad si můžeme uvést spotřebu elektrické energie. Část této energie je možné označit za fixní náklad, jelikož slouží k osvětlení výrobní dílny, kdežto druhá část je variabilní – její spotřebovaný objem se odvíjí od objemu výroby. (Popesko, 2009, s. 40-41)

U této klasifikace nákladů dle vztahu k objemu prováděných výkonů je nutné si uvědomit, že toto členění může být vztaženo pouze k určitému časovému období. V dlouhém období totiž dokážeme téměř všechny fixní náklady nějakým způsobem pozměnit. Můžeme tedy konstatovat, že v časovém horizontu několika let jsou téměř všechny náklady variabilní povahy. (Popesko, 2009, s. 41)

1.5 Analýza provozně-ekonomického systému dopravního podniku

Při analýze jakéhokoliv dopravního podniku můžeme dospět k vymezení jednotlivých subsystémů, které jsou pro přemísťovací činnost rozhodující a liší se svou náplní od obecných pravidel podnikové ekonomiky. Provozně ekonomický systém v dopravním podniku lze charakterizovat takto:

1. přeprava a přepravní výkony, charakterizované poptávkou po dopravě, vyjadřující požadavky zákazníků a jejich kvantifikaci, vycházejících z vlivu podstatné části okolí dopravního podniku představovaného potřebou přírodních zdrojů, rozvojem techniky a technologie, existence trhu výrobků a služeb, legislativními a právními normami upravujícími podnikání v dopravě, životní úroveň a stylem obyvatelstva, životním prostředím a jeho tvorbou a ochranou, finančním okolím dopravního podniku, sociálními faktory a hospodářskou a dopravní politikou. Ke zkoumání okolí dopravního podniku se používají marketingové nástroje, a to analýza dopravní poptávky, dopravní průzkumy a segmentace přepravního trhu. Ke kvantifikaci požadavků zákazníků (přepravců) na přemístění zboží v nákladní dopravě se používá těchto ukazatelů:
 - rozsah přepravy (v tunách),
 - přepravní výkon (v tunových kilometrech),
 - přepravní vzdálenost (v km),
 - vytižení vozidla (v tunách / vozidlo).
2. dopravní proces, charakterizovaný nabídkou dopravy, vyjádřený přípravou, optimalizací a provedením požadavků na přemístění, je obdobou vlastního výrobního procesu v průmyslových podnicích, ze kterého vyplývají požadavky na plánování programů dopravních výkonů a jejich zajištění dostatečnou kapacitou dopravních cest, dopravních prostředků a materiálu (např. pohonných hmot, náhradních dílů). Dopravní proces charakterizuje soustava ukazatelů tzv. provozu a provozních výkonů. Tyto ukazatele jsou spojovacím článkem mezi přepravou a náklady podniku, neboť jejich velikost určuje velikost nákladů spojených s přemísťováním zboží či osob. Dopravní proces v silniční dopravě je charakterizován:
 - dobou obratu automobilu (návěšové soupravy),
 - jízdní výkon vozidla v ujetých kilometrech,
 - technická rychlost (km/h) automobilu v městském provozu a při dálkové přepravě,

- nosností resp. užitečnou hmotností vozidla v tunách,
- využití nosnosti nákladního automobilu,
- celková provozní doba ve dnech za kalendářní rok,
- denní provozní doba v hodinách,
- v nákladní dopravě hraje významnou roli poměr ujetých km s nákladem a bez nákladu, tzv. využití jízd. (Melichar a Ježek, 2004, s. 5-6)

Dopravní proces v nákladní silniční dopravě je charakterizován dobou obratu automobilu (návěšové soupravy, nebo přívěšové soupravy), která se skládá z dílčích dob:

- doby jízdy,
- času nakládky a vykládky vozidla,
- dob prostojů z ostatních příčin (např. nutné bezpečnostní přestávky a další stanovené přestávky při dálkových jízdách). (Melichar a Ježek, 2004, s. 130)

1.6 Financování vozového parku dopravní společnosti

Výdaje na automobily představují pro spoustu firem zcela zásadní rozpočtovou zátěž. V některých oblastech, například v autodopravě nebo specializovaném stavebnictví, tvoří největší nákladovou položku vůbec. Zvláště to platí pro podnikatele, kteří se ve svém byznysu neobejdou bez nákladních vozidel. Je tedy logické, že nákupu a provozu automobilů věnují firmy a živnostníci velkou pozornost. Při pořizování, ale i při financování provozu často využívají vnější finanční zdroje. (Ve financování nákladních vozidel převládá leasing, 2014, s. 20)

1.6.1 Co je to leasing

Leasing představuje smlouvu, prostřednictvím které určitá osoba využívá vybavení ve vlastnictví druhé osoby. Uživatel (příjemce leasingu) pravidelně platí určitou částku majiteli (pronajímateli). Důležitým znakem leasingu je fakt, že využívání vybavení je odděleno od jeho vlastnictví. Leasingová smlouva je výhodná pro obě strany – příjemce leasingu dosahuje zvýšeného příjmu díky využívání vybavení a majitel takového vybavení obdrží finanční částku, přičemž si zachová vlastnické právo. (Deelen et al., 2003, s. 3)

Podniky po celém světě využívají leasingu k financování vozidel, strojů a vybavení. Až jedna třetina soukromých investic je ve vyspělých zemích (OECD) financována právě tímto způsobem. V rozvojových zemích zaznamenal leasing z počátku pouze mírný vzestup, avšak během 90. let zaznamenal leasingový průmysl výrazný nárůst a to zejména u velkých a středně velkých podniků. Tento nárůst lze do velké míry připsat zlepšení v oblasti právních předpisů a směrnic, které se týkají leasingu. (Deelen et al., 2003, s. 3)

1.6.2 Výhody a nevýhody leasingu

Asi největší výhodou leasingu je fakt, že poskytuje flexibilní financování. Většina leasingových smluv přináší méně omezení ve srovnání s úvěry. Leasing je navíc vhodnější k postupnému financování. Pro podnik, který získává majetek v delším časovém období, je výhodnější si tento majetek zakoupit na leasing, než si sjednat úvěr či prodat cenné papíry pokaždé, když zaznamená nový kapitálový výdaj. (Moyer, McGuigan a Kretlow, 2009, s. 662)

Hlavní nevýhodou leasingu jsou náklady. Pro podnik s dobrým přístupem na úvěrové trhy a schopnosti využít daňového zvýhodnění vlastnictví je leasing často nákladnější alternativou. Skutečný rozdíl v nákladech mezi vlastnictvím a leasingem však samozřejmě závisí na řadě faktorů a liší se případ od případu. (Moyer, McGuigan a Kretlow, 2009, s. 664)

1.6.3 Druhy leasingu

Operativní leasing se sjednává na kratší dobu a používá se např. u počítačů, osobních automobilů apod. Jeho součástí je servis pronajatých věcí, smlouva je uzavřena na kratší dobu, než je životnost pronajatého majetku, nemusí uhradit cenu majetku a lze ji ukončit před sjednanou dobou. Majetek po skončení smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. V případě operativního leasingu u osobních automobilů je v ceně pronájmu např. zákonné i havarijní pojištění, pořízení a výměna zimních pneumatik, dálniční známka apod. (Srpová et al., 2011, s. 149)

Finanční leasing má poměrně strohá pravidla. Není vypověditelný, splátky musí uhradit cenu majetku a není poskytován servis. Má charakter půjčky – jde o pořízení majetku a jeho postupné splácení. Nájemce většinou majetek pojišťuje a udržuje. (Srpková et al., 2011, s. 150)

Prodej a zpětný leasing je založen na tom, že firma prodá svůj majetek leasingové společnosti a pronajme si ho od ní. Toto řešení se používá v případě potřeby zajištění likvidity firmy. Nevýhodou je samozřejmě vyšší konečná cena (vliv ceny peněz, poplatky). (Srpková et al., 2011, s. 150)

1.6.4 Cena leasingu

Cenou za leasing je leasingová cena, která je obvykle placena v pravidelných splátkách (měsíčních, čtvrtletních, případně ročních). Leasingová cena placená nájemcem pronajímatelem zahrnuje jednak postupné splátky pořizovací ceny majetku, leasingovou marži pronajímatele (leasingové společnosti) a v neposlední řadě ostatní náklady pronajímatele spojené s pronajatým majetkem, kterou jsou v rámci leasingových splátek přesouvány na nájemce (jedná se zejména o úroky z úvěru, který si leasingová společnost bere na pořízení majetku, který poté pronajímá nájemci, případné poplatky bance za vedení úvěrových účtů, jiné správní náklady spojené s leasingem atd.). Celková výše leasingové ceny je pak dána součtem jednotlivých leasingových splátek. (Valouch, 2009, s. 10)

2 CONTROLLING

„Řečeno s trochou nadsázky: každý má své vlastní představy o tom, co controlling znamená nebo má znamenat, jenom každý myslí něco jiného.“ (Eschenbach a Siller, 2012, s. 34)

2.1 Podstata controllingu

Samotný pojem controllingu, který vznikl z anglického „to control“, do češtiny nejčastěji překládaného jako ovládat, řídit, nemá jednotně vymezený obsah, neexistuje pro něj jednotná definice. Nejobecněji je chápán jako metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a žádoucího (předem stanoveného, plánovaného) stavu o podnikatelském procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením jejich příčin, návrhu opatření k jejich nápravě, popřípadě k aktualizaci stanovených cílů. Analýza odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm systému, je důležitá i z hlediska účinného motivačního působení celého systému řízení. (Fibírová, 2003, s. 10)

Mezi základními funkcemi controllingu patří:

- funkce plánovací (ve smyslu koordinační a poradenská),
- funkce informační (funkce zjišťovací, dokumentační, kontrolní),
- reporting. (Fibírová, 2003, s. 11)

2.2 Cíle controllingu

Obecně lze říci, že základním cílem controllingu je zajištění nejdůležitějších informací potřebných pro řízení. Controlling by měl do jednoho systému komplexně zahrnovat veškeré podnikové oblasti a jeho informační výstupy by měly být objektivní a zpracovány dle daných zásad.

Hlavním přínosem controllingu je podpora managementu v jeho pokusech o udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti. Tento přínos by mohl vypadat takto:

- schopnost anticipace – controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné včas poskytnuté informace o možných budoucích změnách v okolí podniku,
- schopnost adaptace – controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a vhodné informace o již provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku,
- schopnost koordinace – controlling se má starat o to, aby byly schváleny postupně cíle a jednání v subsystémech podniku,
- schopnost proveditelnosti plánů – controlling se má starat o to, aby byly uvnitř podniku prosazeny strategické, příp. operativní plány, příp. záměry a projekty, jak bylo plánováno. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 40)

2.3 Controllingový cyklus a jeho fáze

Konkrétní podoba systému účetních informací pro vnitropodnikové hodnotové řízení a rozhodování, informací manažerského účetnictví (controllingu), je ovlivněna především:

- charakterem činnosti podniku,
- velikostí a historickým vývojem podniku,
- organizační strukturou a stylem řízení,
- konkurenčním prostředím a pozicí na trhu.

Pro systém informací manažerského účetnictví (controllingu) není účelné hledat jediný model pro „standardní“ podnik. Konkrétní model tohoto systému bude individuálně řešen v každém konkrétním podniku. Obecně je však možno vymezit jeho základní cíle, nástroje a metody. (Fibírová, 2003, s. 21)

Manažerské účetnictví je systém informací, který umožňuje řídicím pracovníkům ovlivňovat základní faktory vývoje podniku, podporovat jeho efektivnost a výkonnost. Cílem přitom není pouze poskytovat informace o průběhu skutečnosti, porovnat tento vývoj s plánem ale přijímat zároveň i opatření k nápravě. Informace je potřebná pro řídicího pracovníka pouze tehdy, je-li k dispozici v pravý okamžik, na pravém místě a je adekvátní rozhodovací úloze, která se řeší. Podrobnost informací manažerského účetnictví souvisí s úrovní podnikové hierarchie, která je má využívat. Obecně platí, že dochází k agregaci informací směrem nahoru. (Fibírová, 2003, s. 21-22)

Pragmaticky je nutno řešit rozpor mezi přesností a včasností informací. Na jedné straně musí být pro kvalifikovanou analýzu poskytnuty co možná nejpřesnější informace, na druhé straně se musí informace předložit co možná nejdříve, aby mohla být včas zavedena příslušná opatření. Zkušenosti dokazují, že v 80 % případů je lepší použít méně přesnou informaci v co nejkratším čase. (Fibírová, 2003, s. 22)

2.3.1 Porovnání skutečnosti a plánu

Porovnání by měla být prováděna v pravidelných intervalech konkrétně souvisejících s časovým horizontem a obsahem řízení (operativní, taktické, strategické), úrovni řízení a významnosti sledovaných položek. Základním časovým obdobím hodnotového operativního řízení je zpravidla měsíc, přičemž pro příslušné odpovědné pracovníky by měla být tato porovnání k dispozici nejpozději první týden následujícího měsíce, aby mohla být zavedena včas potřebná opatření. U položek, které významně ovlivňují hospodářský výsledek a vývoj peněžních toků, je vyhodnocování prováděno dokonce denně (spotřeba základního materiálu, tržby z prodeje a marže, vývoj pohledávek a závazků atd.). (Fibírová, 2003, s. 22)

Vedle porovnání skutečných a plánovaných hodnot běžného období je účelné při sestavování vnitropodnikových výkazů, pokud to srovnatelnost obsahu informací umožňuje, porovnání i se skutečností stejného období minulého roku a výpočet odhadů konečných celkových očekávaných hodnot do konce běžného roku. Tyto prognózy jsou zpravidla počítány třikrát ročně – po prvním, druhém a třetím čtvrtletí. Výpočet po čtvrtém čtvrtletí nemá smysl, protože jsou již známy skutečného celkové hodnoty. Získané očekávané hodnoty jsou porovnávány s celkovými plánovanými hodnotami. Tyto doplňující informace zvyšují vypovídací schopnost srovnání a usnadňují plánovací proces. (Fibírová, 2003, s. 22)

Účinnost řízení je možno podporovat i porovnáním:

- uvnitř podniku,
- s optimálními hodnotami,
- s konkurencí. (Fibírová, 2003, s. 23)

Při porovnávání dosažených výsledků (například hospodárnosti, produktivity apod.) uvnitř podniku má největší přínos porovnání stejného druhu činnosti v rámci jedné oblasti podnikání, neboť je zde velká naděje, že se v rámci analýzy odchylek zjistí příčina těchto odchylek. Porovnání se provádí většinou vzhledem k nejlepšímu v dané oblasti nebo průměru v dané oblasti. Vnitropodnikové porovnání a jeho zveřejnění vede k vnitropodnikové konkurenci a tím často ke značnému zlepšení výsledků. (Fibírová, 2003, s. 23)

K dalším podstatným charakteristikám s vysokým působením na zlepšování výsledků, je porovnání skutečných a optimálních hodnot. Optimální hodnoty jsou stanoveny jako hodnoty, které jsou dosažitelné v nejlepším případě při „normálním“ tržním vývoji, dobře fungujícím vnitřním systémem (skladové hospodářství, logistika, operativní zpracování dat atd.) a „normálním“ vývoji podniku. Tyto optimální hodnoty nemohou být většinou dosaženy, ale mají signální působení. (Fibírová, 2003, s. 23)

2.3.2 Analýza odchylek

Úkolem analýzy odchylek z pohledu manažerského účetnictví (controllingu) je nejen nalezení odpovědnosti za možná chybná rozhodnutí, ale analýzu odchylek je nutno chápat především jako nástroj řízení, který je orientován budoucnost. Minulost už nelze změnit, je nutno ji však analyzovat proto, aby se mohly zjišťovat příčiny chybného vývoje. Při nedosažení cíle je důležitější přemýšlet jak požadovaného stavu dosáhnout; při překročení cíle jak toto překročení udržet. Tato zásada je velmi důležitá, předpokládá nejen negativní motivaci při nesplnění plánovaných cílů, ale i pozitivní zainteresovanost na dosažení lepších výsledků než bylo stanoveno. (Fibírová, 2003, s. 23)

Při analýze odchylek by se mělo postupovat následujícím způsobem:

- zjistit, odkud odchylky pochází (kdo je za ně odpovědný),
- zjistit, co je jejich příčinou,
- navrhnout, co by se mělo udělat (která opatření mají být zavedena). (Fibírová, 2003, s. 23)

Když jsou zjištěny rozdíly mezi plánem a skutečností, nabízí se tři alternativy dalšího postupu:

- určit opatření a pokusit se daného cíle dosáhnout,
- nic nedělat, a tím nechat volný průběh dalšímu vývoji,
- přizpůsobit cíl. (Fibírová, 2003, s. 23)

2.3.3 Volba nápravných opatření

Volba opatření závisí mimo jiné na příčině odchylky. Jiné opatření je nutno přijmout při nedodržení normy spotřeby materiálu než při změně struktury poptávky na trhu, či nedodržení předem stanoveného měnového kurzu. Významným nástrojem manažerského účetnictví, které usnadňuje tato rozhodování, je systematické členění odchylek, které je důležité zejména pro operativní řízení. (Fibírová, 2003, s. 23)

2.4 Organizace controllingu ve středních podnicích

Ke středním podnikům řadíme malé a střední podniky, které jsou často vedeny majitelem či majitelkou, kteří v podniku pracují. Jedná se o podniky, které jsou tak malé, že nemají dost práce ani pro jednoho controllera na částečný úvazek. Pro controlling neexistuje žádný spodní limit z hlediska počtu zaměstnanců. Podle zkušeností u výrobních podniků se asi od 100 – 120 zaměstnanců objevuje první controller – i když nejprve jen na částečný úvazek. U obchodních podniků, poskytovatelů služeb a neziskových organizací leží tato hranice níže. Ve větším průmyslovém podniku o přibližně 80 zaměstnancích, např. ve stavebním zámečnictví, v malém stavebním podniku, ve spedici nebo ve velkém řeznictví není žádný placený controller. Controlling se přesto provádí, a to v týmu. Controllingový tým tvoří zaměstnaný majitel a jeho dva nejdůležitější pracovníci. Majitel se stará převážně o odbyt, jeho žena většinou o účetnictví a jeden technický pracovník o výrobu. Tito tři lidé se občas scházejí a provádějí controlling, tzn., vypracovávají porovnání plánu a výhledu, počítají společně nejdůležitější investice a projednávají kalkulační schéma. Nemusí sami sestavovat každou statistiku, ale může jim pomoci asistentka nebo mladší syn majitele. Jednou v roce se sejde controllingový tým na celý víkend na klauzurní poradě, kam je pozván odborný poradce v oblasti controllingu. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 298)

2.5 Reporting

Úkolem reportingu, jako jedné z velmi důležitých částí controllingu, je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Výkazy a zprávy by měly být uspořádány podle potřeb jejich uživatelů, vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování. (Fibírová, 2003, s. 11)

Je důležité, aby výkazy a zprávy:

- měly požadovanou strukturu, která usnadní a urychlí rozhodování,
- nebyly příliš mnoho nebo příliš málo podrobné (podrobnost informací souvisí s úrovní podnikové hierarchie, která je má využívat),
- byly srozumitelné a přehledné (vhodné je využití grafických prostředků pro zvýšení názornosti),
- vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny, kvantifikované jak v peněžním, tak i naturálním vyjádření. (Fibírová, 2003, s. 12)

Zprávy a v nich obsažené výkazy slouží nejen vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, ale i jako nástroj vrcholového řízení, který má umožnit rozpoznat jak dalece jsou plněny (neplněny) jednotlivé předem stanovené cíle, a to na každém stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání. Do systému výkaznictví by měly být zahrnuty všechny oblasti a stupně existující v podniku, tzn., v podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo“. (Fibírová, 2003, s. 12)

3 INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ

Konkurenceschopnost podniku je výrazně ovlivněna úrovní používaných technologií. K tomu, aby si podnik neustále svoji pozici udržoval či zlepšoval, jsou nutné investice. Rozhodování o investicích patří mezi nejvýznamnější firemní rozhodnutí, jehož úspěch může významně posílit postavení podniku. Naopak neúspěch investičního projektu může vést až k zániku firmy. Proto je důležité se tomuto tématu velmi důkladně věnovat.

3.1 Podstata investičního rozhodování

Investiční činnost nefinančních podniků představuje specifickou oblast jejich celkové aktivity, která je zaměřena především na obnovu a rozšíření hmotného a nehmotného investičního majetku. Rozhodování o investicích je typické tím, že jde o dlouhodobé rozhodování, kde je nezbytné uvažovat s faktorem času, rizikem změn po dobu přípravy i realizace projektu. Výrazně ovlivňuje efektivnost celé činnosti podniku po dlouhé období. (Máče, 2006, s. 9)

Finanční stránkou investičního rozhodování podniku se zabývá kapitálové plánování a dlouhodobé financování. Zahrnuje zejména tyto oblasti:

1. plánování peněžních toků (kapitálových a peněžních příjmů) z investice,
2. finanční kritéria efektivnosti investičních projektů,
3. zohledňování rizik v kapitálovém plánování a investičním rozhodování,
4. dlouhodobé financování investiční činnosti podniku. (Máče, 2006, s. 9)

Mimořádně důležitou úlohu v kapitálovém plánování a investičním rozhodování hrají čas a riziko. Je tomu tak proto, že jde o kapitálově náročné operace s horizontem rozhodování minimálně přes 1 rok, průměrně 5 až 10 let. Investicemi se ovlivňují provozní výsledky hospodaření velmi citelně na několik let dopředu (zisk, rentabilita, likvidita), to vše dopadá na tržní hodnotu firmu. Ve většině případů investiční rozhodování zcela zásadně ovlivňuje objem, ale i druh produkovaných výkonů. Pokud se organizace rozhodne investovat (realizovat investiční akci, projekt), má obvykle možnost výběru z různých variant. Jednotlivé alternativy se liší v různých technických a technologických parametrech. Přesto však cel-

ková analýza technické výkonnosti nestačí, protože pro hodnocení investic jsou rozhodující finanční veličiny, jako jsou náklady a výnosy (resp. cash flow). Každá investice je kapitálovým výdajem a měla by tudíž zajišťovat návratnost vložených peněžních prostředků. Pomocníkem pro hodnocení návratnosti vložených finančních prostředků slouží finanční kritéria efektivnosti investičních projektů. (Máče, 2006, s. 9)

Investici považujeme za výhodnou, pokud přebytek peněžních příjmů nad výdaji uhradí amortizaci a přiměřené zúročení vloženého kapitálu. Proto cílem každého výběru investičního projektu by mělo být zajištění výnosnosti – rentability každé plánované investice. Pokud podnik provede věcnou investici na úkor své likvidity, pak musí zajistit návratnost peněžních prostředků spojených s pořízením. Investice přináší vyšší riziko než výpůjčka potřebných finančních prostředků na kapitálovém trhu. Proto investor očekává od takové investice peněžní výnos, který je vyšší než úrok na kapitálovém trhu, tj. očekává dodatečné zúročení, což zohledňuje zvýšenou hodnotou rizika ve finančních kritériích efektivnosti. (Máče, 2006, s. 10)

Výnosnost, riziko a likvidita jsou tedy rozhodujícími faktory, podle kterých porovnáváme investice. Racionálně uvažující investor se při realizaci investice snaží dosáhnout co nejvyššího výnosu s co nejmenším rizikem a při nejvyšší možné likviditě. (Máče, 2006, s. 10)

Vztah rizika, likvidity a výnosu je často znázorňován pomocí tzv. investičního trojúhelníku. Z principu trojúhelníku vyplývá, že je nemožné mít všechno najednou – neexistuje investice, která by byla zároveň vysoce bezpečná, vysoce výnosná a vysoce likvidní. Vždy je nutné něco obětovat a hledat kompromis. Například vysoká likvidita nutně znamená nižší výnos, nevylučuje se však s velmi bezpečnou investicí. (Smrčka, 2010, s. 106)

Investiční rozhodování, a to především rozhodování strategického charakteru, by mělo vycházet z firemní strategie a přispívat k její realizaci. Firemní strategie určuje základní (strategické) cíle firmy a způsoby jejich dosažení. Mezi těmito cíli hrají významnou roli finanční cíle, formulované jako dosažení určité míry zisku, resp. jeho maximalizace, dosažení určité rentability vynaloženého kapitálu, resp., a to zvláště v současném období, dosa-

hování růstu hodnoty firmy. Z tohoto pohledu představuje investiční rozhodování významný nástroj a prostředek, který může k růstu hodnoty firmy přispět. Z toho pak vyplývá i zásadní význam těch kritérií hodnocení a výběru investičních projektů, jako jsou čistá současná hodnota či index rentability, jež jsou v úzkém vztahu s hodnotou firmy. (Fotr a Souček, 2005, s. 13)

Příprava, hodnocení a výběr investičních projektů by měly nejen vycházet ze strategických firemních cílů, ale také respektovat jednotlivé složky strategie, které tvoří strategie:

- výrobová – které výrobky, služby, resp. jejich skupiny chce firma rozvíjet, resp. utlumovat,
- marketingová – na jaké trhy se chce firma orientovat, jak se chce na ně dostat a jak bude prodej podporovat,
- inovační – na jaké technologie, procesy a produkty se zaměří inovační úsilí,
- finanční – k jaké struktuře zdrojů financování chce firma dospět,
- personální – o jaké druhy pracovníků, kompetence a znalosti se chce firma opírat,
- zásobovací – základní druhy vstupů a způsoby jejich zabezpečení. (Fotr a Souček, 2005, s. 13)

Kromě interních faktorů spojených s firemní strategií, případně s omezeností určitých zdrojů, musí investiční rozhodování respektovat i určité externí faktory spojené s podnikatelským okolím. Mnoho z těchto faktorů (chování konkurence, tržní situace, ceny základních surovin a energií, měnové kurzy aj.) má charakter faktorů rizika a nejistoty, jejichž vývoj lze jen obtížně předvídat. Způsob respektování těchto faktorů a jejich integrace do investičního rozhodování významně ovlivňují kvalitu tohoto rozhodování. (Fotr a Souček, 2005, s. 13)

Opomenout nelze ani to, že podnikatelské okolí nepřináší pouze rizika, ale je také zdrojem příležitostí. Bez podpory tvůrčího vyhledávání těchto příležitostí, které mohou být základem zajímavých investičních projektů, by nemohlo investiční rozhodování sehrát ve firmě úlohu, jež mu právem patří. (Fotr a Souček, 2005, s. 13)

3.2 Klasifikace investičních projektů

V úplném začátku procesu řízení investice je třeba ho specifikovat, tak aby mu bylo možné přiřadit kvantifikovatelné charakteristiky a aby mohla být stanovena metoda sledování a hodnocení konkrétního investičního projektu, popřípadě aby mohly být určeny kritické hodnoty zamítnutí. Investiční projekty lze klasifikovat z mnoha hledisek. (Scholleová, 2009, s. 14)

Podle podnětu k investicím na:

- interní – vzniklé z podnikové potřeby, která může nabývat několika podob:
 - potřeba úspor nákladů, obnovy nebo rozvoje z důvodu nedostatečné kapacity,
 - potřeba umístění kapitálových zdrojů vytvořených v minulých obdobích tak, aby byly efektivně využívány,
- externí – za účelem:
 - rozvoje, růstu – nové příležitosti trhu, nabídky nových kontraktů, nových technologií,
 - regulace slabých stránek – legislativně vynucené investice do ochrany životního prostředí nebo bezpečnosti práce. (Scholleová, 2009, s. 14)

Z hlediska zachycení v účetnictví rozlišujeme investice na pořízení:

- dlouhodobého hmotného majetku (nové stavby, výrobní zařízení, dopravní prostředky, ...),
- dlouhodobého nehmotného majetku (licence, software, ...),
- dlouhodobého finančního majetku (vklady do investičních společností, dlouhodobé půjčky). (Scholleová, 2009, s. 14)

Z účetního pohledu není investicí pořízení majetku, který má pořizovací cenu nižší než 40.000 Kč u dlouhodobého hmotného majetku a nižší než 60.000 Kč u dlouhodobého nehmotného majetku, přičemž doba používání musí být delší než jeden rok. (Scholleová, 2009, s. 15)

Podle vztahu k rozvoji podniku rozlišujeme investice:

- obnovovací – nutné k prosté reprodukci stávajícího výrobního zařízení,
- rozvojové – vedoucí ke zvýšení stávající schopnosti podniku produkovat a prodávat výrobky nebo služby,
- regulatorní – musí být realizovány, aby podnik mohl dále fungovat např. z hlediska nutnosti přizpůsobit se nové legislativní úpravě. (Scholleová, 2009, s. 15)

Podle vzájemného vlivu více projektů rozlišujeme projekty na:

- plně substituční – vzájemně se vylučující projekty, přijetí jednoho vylučuje přijetí druhého, a to pouze z podstaty investice, nikoli z nedostatku investičních prostředků pro oba projekty (podnik potřebuje novou výrobní linku a volí mezi dvěma dodavateli různých linek),
- zčásti substituční neboli ekonomicky závislé, kdy může dojít ve fázi prodeje „k boji o zákazníka“, který si vybírá právě mezi těmito produkty a volí jen jeden z nich,
- nezávislé – může (ale nemusí) být přijato více projektů najednou (projekt nákupu informačního systému stavební firmy nevylučuje nákup nového jeřábu), jejich přijetí a realizace může proběhnout souběžně, ale společné přijetí nepřináší žádné synergické efekty,
- komplementární – vzájemně se doplňující projekty, přijetí jednoho projektu podporuje přijetí druhého, efekty ze společného provedení jsou vyšší, než kdyby investice byly provedeny nezávisle na sobě, u těchto projektů je třeba dbát na vazby vzájemně ovlivňující se (ne)úspěšnosti. (Scholleová, 2009, s. 15)

Podle věcné náplně a jejího rozsahu je možné rozlišovat investice do:

- nového výrobního zařízení – pořízení nebo reprodukce hmotného statku, který bude sloužit k produkci známého výrobku na známé trhy, cílem je obnova dosluhujícího zařízení nebo úspora nákladů,
- nového produktu – komplex aktivit, jejichž výstupem je realizace nového výrobku nebo služby,
- nové organizace – investice představuje typ organizační změny, která se přímo nedotýká produkce, ale jejímž výsledkem jsou kvalitativně lepší vztahy, informova-

nost, a tím i rychlejší schopnost reakce na jakékoli problémy vyskytující se v organizaci,

- nových trhů – tj. komplexu aktivit, jejichž cílem je zaujmout pozici na novém trhu,
- nového okolí – akce mají za cíl přizpůsobit se požadavkům měnícího se okolí, ať už daným zákonnou úpravou (bezpečnost práce, ochrana zdraví, záruční doba, ochrana životního prostředí) nebo novou společenskou změnou (např. mění se preference ve spotřebě – tlak na úspornost spotřebičů),
- nové firmy – projekty koupě firmy v rámci růstu, rozšíření aktivit. (Scholleová, 2009, s. 15)

3.3 Fáze projektu

Vlastní přípravu a realizaci projektů od identifikace určité základní myšlenky projektu až po ukončení jeho provozu a likvidaci lze chápat jako určitý sled čtyř fází:

- předinvestiční (předprojektová příprava),
- investiční (projektová příprava a realizace výstavby),
- provozní (operační),
- ukončení provozu a likvidace. (Fotr a Souček, 2011, s. 23)

Každá z těchto fází je důležitá z hlediska úspěšnosti projektu. Přesto bychom však měli věnovat zvýšenou pozornost předinvestiční fázi, neboť úspěch či neúspěch daného projektu bude ve značné míře záviset na informacích a poznacích marketingové, technicko-technologické, finanční a ekonomické povahy, získaných v rámci předprojektových analýz. I když zpracování těchto analýz není zpravidla levnou záležitostí, nemělo by nás to odradit od pečlivé přípravy projektu, neboť tím můžeme často předejít značným ztrátám spojeným s vložením prostředků do špatného projektu, který by skončil neúspěchem. Výstupem předinvestiční fáze je investiční rozhodnutí, tj. rozhodnutí o tom, zda projekt bude, nebo nebude realizován. S tím souvisí i způsob financování, resp. účtování nákladů na provedení veškeré dokumentace související s předinvestiční fází. (Fotr a Souček, 2011, s. 23)

Investiční fáze obsahuje zpravidla dvě základní etapy, a to etapu projekční a etapu realizační, tj. etapu výstavby. I když náklady realizační etapy obvykle výrazně převyšují nákla-

dy projekční přípravy, nejsou ani tyto náklady zanedbatelné. I po dokončení projektové přípravy má ještě investor příležitost projekt revidovat, eventuálně jej zastavit. Během investiční fáze probíhá výstavba projektu a tato fáze je dokončena předáním dokončeného projektu do zkušebního, příp. trvalého provozu (tomu předchází zaškolení provozní obsluhy, kolaudační řízení nebo alespoň povolení ke zkušebnímu provozu a provedení garančních testů). (Fotr a Souček, 2011, s. 23)

Provozní fáze začíná zkušebním provozem s realizací postupného náběhu instalované jednotky na projektovou kapacitu (pochopitelně v závislosti na ekonomice provozu a tržní situaci, resp. tržních příležitostech). Součástí provozní fáze není jenom běžný provoz vybudované jednotky, ale i jeho postupné zdokonalování a hlavně řádná údržba jednotky. Tato údržba jednak tvoří významný náklad (obvykle 2-3,5 % celkových investičních nákladů ročně), jednak zajišťuje udržení dostatečně dlouhého životního cyklu projektu, resp. spolehlivé a bezpečné využívání projektu po dobu jeho životnosti. (Fotr a Souček, 2011, s. 24)

Na konci životnosti projektu je nutné obvykle vybudované zařízení odstranit. Dostáváme se tak do fáze ukončení projektu a likvidace. Ani zde nesmíme zapomenout na jedné straně na náklady související s likvidací zařízení, sanací původně zastavěných ploch apod., na druhé straně můžeme počítat s možným výnosem z prodeje likvidovaného zařízení (nebo alespoň jeho částí), případně s výnosem ze zešrotování apod. (Fotr a Souček, 2011, s. 24)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Úvodem praktické části bude společnost stručně představena včetně jejího poslání a vize. Následně bude zkráceně popsán její vývoj od vzniku až po současnost. V podkapitole týkající se organizační struktury podniku bude uvedeno organizační schéma včetně popisu jednotlivých funkcí. Poslední část této úvodní kapitoly bude věnována odběratelům, respektive druhům přepravy, kterým se společnost věnuje, a také budou popsány klíčové kompetence podniku.

4.1 Charakteristika společnosti

Název firmy	Kutálek Transport s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum založení	19.12.2011
Počet společníků / jednatelů	2
Základní kapitál	200.000,- Kč
Hlavní předmět činnosti	Silniční nákladní doprava vnitrostátní a mezinárodní
Počet zaměstnanců	18 (13 řidičů, 2 administrativní pracovníce, 2 jednatelé, 1 servisní technik)

4.1.1 Poslání firmy

Posláním společnosti je přepravovat lidem a firmám to, co je pro ně v daný okamžik nejdůležitější.

4.1.2 Vize firmy

Vizí firmy je vybudování stabilní a uznávané dopravní společnosti, která bude vždy plnit své závazky vůči zákazníkům, zaměstnancům a společnosti tak, aby byly maximálně spokojeni.

4.1.3 Vnímání nákladní silniční dopravy veřejností

Obecně je nákladní silniční doprava jedním z nejvíce kritizovaných oborů. Kolony kamionů, zhoršené ovzduší, zničené cesty – toto všechno je připisováno tomuto druhu přepravy. Avšak je zapotřebí říci, že množství nákladních automobilů je úměrné lidským potřebám a životní úrovni obyvatelstva.

4.2 Od vzniku po současnost

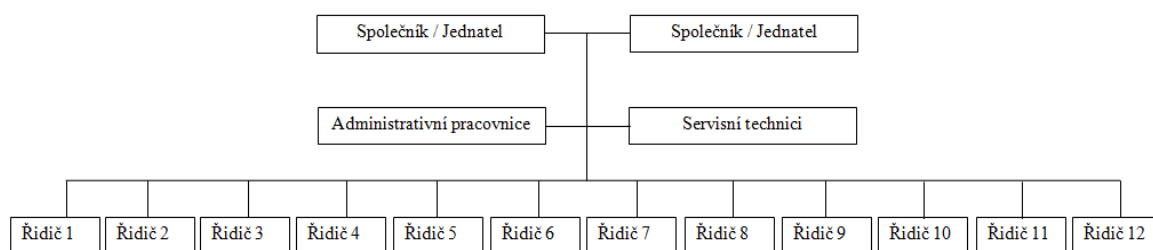
Společnost Kutálek Transport s.r.o. je staronovou dopravní firmou sídlící v obci Rohle v okrese Šumperk, která vznikla na konci roku 2011 a to transformací z OSVČ Ing. Pavel Kutálek provozující silniční nákladní dopravu od roku 1995. Velikostí se řadí mezi malé dopravní firmy. Velikost vozového parku omezuje možnost samostatně se účastnit výběrových řízení na zajišťování přepravních služeb, ba naopak je třeba zajišťovat přepravy spedičně. V současné době se firma zabývá jak vnitrostátní, tak i mezinárodní silniční nákladní dopravou a spolupracuje s velkými podniky zabývajícími se přepravními a logistickými službami. Mezi její klíčové odběratele patří zejména společnost Toptrans EU a.s., ČSAD Logistik Ostrava a.s. a také firma PST CLC a.s., nyní již člen celosvětové obchodní společnosti Mitsui Soko Group.

Aktuálně firma disponuje vozovým parkem, jenž obsahuje 10 souprav tahač + návěs, 4 nákladní vozidla s užitečnou hmotností do 3,5 tun, 1 nákladním vozidlem s užitečnou hmotností do 5 tun a 1 hákovým nosičem kontejnerů s užitečnou hmotností do 8 tun sloužící k odvozu obecního komunálního odpadu a dovozu materiálů pro místní obyvatele. Mezi dodavatele dopravní techniky patří z tahačů Volvo, Daf a Iveco, z návěsů jsou to firmy Schmitz, Kogel, Krone, Panav a nákladní vozidla od 3,5 do 5 tun jsou značky Man a Avia.

Pro zajímavost můžeme uvést, že firemní vozidla jsou zařazena v rámci integrovaného záchranného systému, což znamená, že v případě živelných katastrof budou nasazena k ochraně života lidí a majetku.

4.3 Organizační struktura firmy

Vedení společnosti se skládá ze dvou jednatelů, kteří jsou zároveň 50 % spoluvlastníky. Ti řídí a kontrolují všechny zaměstnance. Administrativní pracovníce a servisní technik jsou určitým mezičlánkem v této struktuře mezi vedením a samotnými řidiči, neboť určité záležitosti řeší přímo s dotyčným zaměstnancem, čímž dochází ke zrychlení vyřizování jednotlivých operací.



Obr. 1 – Organizační struktura podniku (vlastní zpracování)

4.3.1 Jednatelé

Výhodou této organizační struktury je její jednoduchost. Vzhledem k tomu, že oba jednatelé řeší všechny firemní záležitosti počínaje zajišťováním přeprav pro svá vozidla, přes kontrolu zaměstnanců a konče administrativními pracemi, nevznikají tak problémy v případě, kdy jeden z nich je mimo firmu. Každý jednatel může činit právní úkony samostatně.

Nicméně tato situace má také svá proti, jelikož systém „všichni dělají všechno“ vyžaduje univerzálnost a náročnost na komunikaci, čímž občas dochází ke komunikačním šumům, které mohou mít za následek snížení kvality poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu je nutné, aby si určili činnosti, za které budou zodpovědní a nezabývali se tím, co dělá druhý. Obdobným způsobem je potřebné delegovat pravomoci a povinnosti na své podřízené.

4.3.2 Administrativní pracovnice

Administrativní pracovnice jsou podřízené jednatelům. Jejich pracovní náplní je vedení účetní a daňové agendy, kontrola a evidence fakturačních podkladů, komunikace se zaměstnanci, obchodními partnery, veřejnými institucemi a jednateli, platební styk s bankou a další administrativní činnosti. Mzdy těchto pracovnic jsou určeny fixní částkou.

4.3.3 Servisní technik

Servisní technik plní úkoly udělované jednateli, které se týkají zajišťování provozuschopného stavu vozidel, čili plánování pravidelné údržby vozidla, provedení pravidelné technické kontroly, ověřování tachografů, výměna pneumatik, výměna zabezpečovacích materiálů, nahodilých oprav, komunikace s řidiči a dodavateli náhradních dílů. Jejich mzda odpovídá počtu odpracovaných hodin vynásobených fixní hodinovou sazbou.

4.3.4 Řidiči

Pracovní náplní řidiče je mimo řízení vozidla účastnit se nákladek a vykládek, řádně zabezpečit zboží, komunikovat s dispečery, podílet se na opravách apod. Komunikace s řidiči probíhá zejména prostřednictvím mobilních telefonů, případně elektronické pošty. Jejich mzda je stanovena buď paušální sazbou, nebo dle dosažených výsledků.

4.4 Odběratelé

Mezi nejvýznamnější odběratele společnosti patří Toptrans EU a.s., ČSAD Logistik Ostrava a.s. a v neposlední řadě také firma PST CLC a.s. U každého z uvedených zákazníků firma poskytuje odlišné přepravní služby.

4.4.1 Toptrans EU a.s.

V rámci dlouhodobé spolupráce s firmou Toptrans EU a.s., která již započala v roce 2002, podnik zabezpečuje jak dálkové noční linky mezi depy Šumperk – Praha, Jihlava a Olomouc, tak rozvoz kusového zboží jednotlivým zákazníkům či firmám. Denně jsou zde využívány tři standardní soupravy tahač + návěs přepravující zboží mezi výše uvedenými de-

py. K rozvozům zboží na Jesenicku, Zábřežsku, Šumpersku, Bruntálsku, Krnovsku a Mohelnicku jsou použita vozidla Man a Avia, která jsou vybavena hydraulickým čelem, jež umožňuje snadnou manipulaci se zbožím. Mezi nejčastěji dodávané zboží patří elektronika, nábytek, potraviny, vybavení firem včetně nebezpečného zboží podléhající režimu ADR, k čemuž jsou všichni zaměstnanci vyškoleni a drží platná oprávnění.

4.4.2 ČSAD Logistik Ostrava a.s.

Ve spolupráci s ČSAD Logistik Ostrava a.s. společnost provozuje mezinárodní nákladní dopravu. Dříve firma v rámci MKD spolupracovala několik let se společností Forman-Adamec a.s. zabezpečující dopravu světelných a chladících automobilových komponentů především do automobilek Opel a Ford sídlících v Německu. Avšak tato spolupráce byla ukončena vzhledem k výraznému poklesu přeprav uskutečňovaných zejména pro Opel, který měl v době krize vážné ekonomické potíže. Mezi nejčastější destinace patří Německo, Francie, země Beneluxu a také Dánsko, kde se zásobují odběratelé zbožím společností Barum Continental a.s., Brose a.s., Siemens a.s., Korado a.s. a Cembrit a.s. Zde jsou v provozu dvě velkoobjemové soupravy tahač + návěs (tzv. lowdeck) a jedna standardní souprava tahač + návěs.

4.4.3 PST CLC a.s.

Třetím, avšak neméně důležitým obchodním partnerem, je společnost PST CLC a.s. Hlavní náplní je zde vyvážení zboží z jednoho z největších železárenských podniků u nás a to Třineckých železáren a.s. Především jsou zásobovány železnými výrobky firmy Třinecké železářny a.s. ve Starém Městě u Uherského Hradiště (dříve Ferromoravia s.r.o.), Kovárna Viva a.s. se sídlem ve Zlíně, Kovárna Triangolo spol. s r.o. v Hulíně, Hanácké železářny a drátovny a.s. sídlící v Prostějově. K zajišťování přeprav je zde využito jedné velkoobjemové soupravy tahač + návěs a třech standardních souprav tahač + návěs, z nichž jedna slouží k převážení svitků díky své speciální nástavbě, tzv. muldě – podlahové vaně.

4.5 Klíčové kompetence organizace

Každá firma je charakteristická určitými vlastnostmi, díky kterým si ji daní zákazníci vybírají. Vědomí o těchto kompetencích, hlavně však o kompetencích, kterých firma nedosahuje, je pro ni důležité z důvodu dalšího růstu. Níže jsou uvedeny dosažené a nedosažené klíčové faktory společnosti Kutálek Transport s.r.o.

4.5.1 Dosažené klíčové faktory

Mezi výhody firmy Kutálek Transport s.r.o. bych zařadil dlouhodobé dobré vztahy s odběrateli, které jsou smluvně ošetřeny ve prospěch obou stran. To umožňuje lepší a jistější plánování obnovy a rozšiřování vozového parku včetně zvyšování kvalifikace zaměstnanců a v neposlední řadě také budování firemního zázemí. V rámci zvýšení konkurenceschopnosti garantuje společnost svým zákazníkům včasné dodání zboží a to díky rezervním pohotovostním vozidlům. Tyto automobily přinášejí firmě peníze pouze v rizikových momentech, nicméně odběratelé to považují za velké pozitivum. Přestože tyto vozidla jsou ztrátová, zajišťují odběratelům vyšší komfort, kvalitu služby a podniku konkurenční výhodu.

Za klíčový faktor je také považována diverzifikace odběratelů na tři oblasti s obdobným podílem na výkonech společnosti. Taktéž vyjednané splatnosti 14, 30 a 60 dní jsou považovány za kladné.

Dalším faktorem, který zajišťuje firmě konkurenceschopnost je spolupráce s obchodními partnery patřícím ke špičkám ve svém oboru. Přestože je podnik považován za menší, díky těmto partnerům dosahuje zajímavých individuálních řešení, ať už u PHM, náhradních dílů, karetních systémů, bankovních služeb, pojištění apod.

Za důležité považuji také příležitostnou účast jednatelů při výkonu jednotlivých prací zaměstnanců, ať už se jedná o servisní, administrativní práce nebo účast při přepravách. Při všech těchto činnostech se objeví nové podněty k zlepšení.

V neposlední řadě také považuji za silnou stránku firmy zaměstnance a to díky individuálnímu přístupu jednatelů, vzájemnému respektu, jejich univerzálnosti a pevně nastaveným pravidlům. S každým zaměstnancem jsou probírány jeho aktuální požadavky, problémy, s kterými se při výkonu povolání potýká a možnosti řešení. Při důležitých rozhodnutích týkajících se provozu přisuzuje podnik velkou váhu názorům svých zaměstnanců – oni jsou totiž ti, kteří přesně vědí, jaké přínosy a nedostatky má daný druh práce. Občas také firma díky svým kontaktům a možnostem pomůže zaměstnancům v osobním životě. Jsem přesvědčen, že takovéto jednání utužuje vzájemné vztahy a zvyšuje oboustrannou spokojenost.

4.5.2 Nedosažené klíčové faktory

Hlavním kritickým faktorem, který spadá mezi slabé stránky, je nedostatečná kapitálová vybavenost. Příčinou této situace je jednak neochota bankovních ústavů zajistit provozní financování a jednak rozsáhlá investice na nákup zemědělské půdy v letech 2004 – 2008, která spadá do druhé podnikatelské činnosti Ing. Pavla Kutálka. V uvedeném období, kdy cena pozemků byla atraktivní, a začal vzestup zemědělství, bohužel nebylo možné ve spolupráci s finančními institucemi zajistit dlouhodobé financování pozemků, tak k němu bylo použito příjmů z dopravní činnosti. Nutno podotknout, že v současné době se tyto prostředky začínají vracet zpět do nákladní dopravy. Bez nich by firma nebyla schopna obnovovat vozidla v takovém tempu a rozsahu.

Na výše uvedený nedostatek kapitálu pak řetězově navazují další problémy, které tvoří v současné době slabé stránky společnosti. Patří sem zejména velikost a stáří vozového parku, nedostatečně vybudované servisní a administrativní zázemí, chybějící informační technologie způsobující opožděné informace potřebné k efektivním reakcím na aktuální změny, nedostatečně vybudované kontrolní systémy, vysoké zatížení jednatelů provozními záležitostmi a tím pádem nedostatek času na strategické plánování.

5 ANALÝZA EKONOMICKÉ SITUACE

V rámci analýzy ekonomické situace bude provedena horizontální a vertikální analýza podniku. Z důvodu krátké existence společnosti bude porovnán rok 2012 a tři čtvrtletí roku 2013, jelikož v době vypracování této diplomové práce ještě nebyly kompletní výkazy za rok 2013. Vzhledem ke krátké historii firmy a neúplnosti roku 2013 je nutné brát výsledky těchto analýz s rezervou. Nicméně již nyní společnost ví, že pro ni byl rok 2013 v oblasti tržeb rekordní. Celkové tržby přesáhly hranici 20 miliónu Kč.

5.1 Horizontální analýza

V horizontální analýze se porovnávají změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Výsledkem je pak absolutní změna v Kč a relativní změna v procentech. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 66)

Absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}

% změna = (absolutní změna x 100) / ukazatel_{t-1} (Knápková a Pavelková, 2010, s. 66)

Položka rozvahy	30.9.2013	31.12.2012	změna	
			tis. Kč	%
Aktiva celkem	5.848	5.395	453	8,4
Dlouhodobý hmotný majetek	2.457	1.251	1.206	96,4
Oběžná aktiva	2.898	3.580	-658	-18,4
Zásoby	561	561	0	0
Krátkodobé pohledávky	2.001	1.350	651	48
Krátkodobý finanční majetek	336	1.619	-1.283	-79,2
Pasiva celkem	5.848	5.395	453	8,4
Vlastní kapitál	1.171	400	771	192,8
Základní kapitál	200	200	0	0
Výsledek hospodaření	971	200	771	386
Cizí zdroje	4.677	4.881	-204	-4,2
Dlouhodobé závazky	1.169	1.001	168	16,8
Krátkodobé závazky	3.508	3.880	-372	-9,6

Tab. 1 – Horizontální analýza rozvahy (vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky můžeme vidět navýšení dlouhodobého hmotného majetku v roce 2013, což koresponduje s modernizací vozového parku. Dále došlo k poklesu oběžných aktiv o cca 650.000 Kč, jehož důvodem byl výrazný pokles krátkodobého finančního majetku. Co se týče zdrojů financování, v roce 2013 došlo k navýšení vlastního kapitálu o téměř 800.000 Kč a zároveň ke snížení cizích zdrojů.

Položka VZZ	30.9.2013	31.12.2012	změna	
			tis. Kč	%
Výkony	15.228	17.371	-2.143	-12,3
Výkonová spotřeba	10.806	13.435	-2.629	-19,6
Přidaná hodnota	4.421	3.936	485	12,3
Osobní náklady	1.427	1.755	-328	-18,7
Daně a poplatky	1.539	1.694	-155	-9,1
Provozní výsledek	1.055	302	753	249,3
Výsledek hospodaření před zdaněním	971	278	693	249,3

Tab. 2 – Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování)

Provedením horizontální analýzy VZZ bylo zjištěno, že v roce 2013 společnost vyprodukovala za 9 měsíců vyšší přidanou hodnotu než za celý rok 2012 a to o 485.000 Kč (procentuální navýšení o 12 %). Provozní výsledek i výsledek hospodaření před zdaněním v roce 2013 vykazují také zajímavý nárůst, ale ještě je nutné počítat s částečnou redukcí náklady na konci roku.

5.2 Vertikální analýza

Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita podniku. (Sedláček, 2009, s. 17)

Označení vertikální analýza vzniklo proto, že se při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupuje v jednotlivých letech odshora dolů (ve sloupcích) a nikoliv napříč jednotlivými roky. Jako základ pro procentní vyjádření se bere ve VZZ obvykle velikost

tržeb (= 100 %) a v rozvaze hodnota celkových aktiv podniku. Výhodou vertikální analýzy je, že nezávisí na meziroční inflaci a umožňuje tedy srovnatelnost výsledků analýzy z různých let. (Sedláček, 2009, s. 17)

Položka rozvahy	30.9.2013		31.12.2012	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	5.848	100	5.395	100
Dlouhodobý hmotný majetek	2.457	42	1.251	23,2
Oběžná aktiva	2.898	49,6	3.580	66,4
Zásoby	561	9,6	561	10,4
Krátkodobé pohledávky	2.001	34,2	1.350	25
Krátkodobý finanční majetek	336	5,7	1.619	30
Pasiva celkem	5.848	100	5.395	100
Vlastní kapitál	1.171	20	400	7,4
Základní kapitál	200	3,4	200	3,7
Výsledek hospodaření	971	16,6	200	3,7
Cizí zdroje	4.677	80	4.881	90,5
Dlouhodobé závazky	1.169	20	1.001	18,6
Krátkodobé závazky	3.508	60	3.880	71,9

Tab. 3 – Vertikální analýza rozvahy (vlastní zpracování)

Vertikální analýzou rozvahy bylo zjištěno, že za tři čtvrtletí roku 2013 tvořil dlouhodobý hmotný majetek cca 40 % celkových aktiv - nárůst oproti roku 2012 činí 19 %. Taktéž vzrostl podíl krátkodobých pohledávek. Cizí zdroje klesly z 90 % podílu na 80 %. Oproti tomu vzrostl vlastní kapitál na 20 %.

Položka VZZ	30.9.2013		31.12.2012	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Výkony	15.228	100	17.371	100
Výkonová spotřeba	10.806	71	13.435	77,3
Přidaná hodnota	4.421	29	3.936	22,7
Osobní náklady	1.427	9,4	1.755	10,1
Daně a poplatky	1.539	10,1	1.694	9,8
Provozní výsledek	1.055	6,9	302	1,7
Výsledek hospodaření před zdaněním	971	6,4	278	1,6

Tab. 4 – Vertikální analýza VZZ (vlastní zpracování)

Výkonová spotřeba se v roce 2013 snížila o 6 % a o stejnou výši zaznamenala nárůst přidaná hodnota. Procentuální podíl zvýšil provozní výsledek i výsledek hospodaření před zdaněním. Ostatní položky zůstaly téměř beze změny.

6 PROJEKT OPTIMALIZACE NÁKLADŮ

V rámci vypracování projektu optimalizace nákladů vybrané dopravní společnosti je vhodné začít oblastí týkající se obnovy vozového parku a to z důvodu její významnosti. Nejprve budou popsány všechny oblasti, jichž se obnova vozidel dotýká. Dále bude provedena kalkulace nákladů obnovy vozového parku dle jednotlivých oblastí – vnitrostátní přeprava těžkých nákladů, přeprava kusových zásilek a mezinárodní kamionová doprava. Druhá část této kapitoly se bude zabývat problematikou přejezdů a parkování, kterou společnost řeší v rámci vnitrostátní dopravy těžkých nákladů a jako poslední bude provedena kalkulace v oblasti pneu hospodářství.

6.1 Obnova vozového parku

Obecně vzato se investice do vozového parku považují u dopravních podniků za klíčové. Před samotnou investicí je samozřejmě nezbytné provést průzkum trhu a porovnání dodavatelů dopravní techniky dle zvolených kritérií. Tato fáze investiční přípravy si vyžaduje důkladnou pozornost, neboť na ní bude záviset úspěšnost investice. Mezi nejčastější kritéria výběru patří cena, kvalita (spolehlivost), životnost, zajištění servisních služeb a v neposlední řadě možnosti financování. Další kritéria se často odvíjí od specifík daného odvětví, v našem případě např. dálková vs. regionální přeprava, standardní vs. velkoobjemová přeprava, přeprava papíru či svitků apod. Obsahem následujících kapitol bude obnova tahačů v jednotlivých oblastech. Kalkulace na obnovu návěsů a malých nákladních vozidel nebude provedena, jelikož neovlivňují provozní náklady podniku tak významně jako právě zmíněné tahače.

6.1.1 Spotřeba PHM

Prvním důležitým podnětem k obnově vozidel je snížení spotřeby paliva. Pohonné hmoty představují nejvyšší nákladovou položku pohybující se v rozmezí 40 – 60 %. Nákupem nových vozidel mohou podniky ušetřit až několik litrů na 100 km. Všichni dodavatelé dopravní techniky provádí nejrůznější testování a předhání se, které vozidlo je v této oblasti nejlepší. K těmto výsledkům je však potřeba přistupovat opatrně a počítat s určitou odchylkou vzhledem k odlišným skutečným provozním podmínkám. Společnost Kutálek Transport s.r.o. má vyzkoušené značky tahačů Volvo, Daf a Iveco a z tohoto důvodu budou

právě tyto vozidla porovnávána v následujících kalkulacích. Neméně důležitá je v současné době i schopnost jízdy vozidla na ekonomičtější paliva, mezi které patří jak směsná nafta SMN30 a 100% bionafta B100, které jsou i přes vyšší spotřebu PHM a častější výměnu olejů a filtrů cenově velmi zajímavé. Ceny se zde pohybují:

- motorová nafta cca 28,20 Kč bez DPH,
- směsná nafta SMN30 cca 26 Kč bez DPH,
- bionafta B100 cca 22 Kč bez DPH.

Co se týče firemních zkušeností s těmito alternativami klasické motorové nafty, tak vedení společnosti prozatím nepřesvědčily – v testovacím období a bezprostředně po jeho skončení bylo nutné vyřešit několik závad na vstřikovačích.

6.1.2 Mýtné

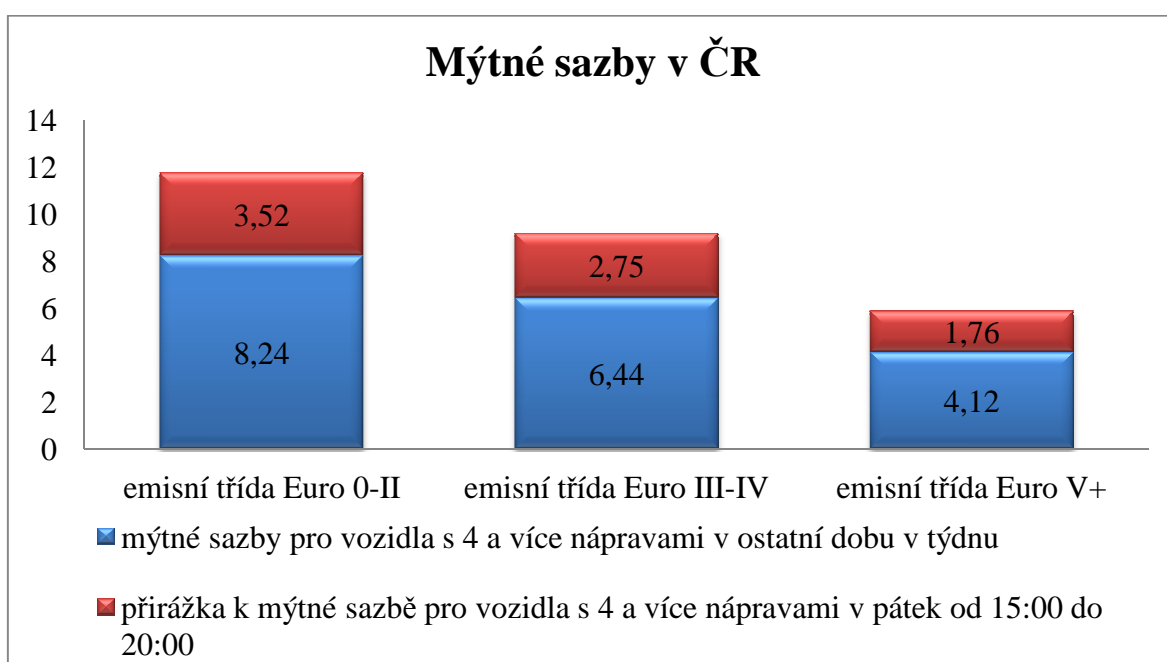
Druhou velmi významnou nákladovou položku dopravních společností tvoří mýtné a dálniční poplatky. I zde hraje zásadní roli pořízení nové techniky v rámci snižování nákladů. Pro lepší představu je níže uvedena tabulka mýtných sazeb v ČR, pro nás jsou nejdůležitější sazby v sloupci s počtem náprav 4+. Stojí zde také za zmínku nelogické rozdělení emisních tříd, respektive sloučení emisní normy EURO III a EURO IV, přičemž jejich pořizovací cena a provozní náklady jsou diametrálně odlišné.

Mýtné sazby pro vozidla (Kč / km) pro ostatní dobu v týdnu									
	emisní třída EURO 0-II			emisní třída EURO III-IV			emisní třída EURO V+		
	počet náprav								
	2	3	4+	2	3	4+	2	3	4+
D+R	3,34	5,67	8,24	2,61	4,45	6,44	1,67	2,85	4,12
silnice I. třídy	1,58	2,74	3,92	1,23	2,14	3,06	0,79	1,37	1,96
Mýtné sazby pro vozidla (Kč / km) pátek od 15.00 do 20.00									
	emisní třída EURO 0-II			emisní třída EURO III-IV			emisní třída EURO V+		
	počet náprav								
	2	3	4+	2	3	4+	2	3	4+
D+R	4,24	8,10	11,76	3,31	6,35	9,19	2,12	4,06	5,88
silnice I. třídy	2,00	3,92	5,60	1,56	3,06	4,38	1,00	1,96	2,80

Tab. 5 – Mýtné sazby v ČR (Sazby mýtného, © 2014)

Rozdíly u mýtných sazeb na dálnicích a rychlostních silnicích činí mezi EURO III - IV a EURO V+ více jak 50 % a rozdíl mezi EURO 0 - II a Euro V+ je přesně 100 %. Opět je zde zajímavé, že tyto sazby jsou nejvyššími v porovnání s okolními státy a to i přesto, že směnný kurz je cca 27,50 Kč / Euro.

Pro lepší přehlednost je níže uvedeno grafické zobrazení jednotlivých mýtných sazeb u všech třech skupin včetně pátečního navýšení.



Obr. 2 – Graf mýtné sazby v ČR (vlastní zpracování)

6.1.3 Náhradní díly a opravy

Podstatnou nákladovou položku tvoří také náhradní díly a opravy. Obnovou vozového parku by i zde došlo k snížení. V kalkulacích budou pod touto oblastí zahrnuty náklady, které jsou obnovou vozidel ovlivnitelné, tzn. náklady na údržbu a paušální poplatek na úhradu provozních oprav.

6.1.4 Silniční daň

V rámci snižování nákladů obnovou vozového parku se musíme zabývat také náklady na silniční daň, jejíž výpočet závisí na stáří vozidla (starší vozidlo = vyšší daň). Zákon o silniční dani v rámci podpory životního prostředí umožňuje využití daňových úlev na novější (ekologičtější) vozidla a to až do 9 let od data 1. registrace.

Základní sazba silniční daně za tahač návěsů činí 23.700 Kč, přičemž slevy v jednotlivých obdobích vychází následovně:

- prvních 36 měsíců je sleva 48% (roční sleva 11.376 Kč),
- dalších 36 měsíců je sleva 40% (roční sleva 9.480 Kč)
- posledních 36 měsíců je možné uplatnit slevu 25% (roční sleva 5.925 Kč)

Maximální sleva, kterou je možné při koupi nového tahače uplatnit je 80.343 Kč.

6.1.5 Pojištění

Dále je v našem výčtu nákladových položek souvisejících s obnovou vozového parku nutné uvést i náklady na pojištění. Samozřejmě náklady na povinné ručení a pojištění nákladu jsou neměnné. Ke změně však dochází u havarijního pojištění, kde je potřeba počítat s navýšením nákladů. Důvodem zvýšení havarijního pojištění je vyšší pojistná částka oproti starým vozům, přestože koeficient výpočtu se pohybuje opačným směrem.

6.1.6 Ostatní přínosy

Mezi další přínosy můžeme zařadit vyšší bezpečnost, komfort řidiče, jízdní vlastnosti, snížení emisí = ochrana životního prostředí a také snížení prostojů z důvodů oprav.

6.1.7 Záporné stránky obnovy vozidel

Největší nevýhodou nových vozidel je jejich kompletní propojení různými řídicími jednotkami, čidly, počítači apod. Pak se často stává, že v případě poruchy je nutné zajistit odtažení vozidla.

vozidla z důvodu jeho neopravitelnosti na místě. Dalším záporem je zvýšení provozních nákladů kvůli nutnosti tankování Adblue.

6.2 Kalkulace obnovy vozidel v rámci mezinárodní dopravy

Mezinárodní silniční doprava je specifická zejména vyšším kilometrovým nájezdem a pevně stanovenou cenou na 1 km včetně přejezdů mezi nakládkami a vykládkami. Cílovými destinacemi jsou především západní Německo, Nizozemsko a Belgie. Vyskytlé poruchy jsou řešeny ve spolupráci se smluvními servisy.

V současné době zde firma provozuje celkem 3 soupravy tahač + návěs, z nichž jsou dva tahače Daf roku výroby 2011 a 2012 splňující emisní normu EURO V, respektive EURO V EEV a jeden tahač Volvo roku výroby 2000 a emisní normy EURO III. Průměrný měsíční nájezd je 11.000 km. Průměrné stáří tahačů je přes 6 let a průměrné stáří návěsu je více jak 3 roky. Firemním cílem je obnova tahače Volvo a to do roku 2016. Tím by společnost docílila snížení průměrného stáří tahačů na úroveň konkurenčních podniků, taktéž by se snížili provozní náklady včetně výskytu neočekávaných závad.

Značka, typ	RZ	Rok výroby	Emisní norma
DAF XF 105	4M6 4048	2011	EURO V
KÖGEL S24-1	5M3 8561	2013	-
DAF XF 105 LOW DECK	4M9 7634	2012	EURO V EEV
KÖGEL SN 24	4M3 3136	2011	-
VOLVO FH12 LOW DECK	5M3 8197	2000	EURO III
KRONE SD	4M6 4118	2008	-

Tab. 6 – Vozový park na MKD

Výchozí body této kalkulace jsou:

- ceny bez DPH,
- cena PHM 28 Kč / l,
- kurz eura 27,50 Kč / Euro,

- zahrnuty náklady související s obnovou - spotřeba PHM, mýto, silniční daň, náhradní díly, opravy, údržba, adblue, havarijní pojištění,
- náklady na mýtné vychází z měsíčního průjezdu po zpoplatněných komunikacích v Německu 5.000 km, v ČR 3.000 km a daných mýtných sazeb odpovídajících emisním třídám (EURO V 0,155 Eura / km v Německu a 4,12 Kč / km v ČR, EURO III 0,204 Eura / km v Německu a v 6,44 Kč / km v ČR),
- nezahrnuty náklady na pneumatiky, zákonné pojištění a pojištění nákladu, mzdy, odvody, pravidelné kontroly na STK, cejchování tachografu atd.,
- průměrný měsíční projezd 11.000 km,
- financování nového tahače DAF - cena 1.750.000 bez DPH, 60 měsíců, měsíční splátka včetně rozpočítané akontace je cca 32.000 Kč bez DPH.

Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na mezinárodní dopravě								
	Ø spotřeba l/100 km	náklady na PHM	emisní norma	náklady na mýtné	silniční daň tahač	servisní náklady a adblue	pojištění	leasing
Volvo	36	110.880 Kč	EURO III	47.370 Kč	1.975 Kč	11.365 Kč	739 Kč	0 Kč
Daf	30	92.400 Kč	EURO V EEV	33.673 Kč	1.027 Kč	3.750 Kč	1.187 Kč	32.000 Kč
Celkové měsíční náklady				Měsíční úspora dosažená obnovou vozidla				
Volvo	172.329 Kč			8.292 Kč				
Daf	164.037 Kč							

Tab. 7 – Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na MKD

Z předložené kalkulace reflektující výše uvedené výchozí body je patrná úspora provozních nákladů souvisejících s obnovou vozového parku. Porovnáváme zde dvě vozidla se stejnou konfigurací, přičemž nejnákladnějšími oblastmi je spotřeba PHM, mýtné a náhradní díly. Výsledný měsíční přínos 8.292 Kč je důkazem, že se touto oblastí musí společnost intenzivně zabývat. Roční úspora činí 99.504 Kč.

6.3 Kalkulace obnovy vozidel v rámci vnitrostátní dopravy

Následující kalkulace se budu zabývat obnovou vozidel v rámci regionální, vnitrostátní přepravy, s konkrétním zaměřením na oblast Moravy. Přepravy jsou zde specifické zejména vysokou hmotností nákladů (přeprava železných a stavebních materiálů) a krátkými vzdálenostmi. Tyto skutečnosti kladou vysoké nároky na výkon a kvalitu vozidla a opotřebení pneumatik návěsu. Výhodou zaměření na region Moravy je bezesporu dostupnost firemního servisu, který je v případě poruchy na místě během 2 - 3 hodin, případně je možnost využití servisní sítě našich partnerů.

Výraznou nákladovou oblastí je zde již zmiňovaná enormní spotřeba pneumatik, která je zapříčiněná nedostatečnou manipulační plochou u našich odběratelů (např. malé stavební firmy). Touto problematikou se budeme zabývat v jedné z následujících kapitol.

V současné době na vnitrostátní kamionové dopravě provozuje podnik celkem 4 soupravy tahač + návěs, z nichž jsou dva tahače Iveco roku výroby 2008 a emisní normy EURO V a dva tahače Volvo roku výroby 2001 a emisní normy EURO III. Průměrný měsíční nájezd je 7.500 km. Průměrné stáří tahačů, jak je patrné z níže uvedené tabulky, činí více jak 10 let, kdežto průměrné stáří návěsu je 6 a půl let. Do roku 2016 by chtěla společnost snížit průměrné stáří tahačů na 7 let, k čemuž nasvědčuje i fakt, že se společnosti podařilo během 1 a půl roku obnovit dva tahače splňující emisní normu EURO V a do poloviny roku 2014 rozšíří svůj vozový park o další soupravu tahač + návěs (Iveco + Schmitz).

Značka, typ	RZ	Rok výroby	Emisní norma
VOLVO FH12 LOW DECK	2M5 0166	1999	EURO III
SCHMITZ CARGOBULL AG S01	4M7 0821	2005	-
VOLVO FH12	1M5 8839	2000	EURO III
KÖGEL SN 24	3M9 9017	2010	-
IVECO STRALIS AS 440S45	5M4 5344	2008	EURO V
KÖGEL SN 24	4M5 1240	2008	-
IVECO STRALIS AS 440S45	5M1 9142	2008	EURO V
SCHMITZ CARGOBULL AG S01	2M0 1371	2007	-

Tab. 8 – Vozový park na VKD

Výchozí body této kalkulace jsou:

- ceny bez DPH,
- cena PHM 28 Kč / l,
- zahrnuty náklady související s obnovou - spotřeba PHM, mýto, silniční daň, náhradní díly, opravy, údržba, adblue, havarijní pojištění,
- náklady na mýtné jsou zčásti hrazeny zákazníkem, z toho důvodu jsou v tabulce uvedeny pouze náklady, které hradí společnost,
- nezahrnuty náklady na pneumatiky, zákonné pojištění a pojištění nákladu, mzdy, odvody, pravidelné kontroly na STK, cejchování tachografu atd.,
- průměrný měsíční projezd 7.500 km,
- financování ojetého tahače Iveco - cena 750.000 bez DPH, 48 měsíců, měsíční splátka včetně rozpočítané akontace cca 17.000 Kč bez DPH.

Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na vnitrostátní dopravě								
	Ø spotřeba l/100 km	náklady na PHM	emisní norma	náklady na mýtné	silniční daň tahač	servisní náklady a adblue	pojištění	leasing
Volvo	36	79.800 Kč	EURO III	9.674 Kč	1.975 Kč	11.040 Kč	739 Kč	0 Kč
Iveco	33	69.300 Kč	EURO V	6.122 Kč	1.481 Kč	5.180 Kč	988 Kč	17.000 Kč
Celkové měsíční náklady		Měsíční úspora dosažená obnovou vozidla						
Volvo	103.228 Kč			3.157 Kč				
Iveco	100.071 Kč							

Tab. 9 – Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na VKD

V uvedené tabulce je dobře viditelný rozdíl v nákladech u jednotlivých vozidel. Tahač Iveco je úspornějším ve všech nákladových oblastech mimo pojištění. Celková měsíční úspora je po zaplacení leasingové splátky 3.157 Kč, 37.884 Kč ročně.

6.4 Kalkulace obnovy vozidel v rámci zásilkové dopravy

Zásilková doprava je třetí oblastí, kterou se společnost zabývá. Oproti dvěma předešlým druhům dopravy je charakteristická nižším kilometrovým projezdem a lehkým nákladem.

V současné době zde společnost provozuje celkem 3 soupravy tahač + návěs, z nichž jsou tahače značky Volvo a návěsy značky Panav. Průměrné stáří tahačů je více jak 16 let a průměrné stáří návěsu je více jak 13 let. Přestože jsou tyto hodnoty velmi vysoké, jsou vozidla vzhledem ke stáří a počtu najetých km v poměrně dobrém stavu.

Značka, typ	RZ	Rok výroby	Emisní norma
VOLVO FH12	2M4 9884	1998	EURO II
PANAV NV 35 PK	1M4 9482	2000	-
VOLVO FH12	2M4 9862	1999	EURO II
PANAV NV 35 PK	SUI 9531	2001	-
VOLVO FH12	1M6 1310	1996	EURO II
PANAV NV 35 PK	SUJ 1302	2001	-

Tab. 10 – Vozový park na zásilkové dopravě

Výchozí body této kalkulace jsou:

- ceny bez DPH,
- cena PHM 28 Kč / l,
- zahrnutý náklady související s obnovou - spotřeba PHM, mýto, silniční daň, náhradní díly, opravy, údržba, adblue, havarijní pojištění,
- náklady na mýtné jsou hrazeny zákazníkem (snížená cena za přepravu),
- nezahrnutý náklady na pneumatiky, zákonné pojištění a pojištění nákladu, mzdy, odvody, pravidelné kontroly na STK, cejchování tachografu atd.,
- průměrný měsíční projezd 7.000 km,
- financování ojetého tahače Iveco - cena 750.000 bez DPH, 48 měsíců, měsíční splátka včetně rozpočítané akontace cca 17.000 Kč bez DPH.

Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na zásilkové dopravě								
	Ø spotřeba l/100 km	náklady na PHM	emisní norma	náklady na mýtné	silniční daň tahač	servisní náklady a adblue	pojištění	leasing
Volvo	35	68.600 Kč	EURO III	0 Kč	1.975 Kč	10.910 Kč	739 Kč	0 Kč
Iveco	30	58.800 Kč	EURO V	0 Kč	1.481 Kč	5.180 Kč	988 Kč	17.000 Kč
Celkové měsíční náklady				Měsíční ztráta dosažená obnovou vozidla				
Volvo	82.224 Kč			-1.225 Kč				
Iveco	83.449 Kč							

Tab. 11 – Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na zásilkové dopravě

Dle námi zjištěných skutečností není snížení provozních nákladů obnovou vozidla na zásilkové přepravě dostatečně vysoké, aby pokrylo leasingovou splátku. Nízké rozdíly v provozních nákladech jsou dány zejména nízkým počtem ujetých kilometrů, přepravou lehkého zboží a úhradou mýtných poplatků zákazníkem.

6.5 Shrnutí

Na základě provedených kalkulací můžeme konstatovat, že investice na obnovu dopravní techniky jsou nevyhnutelné. U mezinárodní dopravy a regionální přepravy těžkých nákladů by bylo obnovou vozového parku dosaženo měsíčních úspor, tzn., snížení provozních nákladů by nejen zaplatilo leasingové splátky, ale ještě by zvýšilo ziskovost. Kdežto u zásilkové dopravy je tomu opačně. Z tohoto důvodu by se měla firma nejprve zaměřit na modernizaci v rámci mezinárodní dopravy a posléze vnitrostátní dopravy. Tím by dosáhla následujících ročních úspor:

- při výměně tahače Volvo za tahač Daf v rámci MKD by společnost dle provedené kalkulace ušetřila ročně 99.504 Kč,
- obnovou dvou tahačů Volvo za Iveco na vnitrostátní přepravě těžkých materiálů by byla roční úspora 75.768 Kč.

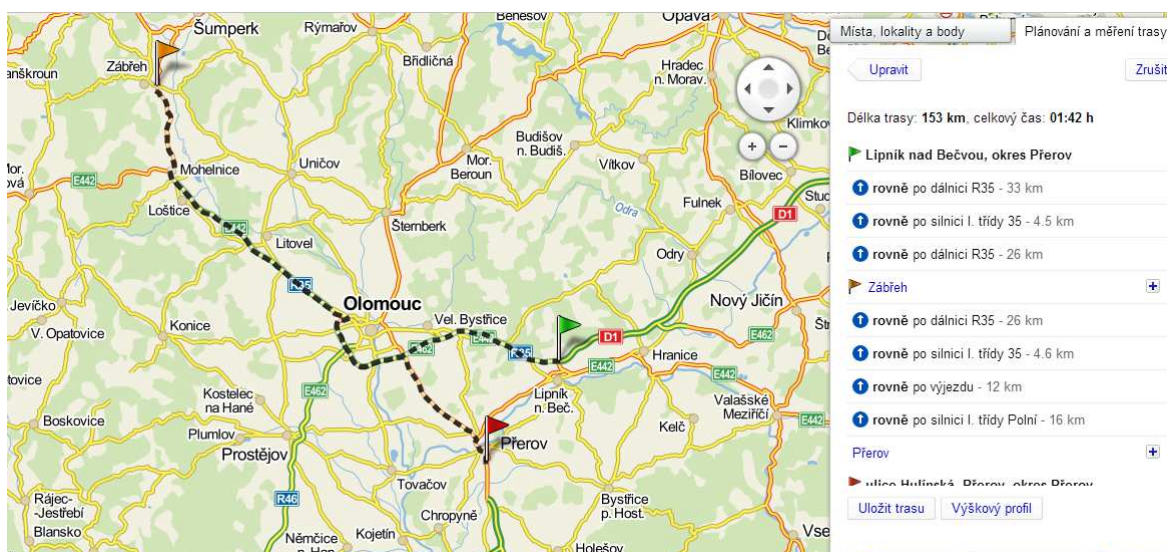
Celkově vzato, úspora dosažená obnovou vozového parku by ročně činila 175.272 Kč.

7 KALKULACE PŘEJEZDŮ VS. PARKOVÁNÍ

Problematiku přejezdů versus parkování vozidel řeší společnost v současné době v oblasti vnitrostátní dopravy těžkých nákladů. Vzhledem k tomu, že většina přeprav probíhá na trase Ostrava – Přerov - Uherské Hradiště, je odstavování vozidel v Zábřehu nad Moravou ekonomicky nevýhodné. Dosud tak společnost činila především z důvodu tankování u hlavního dodavatele PHM, který sídlí právě v Zábřehu. Nevýhody těchto přejezdů jsou:

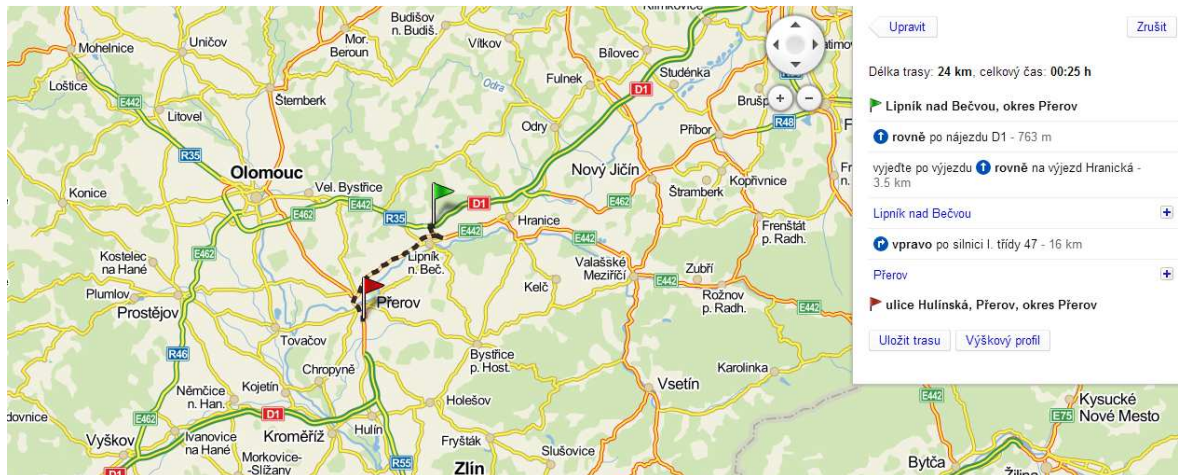
1. zvýšení nákladů na PHM,
2. zvýšení nákladů na mýtné,
3. zvýšení opotřebení pneumatik,
4. snížení pracovního výkonu vozidel a řidičů,
5. problematické dojezdy v období prázdnin (zákazy jízd nákladních vozidel).

Trasa na následující mapě zobrazuje přejezd mezi městy Lipník nad Bečvou – Zábřeh – Přerov, který činí 153 km.



Obr. 3 – Trasa přejezdu (Mapy.cz, © 2014, upraveno autorem)

Níže je pak uvedena trasa z Lipníku nad Bečvou do Přerova, kterou vozidla běžně používají. Celkový km přejezd je tedy 129 km.



Obr. 4 – Běžná trasa (Mapy.cz, © 2014, upraveno autorem)

K úspěšnému implementování projektu odstavování vozidel je nutné splnit několik požadavků, tak aby vyvolaná změna měla ekonomický smysl a byla pozitivně přijata i samotnými řidiči.

Mezi nejdůležitější požadavky související s touto změnou patří:

1. výběr nového dodavatele PHM,
2. obstarání bezpečných parkovacích míst s nonstop otevírací dobou v těsné blízkosti hlavní trasy - ideálně v okolí Přerova,
3. zabezpečení dopravy domů a zpět pro řidiče,
4. zajištění servisních služeb.

7.1 Kalkulace nákladů na přejezd

Výchozí body kalkulace nákladů na přejezd:

- začátek přejezdu mýtná brána č. 298 na dálnici D1 u města Lipník nad Bečvou,
- přes Zábřeh na Moravě,
- konec přejezdu parkoviště ČSAD Ostrava a.s. v Přerově,
- celkový počet vozidel 2x EURO V, 2x EURO III,
- celkový počet řidičů 4,

- vzhledem k občasným vytížením přes sídlo společnosti, dovoleným nebo opravám budeme počítat s pravidelným odstavováním 3 vozidel ze 4,
- celkový počet týdnů 50, kdy dochází k přejezdům,
- cena PHM bez DPH 29 Kč,
- vzdálenost 153 km,
- náklady na PHM vypočteny z průměrných spotřeb, EURO V - 33 l / 100 km, EURO III - 38 l / 100 km,
- náklady na mýtné se skládají z pátečních zvýšených sazeb a pondělních základních sazeb.

Týdenní náklady na přejezd Lipník nad Bečvou - Zábřeh - Přerov		
Náklady na PHM	EURO V	1.464 Kč
	EURO III	1.686 Kč
Náklady na mýtné	EURO V	514 Kč
	EURO III	802 Kč
Náklady na parkování		0 Kč
Náklady na přejezd 1 vozidla	EURO V	1.978 Kč
	EURO III	2.488 Kč
Náklady na přejezd 4 vozidel		8.932 Kč
Průměrné náklady na přejezd 1 vozidla		2.233 Kč
Průměrné náklady na přejezd 3 vozidel		6.699 Kč
Roční náklady na přejezd 3 vozidel		334.950 Kč

Tab. 12 – Týdenní náklady na přejezd Lipník nad Bečvou – Zábřeh – Přerov

7.2 Kalkulace nákladů na trase

Výchozí body kalkulace nákladů na trase:

- začátek mýtná brána č. 298 na dálnici D1 u města Lipník nad Bečvou,
- konec parkoviště ČSAD Ostrava a.s. v Přerově,

- vzdálenost 22 km,
- náklady na PHM jsou vypočítány stejně jako u předešlé kalkulace,
- celkový počet vozidel 2x EURO V, 2x EURO III,
- celkový počet řidičů 4,
- vzhledem k občasným vytížením přes sídlo společnosti, dovoleným nebo opravám budeme počítat s pravidelným odstavováním 3 vozidel ze 4,
- celkový počet týdnů 50, kdy dochází k přejezdům,
- náklady na mýtné nejsou započítány z důvodu úhrady mýtných poplatků odběratelem,
- náklady na parkování 1 vozidla za měsíc činí 1.800 Kč bez DPH.

Týdenní náklady na trase Lipník nad Bečvou - Přerov		
Náklady na PHM	EURO V	211 Kč
	EURO III	242 Kč
Náklady na parkování 1 vozidla		450 Kč
Náklady na trase 1 vozidla	EURO V	661 Kč
	EURO III	692 Kč
Náklady na trase 4 vozidel		2.706 Kč
Průměrné náklady na trase 1 vozidla		677 Kč
Průměrné náklady na trase 3 vozidel		2.031 Kč
Roční náklady na trase 3 vozidel		101.550 Kč

Tab. 13 – Týdenní náklady na trase Lipník nad Bečvou – Přerov

7.3 Kalkulace nákladů na cestování

Dále provedeme kalkulaci nákladů vztahující se k dopravě řidičů. Touto kalkulací se musíme zabývat, protože se společnost rozhodla svým řidičům hradit cestovní náklady a je tedy potřeba zjistit, která z variant cestování je pro ni výhodnější. Varianty cestování jsou dvě a to vlakem + taxi službou nebo firemním vozidlem.

Možnost cestování vlakem a taxi službou má výhodu zejména ve své flexibilitě. Každý řidič je tak nezávislý na ostatních spolupracovnících a může okamžitě po odstavení vozidla v parkovacím areálu odjet. Vlaková spojení mezi městy Přerov a Zábřeh jsou v půlhodinových intervalech. Nevýhodou pro řidiče je zajištění si dopravy v pozdních pátečních a ranních pondělních hodinách ze Zábřehu domů, respektive z domu do Zábřehu. Nevýhodou pro podnik jsou zbytečné přejezdy vozidel do firemního servisu kvůli jednoduchým opravám, např. výměně pneu.

Týdenní náklady cestování vlakem a taxi službou		
Jízdné vlak	Přerov - Zábřeh - Přerov	198 Kč
Jízdné taxi	vlak. nádraží - parkoviště - vlak. nádraží	140 Kč
Cestovní náklady pro 1 řidiče		338 Kč
Cestovní náklady pro 2 řidiče		676 Kč
Cestovní náklady pro 3 řidiče		1.014 Kč
Cestovní náklady pro 4 řidiče		1.352 Kč
Roční cestovní náklady pro 3 řidiče		50.700 Kč

Tab. 14 – Týdenní náklady na cestování vlakem a taxi službou

Alternativou k cestování vlakem je poskytnutí firemního vozidla. Zde by mimo jiné odpadly dvě výše uvedené nevýhody a to:

- zajištění si řidiči dopravu v pozdních pátečních a ranních pondělních hodinách ze Zábřehu domů, respektive z domu do Zábřehu,
- zbytečné přejezdy vozidel do firemního servisu kvůli jednoduchým opravám (náhradní díly či pneumatiky by si mohli řidiči vozit ve firemním automobilu).

Mezi další pozitiva můžeme zařadit:

- využití rezervního dodávkového vozidla Peugeot Boxer s celkovou kapacitou 9 míst včetně řidiče a dostatečným zavazadlovým prostorem, čímž se společnost vyhne počáteční investici do firemního vozidla,
- dostatečná kapacita vozidla pokrývající i plánované budoucí rozšíření,
- motivace k větším výkonům vzhledem k nutnosti čekání na posledního řidiče,

- zjednodušené dodání přepravních dokumentů.

Naopak nevýhodou této varianty cestování je závislost na ostatních řidičích, kteří by na sebe museli v pátek čekat a to až několik hodin. Stejně tak by se museli podřídit tomu z nich, který by v pondělí potřeboval vyjet dříve než ostatní.

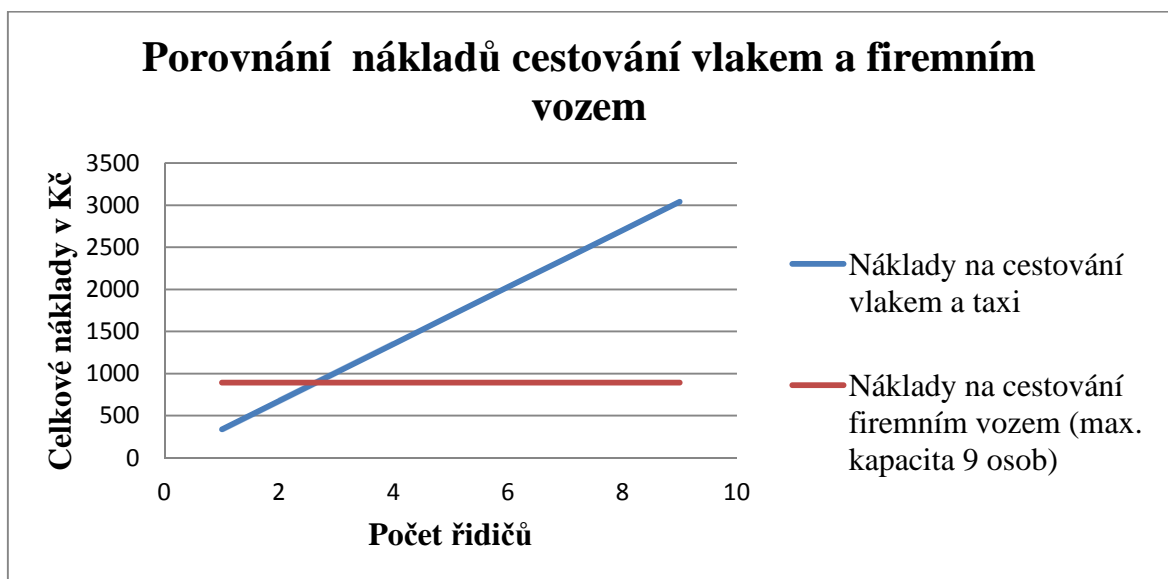
Výchozí body kalkulace nákladů cestování firemním vozidlem:

- trasa Rohle – Zábřeh – Přerov a zpět,
- vzdálenost 190 km,
- průměrná spotřeba PHM 10 l / 100 km,
- cena PHM 29 Kč / l bez DPH,
- náklady na dálniční známku 1.500 Kč / rok,
- náklady na parkování 250 Kč / měsíc,
- náklady na servis 12.000 Kč / rok,
- celkový počet týdnů 50, kdy bude vozidlo využito,
- nejsou zde zahrnuty náklady na silniční daň a pojištění, jelikož tyto náklady hradí společnost, ať je vozidlo využité či nikoliv.

Týdenní náklady cestování firemním vozidlem	
Náklady na PHM	551 Kč
Náklady na parkování	62 Kč
Náklady na dálniční známku	30 Kč
Náklady na servis	250 Kč
Celkové náklady	893 Kč
Roční náklady cestování firemním vozidlem	44.650 Kč

Tab. 15 – Týdenní náklady na cestování firemním vozidlem

Pro lepší představu, která z variant dopravy řidičů je pro společnost výhodnější, je uvedeno níže grafické zobrazení nákladů jednotlivých možností. Z grafu je patrné, že při počtu řidičů 3 a více je ekonomičtější využít firemního vozidla, nehledě na další výhody, které tento způsob dopravy s sebou přináší. Při maximálním využití kapacity automobilu by byl rozdíl v ceně dopravy 2.149 Kč za 1 týden. Proto budeme v konečném shrnutí počítat s touto variantou.



Obr. 5 – Porovnání nákladů cestování vlakem a firemním vozem (vlastní zpracování)

Na závěr je důležité zmínit, že zavedení tohoto opatření je smysluplné a nezbytné. Avšak aby byl efekt úspory nákladů vyvolaný eliminací přejezdů co možná nejvyšší, bude důležité změnit způsob plánování servisních prací. Odstraňování běžných provozních záležitostí je nutné začít plánovat s dispečerem tak, že vozidlo, které bude projíždět kolem sídla společnosti, se zastaví v servisu na diagnostiku. Zjištěná závada se pak buď okamžitě opraví, anebo se objednájí příslušné náhradní díly, které se posléze vymění.

Shrnutí výsledků provedených kalkulací	
Týdenní náklady na přejezd 3 vozidel	6.699 Kč
Týdenní náklady na trase 3 vozidel	2.031 Kč
Týdenní náklady cestování firemním vozidlem	893 Kč
Týdenní úspora	3.775 Kč
Roční náklady na přejezd 3 vozidel	334.950 Kč
Roční náklady na trase 3 vozidel	101.550 Kč
Roční náklady na cestování firemním vozidlem	44.650 Kč
Roční úspora	188.750 Kč

Tab. 16 – Shrnutí výsledků provedených kalkulací

Celková úspora, kterou může společnost díky výše uvedeným kalkulacím získat je více jak 180.000 Kč ročně.

Poslední část této podkapitoly ještě věnujeme predikci výsledků při rozšíření vozového parku na 5 vozidel. Společnost totiž v současné době jedná se svým odběratelem o rozvíjení spolupráce. Postup bude stejný jako výše, akorát s tím rozdílem, že budeme počítat s odstavením 4 vozidel z 5. Konečné výsledky jsou přehledně uvedeny v následující tabulce.

Predikce výsledků při rozšíření vozového parku	
Týdenní náklady na přejezd 4 vozidel	8.728 Kč
<hr/>	
Týdenní náklady na trase 4 vozidel	2.694 Kč
<hr/>	
Týdenní náklady cestování firemním vozidlem	893 Kč
Týdenní úspora	5.141 Kč
<hr/>	
Roční náklady na přejezd 4 vozidel	436.400 Kč
<hr/>	
Roční náklady na trase 4 vozidel	134.700 Kč
<hr/>	
Roční náklady na cestování firemním vozidlem	44.650 Kč
Roční úspora	257.050 Kč

Tab. 17 – Predikce výsledků při rozšíření vozového parku

Celková úspora při rozšíření vozového parku by ročně činila 257.050 Kč. Výhodou jsou konstantní náklady cestování firemním vozidlem.

8 KALKULACE V OBLASTI PNEU HOSPODÁŘSTVÍ

V této podkapitole porovnáme nové, protektorované a použité pneumatiky, jejich výhody a nevýhody a další skutečnosti, které s nimi souvisí. Díky provedeným kalkulacím pak společností navrhneme nejlepší variantu. Důvodem našeho zájmu o oblast hospodaření s pneumatikou je opět snížení provozních nákladů.

Vzhledem k tomu, že naše země patří k tradičním gumárenským velmocím, je povědomí o významu pneumatik mezi autodopravci na vysoké úrovni. Jenže s příchodem krize se situace částečně změnila. Ochota dopravních podniků kupovat kvalitní značkové pneumatiky vzala zčásti zasvě. O tom svědčí i fakt, že někteří dopravci v rámci úspor nakupují po kontejnerech čínské pneumatiky a pneuservis se snaží provádět vlastními silami. (Pneuhospodářství u dopravních firem, 2013, s. 28)

Náklady na pneumatiky hrají významnou roli v každé dopravní společnosti a existují tři způsoby jak tyto náklady snížit. Všeobecně je nutné dodržování základních zásad údržby pneumatik k zajištění jejich maximální životnosti – huštění, prořezávání, vyvažování, otáčení na disku, vozidle apod. Při výběru pneumatiky je nutné také zohlednit její valivý odpor, který spotřebuje 25 – 30 % energie vozidla a tím samozřejmě ovlivňuje i celkovou spotřebu PHM. Rozložení valivého odporu na soupravě je cca 20 % přední náprava tahače, 30 % zadní náprava tahače a 50 % návěs.

První možností je používání nejkvalitnějších pneumatik, jejichž životní cyklus se většinou skládá ze 4 etap a to: originál, prořezání, protektor, prořezání. Poté buď následuje znovu protektor, nebo likvidace. Tento cyklus je zaručen jen u pneumatik Michelin. Při správném dodržení pokynů výrobce týkající se tlaku pneu, včasného prořezání a Remixu je reálný průjezd na standardních pneumatikách na klasické euro soupravě 650.000 km, na velkoobjemové soupravě s menšími koly (více otočení) 500.000 km. Rizikovými faktory ovlivňující životnost pneumatik jsou:

- špatná infrastruktura,
- charakter práce,
- schopnosti řidiče.

Druhou variantou je použití ojetých pneumatik, jejichž cena je podstatně nižší, ale existuje zde riziko nákupu poškozené pneumatiky. Aby byl nákup použitých pneumatik, jejichž spotřeba bude vyšší z důvodu částečného opotřebení, co nejvýhodnější, je potřeba zajistit dodavatele, který by byl schopný dodávat větší množství. To se mi podařilo prostřednictvím internetového serveru www.alibaba.com, kde jsem našel polskou společnost nabízející použité pneumatiky známých značek jako je Goodyear, Continental, Bridgestone atd. Cena je stanovena s ohledem na stav pneumatiky, při větším množství je možná sleva.

Třetí možností je používání protektorů. Ty jsou však charakteristické nižším průjezdem, vyšším opotřebením, vyšším valivým odporem. Cena samotného protektoru se pohybuje okolo 3.500 Kč, ale zákazník si musí dodat vlastní kostru. V opačném případě je nutné kostru dokoupit, což vyjde na dalších cca 1.000 Kč, a přitom nevíme, jakou má historii.

Poslední alternativou je použití originálních pneumatik z Asie, které jsou levnější oproti evropským značkám, ale méně kvalitní, což má za následek snížení kilometrového projezdu. Z těchto pneumatik jsme vybrali ke srovnání značku Double Coin, kterou má již firma otestovanou.

Je třeba tedy zvážit jaká varianta je vhodnější, případně na které práci. K tomuto rozhodování firmě pomohou níže uvedené kalkulace. Z hlediska bezpečnosti společnost používá vždy originální pneumatiky na předních nápravách na všech vozidlech.

Rozměry pneumatik, které společnost používá na svých vozidlech:

- 215/70 R17,5 – vodící a záběrový na nákladních vozidlech,
- 295/60 R22,5 – záběrový na tahačích,
- 315/60 R22,5 – vodící na tahačích,
- 315/70 R22,5 – vodící a záběrový na tahačích,
- 315/80 R22,5 – vodící a záběrový na tahačích,
- 385/65 R22,5 – na návěsech,
- 445/45 R19,5 – na návěsech,
- 435/50 R19,5 – na návěsech.

Kalkulace pneumatik bude provedena na nejpoužívanějších rozměrech. Vodicí rozměry jsou 315/70 R22,5 a 315/60 R22,5. Záběrové rozměry na tahačích 315/70 R22,5 a 295/60 R22,5. Návěsové rozměry 385/65 R22,5 a 445/45 R19,5. Cenové srovnání nových, použitých a protektorovaných pneumatik je uvedeno níže.

Cenové srovnání vodicích pneumatik		
	315/70 R22,5	315/60 R22,5
nová pneu Michelin	13.080 Kč	13.235 Kč
nová pneu Double Coin	7.300 Kč	7.810 Kč

Tab. 18 – Cenové srovnání vodicích pneumatik

Cenové srovnání záběrových a návěsové pneumatik				
	záběrové rozměry		návěsové rozměry	
	315/70 R22,5	295/60 R22,5	385/65 R22,5	445/45 R19,5
nová pneu Michelin	13.060 Kč	12.480 Kč	12.730 Kč	14.570 Kč
remix	7.730 Kč	7.480 Kč	7.550 Kč	8.610 Kč
nová pneu Double Coin	7.150 Kč	7.100 Kč	6.500 Kč	7.710 Kč
protektorovaná pneu	4.500 Kč	4.500 Kč	4.500 Kč	4.500 Kč
použitá pneu	1.840 Kč	1.840 Kč	1.840 Kč	1.840 Kč

Tab. 19 – Cenové srovnání záběrových a návěsové pneumatik

Výchozí body:

- ceny jsou bez DPH,
- zdrojem cen pneumatik Michelin je www.pneuok.cz,
- pouze na pneumatikách Michelin jde využít plnohodnotně všech 4 cyklů, tj. originál, prořezání, remix (protektor firmy Michelin = nová pneumatika), prořezání,
- po 4. cyklu opět remix a prořezání (podmínkou je neporušená kostra), jinak následuje likvidace,
- ceny remixů byly zjištěny telefonicky z Pneuservisu Rudná s.r.o.,
- zdrojem cen pneumatik Double Coin je www.czveha.cz,
- ceny nových pneumatik vycházejí z dostupných informací na internetu – možnost jejich snížení využitím jiných dodavatelů či akčních slev,

- ceny protektorovaných pneumatik vychází z ceníku dodavatele Raudo s.r.o. a jsou včetně kostry, jejíž cena se pohybuje okolo 1.000 Kč - možnost dodání vlastní kostry, k čemuž je potřeba ojeté originální nepoškozené pneumatiky,
- cena použitých pneumatik zahrnuje náklady na dovoz 70 ks pneumatik a náklady na „zmetky“, které tvoří zhruba 10 % z celkového počtu dovezených pneumatik,
- nákup použitých pneumatik je náročnější na cash flow – platba v hotovosti,
- použité návěsové pneumatiky mají zhruba poloviční vzorek (8 mm) oproti novým,
- použité záběrové pneumatiky mají srovnatelnou výšku dezénu jak protektory, přičemž jsou také levnější a proto budou použity ke srovnání v kalkulacích,
- u použitých pneumatik je potřeba počítat s nižší kvalitou, téměř všechny pneumatiky jsou opravované nebo je potřeba je opravit – většinou se jedná o hřeby, šrouby a jiné předměty v dezénu pneumatiky, jejichž oprava se pohybuje v řádech desítek korun a patří mezi běžné provozní opravy,
- s použitými pneumatiky vzrostou náklady na častější pneu servisní práce.

8.1.1 Kalkulace v mezinárodní dopravě

V oblasti mezinárodní kamionové dopravy, specifické velkým projezdem kilometrů zejména po dálnicích a hlavních tazích je nejvhodnější volbou používání pneumatik Michelin. Protektorované a ojeté pneumatiky na tahačích mají nízký průjezd a negativní vliv na spotřebu paliva. Opravované ojeté pneu jsou náchylnější na defekt.

Stejné nevýhody jako u tahačů mají i návěsové protektory, u kterých často dochází k odtržení běhounu. Používání ojetých návěsových pneumatik nemá také význam, protože se rychle opotřebují, čímž zvyšují náklady na přezouvání a vyvažování a jsou rizikovější z pohledu defektu.

Kalkulace vodících pneumatik na MKD		
	315/70 R22,5	315/60 R22,5
cena nové pneu Michelin	13.080 Kč	13.235 Kč
cena nové pneu Double Coin	7.300 Kč	7.810 Kč
životnost pneu Michelin	320.000 km	250.000 km
životnost pneu Double Coin	150.000 km	120.000 km
km na 1 Kč Michelin	24,46 km / Kč	18,89 km / Kč
km na 1 Kč Double Coin	20,55 km / Kč	15,36 km / Kč
roční náklady na 1 ks Michelin	5.315 Kč	6.882 Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	6.326 Kč	8.464 Kč
celkové náklady na 2 ks pneu Michelin	10.630 Kč	13.764 Kč
celkové náklady na 2 ks pneu Double Coin	12.652 Kč	16.928 Kč
roční úspora pneu Michelin	2.022 Kč	3.164 Kč

Tab. 20 – Kalkulace vodících pneumatik na MKD

Na každém tahači jsou dvě vodící pneumatiky umístěné na přední nápravě. Roční úspora dosažená použitím pneumatik Michelin činí $2 \times 2.022 \text{ Kč} + 1 \times 3.164 \text{ Kč} = 7.208 \text{ Kč}$.

Kalkulace záběrových pneumatik na MKD		
	315/70 R22,5	295/60 R22,5
cena nové pneu Michelin	13.060 Kč	12.480 Kč
cena remixu Michelin	7.730 Kč	7.480 Kč
cena nové pneu Double Coin	7.150 Kč	7.100 Kč
životnost pneu Michelin	320.000 km	250.000 km
životnost remixu	320.000 km	250.000 km
životnost pneu Double Coin	150.000 km	120.000 km
ujeté km na 1 Kč Michelin + remix	30,78 km / Kč	25,05 km / Kč
ujeté km na 1 Kč Double Coin	20,98 km / Kč	16,90 km / Kč
roční náklady na 1 ks Michelin	4.224 Kč	5.190 Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	6.196 Kč	7.692 Kč
celkové náklady na 4 ks pneu Michelin	16.896 Kč	20.760 Kč
celkové náklady na 4 ks pneu Double Coin	24.784 Kč	30.768 Kč
roční úspora pneu Michelin	7.888 Kč	10.008 Kč

Tab. 21 – Kalkulace záběrových pneumatik na MKD

U záběrových pneumatik, které jsou na tahači 4, činí roční úspora $1 \times 7.888 \text{ Kč} + 2 \times 10.008 \text{ Kč} = 27.904 \text{ Kč}$.

Kalkulace návěsových pneumatik na MKD		
	385/65 R22,5	445/45 R19,5
cena nové pneu Michelin	12.730 Kč	14.570 Kč
cena remixu Michelin	7.550 Kč	8.610 Kč
cena nové pneu Double Coin	6.500 Kč	7.710 Kč
životnost pneu Michelin	320.000 km	250.000 km
životnost remixu	320.000 km	250.000 km
životnost pneu Double Coin	150.000 km	120.000 km
km na 1 Kč Michelin + remix	31,56 km / Kč	21,57 km / Kč
km na 1 Kč Double Coin	23,08 km / Kč	15,56 km / Kč
roční náklady na 1 ks Michelin	4.119 Kč	6.027 Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	5.633 Kč	8.355 Kč
celkové náklady na 6 ks pneu Michelin	24.714 Kč	36.162 Kč
celkové náklady na 6 ks pneu Double Coin	33.798 Kč	50.130 Kč
roční úspora pneu Michelin	9.084 Kč	13.968 Kč

Tab. 22 – Kalkulace návěsových pneumatik na MKD

Z poslední tabulky je patrné, že použitím kvalitnějších návěsových pneumatik může společnost ročně ušetřit $1 \times 9.084 \text{ Kč} + 2 \times 13.968 \text{ Kč} = 37.020 \text{ Kč}$. Souhrnná roční úspora vozového parku na MKD díky použití pneumatik Michelin je 72.132 Kč.

8.1.2 Kalkulace ve vnitrostátní dopravě

U vnitrostátní kamionové dopravy zaměřené na přepravu stavebních a železných výrobků je situace opačná jak u MKD. Tato oblast je nejkritičtější na spotřebu pneumatik. Tady je používání nových pneumatik i přes jejich výhody zbytečné, protože dochází k velmi častým neopravitelným defektům, jejichž příčinou je točení na kolejích, přejíždění patníků atd. U tahačů i návěsů je ideální použití ojetých pneumatik. Vzhledem k tomu, že záběrový protektor je téměř identický s ojetým, je při rozdílu cen jasnou volbou použití ojetých pneu. Na návěsech je třeba obouvat originální pneumatiky (u protektorů se po čase utrhne běhoun) a vzhledem k častému zničení padá volba opět na ojeté pneu. Ty je sice nutné častěji přezouvat a více hlídat, ale jejich zničení nezpůsobí tak velké škody.

Kalkulace vodících pneumatik na VKD	
	315/70 R22,5
nová pneu Double Coin	7.300 Kč
životnost pneu Double Coin	150.000 km
km na 1 Kč Double Coin	20,55 km / Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	6.326 Kč
celkové náklady na 2 ks pneu Double Coin	12.652 Kč

Tab. 23 – Kalkulace vodících pneumatik na VKD

Co se týče vodících pneumatik, tak výše uvedená kalkulační tabulka zobrazuje pouze náklady na použití nových pneu Double Coin a jejich roční náklady. Z výše uvedených důvodů (časté defekty) tyto pneumatiky neporovnáváme s pneumatikou Michelin.

Kalkulace záběrových pneumatik na VKD		
	315/70 R22,5	295/60 R22,5
cena nové pneu Double Coin	7.150 Kč	7.100 Kč
cena použité pneu	1.840 Kč	1.840 Kč
životnost pneu Double Coin	150.000 km	120.000 km
životnost použité pneu	70.000 km	60.000 km
ujeté km na 1 Kč Double Coin	20,98 km / Kč	16,90 km / Kč
ujeté km na 1 Kč použité pneu	38,04 km / Kč	32,61 km / Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	4.290 Kč	5.325 Kč
roční náklady na 1 ks použité pneu	2.366 Kč	2.760 Kč
celkové náklady na 4 ks pneu Double Coin	17.160 Kč	21.300 Kč
celkové náklady na 4 ks použitých pneu	9.464 Kč	11.040 Kč
roční úspora použitých pneu	7.696 Kč	10.260 Kč

Tab. 24 – Kalkulace záběrových pneumatik na VKD

Použité záběrové pneumatiky firmě ročně ušetří $3 \times 7.696 \text{ Kč} + 1 \times 10.260 \text{ Kč} = 33.348 \text{ Kč}$.

Kalkulace návěsových pneumatik na VKD		
	385/65 R22,5	445/45 R19,5
cena nové pneu Double Coin	6.500 Kč	7.710 Kč
cena použité pneu	1.840 Kč	1.840 Kč
životnost pneu Double Coin	80.000 km	60.000 km
životnost použité pneu	40.000 km	30.000 km
ujeté km na 1 Kč Double Coin	12,31 km / Kč	7,78 km / Kč
ujeté km na 1 Kč použité pneu	21,74 km / Kč	16,30 km / Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	7.311 Kč	11.568 Kč
roční náklady na 1 ks použité pneu	4.140 Kč	5.521 Kč
celkové náklady na 4 ks pneu Double Coin	29.244 Kč	46.272 Kč
celkové náklady na 4 ks použitých pneu	16.560 Kč	22.084 Kč
roční úspora použitých pneu	12.684 Kč	24.188 Kč

Tab. 25 – Kalkulace návěsových pneumatik na VKD

Ojeté pneumatiky se i přes jejich menší životnost určitě vyplatí – viz výše uvedená tabulka. Celkem tak ročně sníží náklady o $3 \times 12.686 \text{ Kč} + 1 \times 24.188 \text{ Kč} = 62.246 \text{ Kč}$. Stojí zde i za zmínku výrazný rozdíl v nákladech u euro návěsu s rozměrem 385/65 R22,5 a lowdeck návěsu s rozměrem 445/45 R19,5. Vzhledem k charakteru práce a také vyšším provozním nákladům by bylo vhodné lowdeck soupravu nahradit klasickou soupravou. Celková roční úspora na VKD činí 95.594 Kč.

8.1.3 Kalkulace v zásilkové dopravě

Na vnitrostátní přepravě kusových zásilek, charakteristické nízkou hmotností nákladů a nižším kilometrovým projezdem, je vhodné použít ojeté pneumatiky jak na tahači, tak i na návěsu. Nové pneumatiky by sice zvýšily kilometrový proběh, ale ne o tolik, aby byly výhodnější.

Kalkulace vodících pneumatik v zásilkové dopravě	
	315/70 R22,5
nová pneu Michelin	13.080 Kč
nová pneu Double Coin	7.300 Kč
životnost pneu Michelin	300.000 km
životnost pneu Double Coin	150.000 km
km na 1 Kč Michelin	22,94 km / Kč
km na 1 Kč Double Coin	20,55 km / Kč
roční náklady na 1 ks Michelin	3.051 Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	3.406 Kč
celkové náklady na pneu Michelin	6.102 Kč
celkové náklady na pneu Double Coin	6.812 Kč
roční úspora pneu Michelin	710 Kč

Tab. 26 – Kalkulace vodících pneumatik v zásilkové dopravě

U vodících pneumatik je výhodnější značka Michelin. Cenový rozdíl je minimální a nakládání se spíše pro Double Coin, nicméně ojetá pneu Michelin se dá použít na záběrový remix – cena kostry Michelin je 2.000 Kč.

Kalkulace záběrových pneumatik v zásilkové dopravě	
	315/70 R22,5
cena nové pneu Double Coin	7.150 Kč
cena použité pneu	1.840 Kč
životnost pneu Double Coin	150.000 km
životnost použité pneu	70.000 km
ujeté km na 1 Kč Double Coin	20,98 km / Kč
ujeté km na 1 Kč použité pneu	38,04 km / Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	3.337 Kč
roční náklady na 1 ks použité pneu	1.840 Kč
celkové náklady na 4 ks pneu Double Coin	13.348 Kč
celkové náklady na 4 ks použitých pneu	7.360 Kč
roční úspora použitých pneu	5.988 Kč

Tab. 27 – Kalkulace záběrových pneumatik v zásilkové dopravě

V záběrových pneumatikách dosáhne firma použitím ojetých pneu úspory ročně ve výši $3 \times 5.988 \text{ Kč} = 17.964 \text{ Kč}$.

Kalkulace návěsových pneumatik v zásilkové dopravě	
	385/65 R22,5
cena nové pneu Double Coin	6.500 Kč
cena použité pneu	1.840 Kč
životnost pneu Double Coin	80.000 km
životnost použité pneu	40.000 km
ujeté km na 1 Kč Double Coin	12,31 km / Kč
ujeté km na 1 Kč použité pneu	21,74 km / Kč
roční náklady na 1 ks Double Coin	5.686 Kč
roční náklady na 1 ks použité pneu	3.220 Kč
celkové náklady na 4 ks pneu Double Coin	22.744 Kč
celkové náklady na 4 ks použitých pneu	12.880 Kč
roční úspora použitých pneu	9.864 Kč

Tab. 28 – Kalkulace návěsových pneumatik v zásilkové dopravě

Ojeté návěsové pneumatiky s poloviční životností než nabízí pneumatiky Double Coin jsou ekonomičtější řešením. Jejich roční úspora činí $3 \times 9.864 \text{ Kč} = 29.592 \text{ Kč}$. Pokud se firma zařídí dle výše uvedených kalkulací, může na tomto druhu přepravy ročně celkově ušetřit 47.556 Kč.

Součtem všech výše uvedených kalkulací dostaneme celkovou roční úsporu za celý vozový park cca 215.000 Kč.

8.1.4 LSP – možná úspora pneumatik

Další možností jak docílit efektivnějšího pneu hospodářství je využívání nejmodernějších technologií, kterou jsou dostupné na trhu. Zvedací náprava je již téměř na všech návěsech samozřejmostí a její opodstatnění není třeba vysvětlovat, nicméně novinkou je tzv. LSP.

Load Spread Program (LSP) je řízené odlehčení zadní nápravy návěsu díky odpuštění tlaku vzduchu z měchů. Díky této funkci je dosaženo optimálního rozložení zatížení vozidla při částečném naložení, zlepšuje se také manévrovatelnost díky funkci automatického rozpoznání zatáček, snižuje opotřebení pneumatik a pomáhá při rozjezdu do kopce. Při částečném vyložení návěsu dojde k posunutí těžiště a tím přetížení hnané nápravy tahače. Systém

LSP, pak odlehčí zadní nápravu návěsu a tím dojde ke zkrácení rozvoru návěsu a celé zatížení je opět v optimálních hodnotách. (LSP, 2014)

Vzhledem k tomu, že tento systém snižuje zatížení zadní nápravy návěsu, která má nejvyšší opotřebení pneumatik, měla by firma takto vybavený návěs zakoupit a otestovat ho především na vnitrostátních přepravách těžkých materiálů. Předpokládané zvýšení životnosti pneumatik na zmíněné nápravě je o cca 40 %. Cena tohoto zařízení je přibližně 700 Euro při výrobě nového návěsu, při dodatečné montáži na starší návěs je zhruba 2.000 Euro.

9 HODNOCENÍ PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Při hodnocení projektového řešení optimalizace nákladů budeme vycházet z dosažených výsledků v jednotlivých oblastech.

Níže jsou uvedeny roční úspory, kterých může firma díky tomuto projektu dosáhnout:

1. obnovou dopravní techniky může firma ušetřit 175.272 Kč,
2. eliminací přejezdů v rámci tuzemské přepravy těžkých nákladů může ušetřit 188.750 Kč,
3. efektivnějším hospodářství v oblasti pneumatik může snížit náklady o 215.282 Kč.

Přínos této diplomové práce je tedy zřetelný. Zavedením námi zpracovaného projektu může společnost ročně optimalizovat náklady ve výši 579.304 Kč. Tyto prostředky by pak měla společnost investovat do rozvoje podniku, jeho zázemí, inovativních technologií atd.

ZÁVĚR

Vzhledem k vysoké konkurenci v sektoru silniční nákladní dopravy, jejímž výsledkem je snižování cen za přepravu (i přes evidentní zvyšování provozních nákladů), je námi analyzovaná společnost nucena radikálně se zabývat snižováním nákladů. V současné době je to jediná cesta, která může podniku zaručit životaschopnost.

Změn, které firma musí učinit je několik, nicméně tím prvním a nejdůležitějším krokem je výměna staré dopravní techniky za novou. Tím společnost dosáhne razantního snížení provozních nákladů a v návaznosti na další optimalizační řešení se může stát ekonomicky stabilní a konkurenceschopnější. Toho si je vědomo i vedení společnosti.

První tři kapitoly se zabývají teoretickými poznatky v oblastech řízení nákladů, controllingu a investičního rozhodování. Dále jsou zde uvedeny specifické informace týkající se dopravních podniků. Jelikož důležitým aspektem při úvahách o obnově vozového parku je zajištění financování, jsou v jedné z dalších kapitol uvedeny ty nejpoužívanější finanční produkty. Je zde také graficky zobrazen současný trend ve financování vozidel, kdy více jak poloviční podíl na nákup nových těžkých nákladních vozidel zaujímá finanční leasing.

V praktické části je jako první popsána stručná charakteristika společnosti a další informace včetně těch ekonomických. Stěžejní je šestá kapitola – projekt optimalizace nákladů. V této části jsou rozebrány všechny oblasti, kterých se obnova vozidel dotkne. Následují kalkulace v jednotlivých druzích dopravy, kterými se společnost zabývá. První oblastí, ve které by se společnost měla zaměřit na obnovu svých vozidel, je dle našich zjištění mezinárodní kamionová doprava. Tato skutečnost je dána i zvýšenou konkurencí dopravních společností ze sousedních států, jejichž vlády jim určitými kroky pomáhají v tomto sektoru.

Součástí vypracovaného projektu optimalizace nákladů je i kapitola věnující se problematice přejezdů, kterými firmě v rámci vnitrostátní přepravy těžkých materiálů vznikají zbytečné náklady. Jako první byly stanoveny základní východiska včetně kritických faktorů, které je nutné k úspěšné implementaci našeho návrhu vyřešit. Výsledky provedených kal-

kulací ukazují zajímavý potenciál úspor a to i přes náklady související s odstavováním vozidel a dopravy řidičů, které jsou samozřejmě v kalkulacích zakomponovány.

Další kapitola tohoto projektu se věnovala nákladům v oblasti pneu hospodářství. Po nákladech na pohonné hmoty, mýtné poplatky a náhradní díly tvoří značnou položku výdaje na pneumatiky. Obecně existují tři varianty, jak tyto náklady snížit – použití nových pneumatik, použitých pneumatik a protektorů. Při srovnání uvedených alternativ je nezbytné brát v úvahu i provozní podmínky, kterým budou pneumatiky čelit. Proto jsme naše doporučení vztahovali k jednotlivým druhům přeprav.

Jako poslední je provedeno souhrnné hodnocení projektového řešení, ve kterém jsou přehledně zobrazeny dosažené výsledky.

Účelem diplomové práce bylo zpracování projektu optimalizace nákladů dopravní firmy Kutálek Transport s.r.o. včetně dopadů investic obnovy vozového parku. Nyní můžeme konstatovat, že stanovené zásady pro vypracování byly splněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CALLAHAN, R. Kevin, Gary S. STETZ a Lynne M. BROOKS, 2007. *Project management accounting: budgeting, tracking and reporting costs and profitability*. 3rd edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 169 s. ISBN 978-0-470-04469-8.
- DEELEN, Linda et al., 2003. *Leasing for small and micro enterprises: a guide for designing and managing leasing schemes in developing countries*. 1st edition, Geneva: International Labour Office, 115 s. ISBN 92-2-114186-1.
- ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- FIBÍROVÁ, Jana, 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2011. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- HABER, R. Jeffry, 2004. *Accounting demystified*. 1st edition. New York: Amacom, 176 s. ISBN 978-0-8144-0790-5.
- HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- LSP, 2014. *EWT* [online]. Brandýs nad Labem [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.ewt.cz/lsp-1404041907.html>
- MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 77 s. ISBN 80-247-1557-0.
- Mapy.cz [online], © 2014. Praha [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>

- MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK, 2004. *Ekonomika dopravního podniku*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 192 s. ISBN 80-7194-711-3.
- MOYER, R. Charles, James R. MCGUIGAN a William J. KRETLOW, 2009. *Contemporary financial management*. 11th edition. Mason: South Western Cengage Learning, 785 s. ISBN 0-324-65648-3.
- Pneuhospodářství u dopravních firem, 2013. *Truck & business*. Praha: Club91, červen 2013, č. 2, s. 28-30. ISSN 1801-9048.
- POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- Sazby mýtného, © 2014. MYTO CZ [online]. Praha [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.mytocz.eu/cs/mytny-system/sazby-mytneho/index.html>
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2009. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-247-2952-7.
- SMRČKA, Luboš, 2010. *Rodinné finance: ekonomická krize a krach optimismu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 538 s. ISBN 978-80-7400-199-4.
- SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2013. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-4702-6.
- VALOUCH, Petr, 2009. *Leasing v praxi: praktický průvodce*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 117 s. ISBN 978-80-247-2923-7.
- Ve financování nákladních vozidel převládá leasing, 2014. *Automobily*. Praha: Economia, duben 2014, s. 20-21.
- VOCHOZKA, Marek et al., 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
STK	Stanice technické kontroly
MKD	Mezinárodní kamionová doprava
VKD	Vnitrostátní kamionová doprava
PHM	Pohonné hmoty
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
DPH	Daň z přidané hodnoty
D + R	Dálnice + rychlostí komunikace
RZ	Registrační značka
LSP	Load Spread Program

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Organizační struktura podniku (vlastní zpracování)	44
Obr. 2 – Graf mýtné sazby v ČR (vlastní zpracování).....	55
Obr. 3 – Trasa přejezdu (Mapy.cz, © 2014, upraveno autorem)	63
Obr. 4 – Běžná trasa (Mapy.cz, © 2014, upraveno autorem)	64
Obr. 5 – Porovnání nákladů cestování vlakem a firemním vozem (vlastní zpracování).....	69

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Horizontální analýza rozvahy (vlastní zpracování)	49
Tab. 2 – Horizontální analýza VZZ (vlastní zpracování)	50
Tab. 3 – Vertikální analýza rozvahy (vlastní zpracování)	51
Tab. 4 – Vertikální analýza VZZ (vlastní zpracování)	51
Tab. 5 – Mýtné sazby v ČR (Sazby mýtného, © 2014).....	54
Tab. 6 – Vozový park na MKD	57
Tab. 7 – Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na MKD.....	58
Tab. 8 – Vozový park na VKD	59
Tab. 9 – Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na VKD	60
Tab. 10 – Vozový park na zásilkové dopravě.....	61
Tab. 11 – Kalkulace nákladů na obnovu vozového parku na zásilkové dopravě	62
Tab. 12 – Týdenní náklady na přejezd Lipník nad Bečvou – Zábřeh – Přerov	65
Tab. 13 – Týdenní náklady na trase Lipník nad Bečvou – Přerov.....	66
Tab. 14 – Týdenní náklady na cestování vlakem a taxi službou	67
Tab. 15 – Týdenní náklady na cestování firemním vozidlem.....	68
Tab. 16 – Shrnutí výsledků provedených kalkulací.....	70
Tab. 17 – Predikce výsledků při rozšíření vozového parku.....	71
Tab. 18 – Cenové srovnání vodících pneumatik.....	74
Tab. 19 – Cenové srovnání záběrových a návěsových pneumatik	74
Tab. 20 – Kalkulace vodících pneumatik na MKD	76
Tab. 21 – Kalkulace záběrových pneumatik na MKD.....	76
Tab. 22 – Kalkulace návěsových pneumatik na MKD	77
Tab. 23 – Kalkulace vodících pneumatik na VKD.....	78
Tab. 24 – Kalkulace záběrových pneumatik na VKD	78
Tab. 25 – Kalkulace návěsových pneumatik na VKD.....	79
Tab. 26 – Kalkulace vodících pneumatik v zásilkové dopravě	80
Tab. 27 – Kalkulace záběrových pneumatik v zásilkové dopravě.....	80
Tab. 28 – Kalkulace návěsových pneumatik v zásilkové dopravě	81