

Analýza trhu firmy RAKO-TRANS, s.r.o. jako východisko zvýšení konkurenceschopnosti

Barbora Pospíšilová

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora POSPÍŠILOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza trhu firmy RAKO-TRANS, s. r. o. jako
východisko zvýšení konkurenceschopnosti**

Zásady pro vypracování:

- 1. Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se hodnocení konkurenceschopnosti podniku.**
- 2. Provedte analýzu trhu firmy RAKO-TRANS, s. r. o. pro zvýšení konkurenceschopnosti v rámci EU.**
- 3. Zhodnoťte přednosti a nedostatky současné praxe řízení směrem ke zvyšování konkurenceschopnosti a zdůvodněte příčiny nedostatků.**
- 4. Vypracujte pro firmu RAKO-TRANS, s. r. o. soubor poznatků a doporučení pro zlepšení, eventuelně udržení současné konkurenceschopnosti v rámci EU.**

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

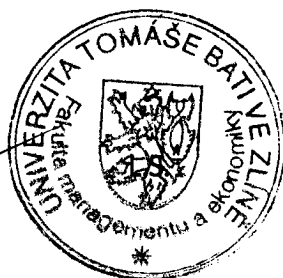
- [1] DRUCKER, P. F. To nejlepší z Druckera v jednom svazku. I vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
[2] FRANK, R. H.: Mikroekonomie a chování. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0438-9.
[3] HOLMAN, R.: Ekonomie. Praha: C.H.Beck, 1999. ISBN 80-7179-255-1.
[4] JIRÁSEK, J. A.: Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu. In Sborník z mezinárodní konference MOMAN 02. Plzeň: Sdružení EVIDA, 2002. ISBN 80-86596-03-6.
[5] KADERÁBKOVÁ, A.: Základy makroekonomické analýzy. Praha: Linde, 2003. ISBN 80-86131-36-X.

Další dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2005**

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat trh a zjistit, zda je dosavadní strategie firmy konkurenceschopná v porovnání s trhem domácím a zahraničním, resp. trhem Evropské unie a vypracovat soubor poznatků a doporučení pro zlepšení popřípadě udržení současné konkurenceschopnosti v rámci EU.

V první – teoretické části bude charakterizován pojem konkurenceschopnost, její typy a možnosti vedoucí k jejímu zvyšování.

Teoretická část bude návodem pro analytickou, navazující část práce, jejímž obsahem bude charakteristika firmy, analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy a analýza trhu EU a vliv na konkurenceschopnost firmy RAKO-TRANS, s.r.o.

Abstract

The objective is to analyse the market and to determine whether the current strategy of a company is competitive compared with domestic and foreign market, with EU market and work out set of findings and recommendations for improvements eventually maintaining the present competitive strength in terms of EU.

In the first – theoretical part, competitive strength described as a term, its types and possibilities leading to its improvement.

The theoretical part will be a guide for practical - consequential part, which contents are company's characterization, inside and outside analyses, analyse of EU market and influence on competitive strength of RAKO-TRANS Co.

Srdečně děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové Ph.D. za odborné vedení práce, její kolegiální přístup a nespočet cenných rad a připomínek. Dále bych chtěla poděkovat odbornému konzultantovi – panu Ing. Tomášovi Turečkovi za jeho čas a řadu zajímavých a podnětných informací a námětů.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 KONKURENCESCHOPNOST	9
1.1 POJEM KONKURENCESCHOPNOST	9
1.1.1 Konkurenceschopnost malých a středních podniků.....	10
1.1.2 Možnosti zvyšování konkurenceschopnosti.....	11
1.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	14
1.2.1 Jednotný trh EU.....	14
1.2.2 PEST analýza	14
1.2.3 Porterova analýza pěti sil	16
1.2.4 Analýza kritických faktorů úspěchu.....	19
1.2.5 BCG matice	23
1.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	24
1.3.1 SWOT analýza	24
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	26
1.4.1 Nejnovější trendy	27
2 PROBLÉMY A PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ SILNIČNÍ DOPRAVY	29
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	30
II. ANALYTICKÁ ČÁST	31
4 ÚVODNÍ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	32
4.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI	32
4.1.1 Obsazení společnosti.....	32
4.1.2 Rozvoj společnosti	33
4.1.3 Podíl tržeb na jednotlivých činnostech	33
5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	34
5.1 CHARAKTERISTIKA EVROPSKÉ UNIE	34
5.2 CHARAKTERISTIKA MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE	35
5.3 ANALÝZA ODVĚTVÍ	35
5.4 PEST ANALÝZA	36
5.5 ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	39
5.6 BCG MATICE	41
6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY RAKO-TRANS, S. R. O.....	43
6.1 ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU	43
6.2 SWOT ANALÝZA.....	48
7 ANALÝZA VNITŘNÍHO „ORGANISMU“ FIRMY	52
8 TRH AUTODOPRAVY V EVROPSKÉ UNII	53

9	ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU EU	54
9.1	PŘEDNOSTI	54
9.2	NEDOSTATKY	55
	DOPORUČENÍ	56
	ZÁVĚR.....	60
	SUMMARY	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Vývoj současného světového a potažmo i českého tržního prostředí je charakteristický rychle a radikálně se měnícími nároky na podniky a jejich produkty. Spolu s tím, jak se tempo změn neustále zrychluje, nemohou firmy spoléhat na své dřívější přístupy v případě, že si chtějí udržet svou konkurenceschopnost, resp. zvyšovat laťku její úrovně.

Podnikatelské firmy byly a jsou vystaveny vlivům vnějšího ekonomického prostředí a přímé konfrontaci s ním, přičemž uspět mohou pouze ty, které jsou schopny uspět v ekonomické soutěži ve stále více se globalizující světové ekonomice.

„Nejlepším způsobem, jak předvídat budoucnost, je vytvořit ji.“

[6, s. 51]

Téma práce jsem si vybrala na základě toho, že mi otázka konkurenceschopnosti dnešních firem v rámci vstupu do Evropské unie připadá důležitá, signalizuje to, zda jsou firmy schopny obstát v širším tržním prostředí a využít výhody, které z něj vyplývají. Na firmy působí z vnějšího okolí mnoho faktorů, které ovlivňují její konkurenceschopnost a jsou tak odrazem celého složitého „organismu“ firmy. Od 1. 5. 2004 je Česká republika členem Evropské unie, což představuje nové a vysoce náročné konkurenční prostředí. Čeští podnikatelé ztrácí postupně cenovou konkurenční výhodu a učí se prosazovat vysokou produktivitu výroby a hlavně uplatnit necenové faktory konkurence jako jsou inovace, rychlost, flexibilita, kvalita, servis a péče o zákazníka.

Svou bakalářskou práci jsem aplikovala na firmu RAKO-TRANS, s.r.o., která podniká v oblasti silničních údržbových prací, vnitrostátní a mezinárodní dopravy, spedice a dopravního značení. Cílem této práce je analyzovat současné postavení firmy na trhu a vypracovat soubor doporučení jejího možného konkurenceschopného budoucího vývoje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

1.1 Pojem konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou (konkurenční) výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři. Být trvale konkurenceschopnou znamená pro firmu vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat její dnešní konkurenční výhody. Představitelé firmy se při volbě své podnikatelské orientace musí zaměřit na aspekty konkurenčních výhod přispívajících ke:

- konkurenceschopnosti nabízených produktů;
- konkurenceschopnosti firmy na daných trzích a v daném oboru;
- konkurenceschopnosti oboru jako zdroje pro zhodnocení kapitálových vkladů.

Při posuzování konkurenceschopnosti produktu se uplatní velmi účelně a efektivně metody strategických analýz – rizika, konkurence a SWOT. Jejich výsledky představitelům firmy umožňují rozhodnout se o tom, s jakými produkty, na jaké trhy a za jaké ceny vstupovat v zájmu maximalizace objemu příjmů z jejich prodeje. [11]

Je nutné, aby firma naplánovala své kroky a pružně reagovala na změny vnějšího prostředí, které se nedají předvídat, musí tedy nepřetržitě sledovat vývoj globální ekonomiky a snažit se porozumět příčinám vzniku těchto událostí.

Podkladové materiály Evropské unie definují konkurenci jako „situace na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodej a/nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky...“ [10]

Chápání konkurence se může lišit podle úhlu jejího zkoumání. V moderní manažerské literatuře znamená vyrovnat se s konkurencí buď ji „přemoci“, nebo s ní „žít v míru“, nebo s ní „spolupracovat“. Každá z těchto tří možností má za určitých okolností své oprávnění,

resp. své výhody a nevýhody. Navíc tyto možnosti mohou probíhat do určité míry souběžně, resp. ve vzájemné kombinaci. V klasických ekonomických rozborech se zdůrazňují především tyto tři základní podmínky existence tržní konkurence:

- na trhu je současně více prodejců a/nebo kupujících a žádný z nich samostatně či v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh;
- prodejci a/nebo kupující disponují stejnorodými (homogenními a plně záměnnými) výrobky nebo službami;
- vstup na trh i výstup z trhu je volný (neomezený). [23]

1.1.1 Konkurenceschopnost malých a středních podniků

Malé a střední podniky sehrávají v ekonomickém rozvoji Evropské unie a jejich členských státech nezanedbatelnou úlohu. Představitelé Evropské unie o nich někdy hovoří jako o “skrytém gigantu” evropské ekonomiky. Následující tabulka ukazuje, co Evropská komise chápe pod pojmem malé a střední podniky:

Tab. 1. Přehled malých a středních podniků. [27]

Kritérium	Střední podniky	Malé podniky	Mikro podniky
Max. počet zaměstnanců	< 250	< 50	< 10
Max. obrat (v mil. EUR)	40	7	-
Max. celková rozvaha (v mil. EUR)	27	5	-

Proto, aby byl podnik skutečně klasifikován jako malý nebo střední podnik či mikropodnik, musí splnit kritérium počtu zaměstnanců a minimálně jedno ze dvou finančních kritérií. Navíc musí vykazovat znaky nezávislosti, což znamená, že nesmí být z více než 25 % vlastněn jiným podnikem či sdružením podniků.

Evropská unie realizuje na pomoc malým a středním podnikům tzv. 3. víceletý program pro malé a střední podniky. Celkový objem prostředků vyčleněných na realizaci tohoto programu činí 127 milionů ECU (EUR). Hlavní cíle programu jsou následující:

- zjednodušit a zdokonalit administrativní a zákonné prostředí pro podnikání malým a středním podnikům,
- napomoci malým a středním podnikům k jejich větší europeizaci, tj. navazování mezinárodních kontaktů,
- zvýšit konkurenceschopnost malých a středních podniků tím, že jim budou více zpřístupněny nejnovější výsledky vědy a výzkumu, napomáhat při hledání a rozvíjení podnikové kooperace. [27]

Startovní podmínky českých malých a středních podniků při jejich postupné integraci do ekonomiky zemí EU nejsou dnes zdaleka stejné. Ve většině případů platí, že nepatří k „favoritům“, a to ani konkurenční pozicí, ani svou podnikatelskou aktivitou. Na jedné straně je určitá menší skupina českých podniků, které již řadu let rozvíjejí čilé hospodářské styky s podniky EU a globální světové ekonomiky. Mají své dobré i horší zkušenosti. Jejich integrace s novým prostředím EU je jen pokračováním procesu, který začal před řadou let. Jde samozřejmě především o střední podniky, které nejednou vznikly na základě původních velkých státních podniků nebo z iniciativy zahraničních partnerů. Obecně se prokazuje, že partnerství se zahraničními partnery výrazně usnadňuje českým malým a středním podnikům vstup a hospodaření v rámci EU. [23]

1.1.2 Možnosti zvyšování konkurenceschopnosti

Specifikace „jediné správné cesty“ výkonu pracovních činností a trvání na jejím dodržování je účelné v případě rutinních činností. Avšak ve světě plném neustálých změn je tento přístup vždy konfrontován s realitou a snaha udržet vše „ve správných kolejích“ je mnohdy kontraproduktivní – jejím výsledkem jsou zbytečné ztráty a vysoké náklady.

Strategický obrat v podnikatelském chování firmy je jednoznačně orientován na vybudování její schopnosti získat nově vznikající podnikatelské příležitosti a na vznik takových silných stránek v jejích zdrojích, které jí to umožní. Klíčové faktory úspěchu strategického obratu přitom představují:

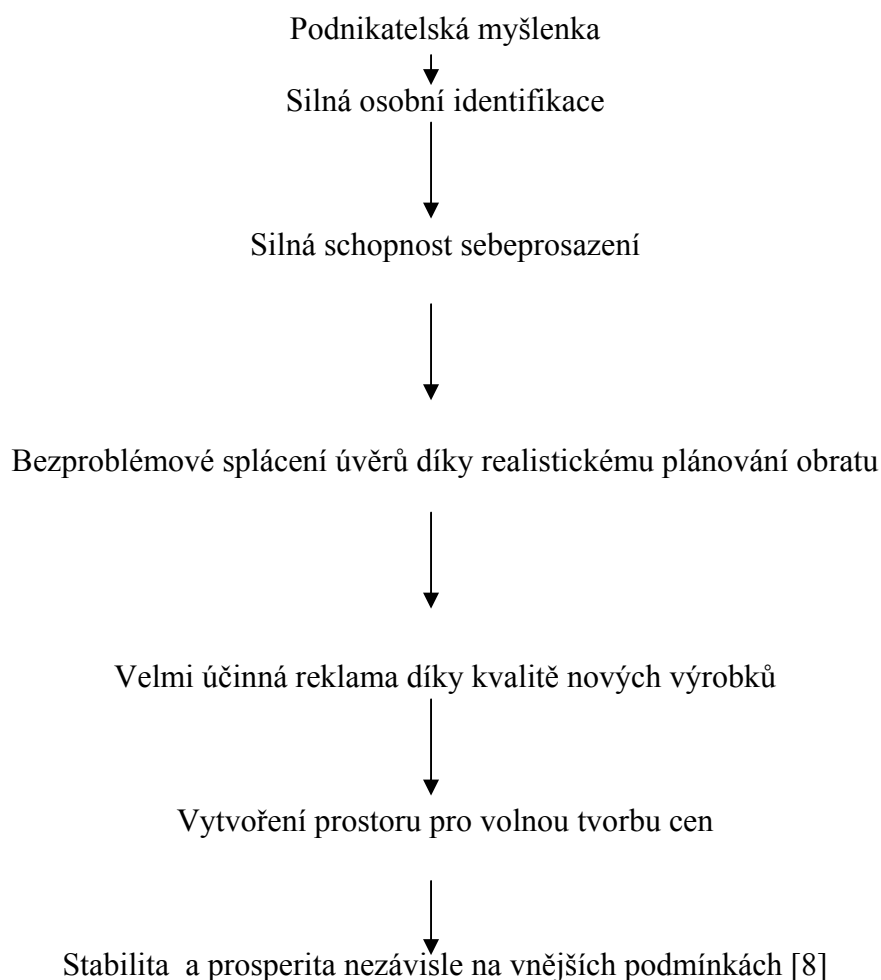
1. inovační záměry, rozpracované podnikatelsky, neomezuující se jenom na technologické aspekty jejich realizace;
2. provedení organizačních změn ve vnitřním prostředí firmy, které usnadní dosažení těchto inovačních záměrů;
3. účelné zapojení se do vhodné strategické aliance, jehož prostřednictvím firma eliminuje slabiny ve svých zdrojích, které jí brání rychle a pružně realizovat vlastní inovační záměry. [12]

Inovace je jakákoli změna ve společenské praxi, v jejích reálných i ideálních podmínkách. Zahrnuje veškeré myslitelné změny ve společnosti od přezbrojení výrobní jednotky až po nástup nových náboženských rituálů. Národní hospodářství je uváděno do vývojového pohybu novými kombinacemi výrobních faktorů, jako je použití nových strojů, zavedení masové výroby, využití levnějších zdrojů surovin a výhodnějších obchodní cest, záměna dosavadního zboží levnějším, vstup na nové trhy, zavedení výroby zcela nových výrobků apod. Stimulem k inovacím je pro podnikatele mimořádný inovační zisk, který přesahuje obvyklou hladinu nákladů včetně normálního zisku. [22]

Inovace převratného (revolučního) charakteru vyžadují vynaložení značných peněžních částek v oblasti výzkumu a vývoje i v investiční výstavbě. Spolu s vysokou finanční náročností jde i o značné riziko. Existuje nebezpečí, že se řešení úkolů ukáže jako technicky nereálné, nebo že dojde k časovému zpoždění za předními světovými výrobci. U převratných inovací se výrazně mění požadavky na dodavatele, na pracovní síly i na odběratele. V marketingové činnosti je nezbytné počítat s tím, že pro převratně nové výrobky dosud trh neexistuje. Proto nelze v těchto případech pouze zjišťovat potřebu, eventuálně poptávku, ale je nutné ji aktivně vytvářet. [16]

Nový výrobek má mezi inovacemi zvláštní postavení. Z pohledu jednoho podniku rozeznáváme výrobkové inovace na jedné straně a na straně druhé procesní inovace – ty mění způsoby výroby nebo prodeje výrobků. Avšak procesní inovace se často uskutečňují s použitím výrobků či služeb jiných podniků, pro něž byly výrobkovými inovacemi, když jejich výrobu zahajovali. Pro vlastní procesní inovace si může podnik vyrábět speciální stroje, přípravky a nástroje sám. Jsou tedy z hlediska tohoto podniku jeho výrobkovými inovacemi. Jde-li o unikátní řešení, má možnost je později také dodávat jiným výrobcům. V nástupu a šíření nových výrobků i v efektech, které jsou jimi vyvolávány, jsou obsaženy obecné znaky veškerého inovačního procesu. [22]

Kdo se pokouší na samostatnou dráhu jen s předsevzetím dosáhnout úspěchu, bude nucen ji zase brzy opustit. Podnikatelská myšlenka je totiž základním kamenem. Trh strpí novou existenci tehdy, přináší-li mu jako protihodnotu něco, co dosud nemá. Vlastnosti jako štěstí, píle, chytrost a odvaha nesmírně urychlují cestu k cíli, ale nemají žádnou cenu, chybí-li podnikatelská myšlenka. Konkurenční boj je tvrdší než kdykoli předtím a vyžaduje zřetelné ohraničení nabídky – svébytnou myšlenku. Následující perspektiva ukazuje, jak může vyvolat taková myšlenka pozitivní řetězovou reakci v celém dění podniku:



Většina podniků je založena na strategii nejen svou konkurenceschopnost zvyšovat, ale s vynaložením všech sil a dostupných prostředků konkurenci maximálně eliminovat v podobě omezení.

Omezení konkurence je závažný problém tržní ekonomiky – je dáno zejména překážkami vstupu na trh. Je-li vstup na trh volný, konkurence si najde cestu a prosadí se,

i když to trvá určitou dobu. Intenzita konkurence nezávisí na počtu a síle *existujících* konkurentů, ale také (a dlouhodobě především) na počtu a síle *potenciálních* konkurentů; konkurenti, kteří sice ještě na trhu nejsou, ale mohli by na něj snadno a rychle vstoupit. [3]

1.2 Analýza vnějšího prostředí

Aby mohla firma naplánovat své kroky do budoucna, potřebuje znát své okolí a faktory, které na ni z vnějšího prostředí působí. Na základě těchto faktorů je schopna analyzovat příčiny v oblastech své aktivity a popř. předejít negativním dopadům.

1.2.1 Jednotný trh EU

Jednotný trh je ve smluvních dokumentech evropské integrace charakterizován jako prostor, v němž jsou zrušený všechny překážky volného pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu a kde je zaručena svoboda usazování se za účelem podnikání. Právě tento prostor bez vnitřních bariér tvoří dohromady s hospodářskou měnovou unií a společně prováděnými politikami /např. obchodní, dopravní/ materiální základ evropské integrace. Obchod a podnikání jsou v rámci EU asi z 80 % regulovány společnými principy a zákonnými předpisy práva Evropských společenství.

Analýza jednotného trhu EU jako nového „vnějšího prostředí“ pro podnikání českých firem musí zahrnovat poznání:

- politicko – právního rámce evropské integrace,
- hospodářského vývoje Evropské unie,
- technologického vývoje v rámci Evropské unie,
- kulturně – demografického vývoje Evropské unie. [18]

1.2.2 PEST analýza

Podnikání se neodehrává ve vakuu. Odehrává se ve skutečném světě a reálný svět je velmi složité a dynamické místo. Firmy jsou neustále ovlivňovány všemi událostmi, které se odehrávají okolo nich. Pracují v neustále se měnícím mnohostranném prostředí, které organizace ke své škodě často ignorují.

Jako obvykle, když se potýkáme s analýzou velmi složité situace, hledáme určitý model, aby nám pomohl analýzu strukturovat. Model, který používáme v tomto případě, je velmi

jednoduchý, jmenuje se analýza vnějšího prostředí (PEST). V tomto modelu zařazujeme to, o čem si myslíme, že jsou důležité externí faktory, pod čtyři hlavní záhlaví:

- Politické vlivy (včetně vlivů zákonných a včetně regulací),
- Ekonomické vlivy (celosvětové hospodářské pohyby a cykly recese a rozmachu),
- Sociální vlivy (nové hodnoty, postoje, životní styl, etika a demografie),
- Technologické vlivy (Internet, databáze, digitální televize a mnohé další). [15]



Obr. 1. Model PEST. [7]

Všechny organizace si o svém průmyslu a vývojových trendech vytvářejí určité představy. Je užitečné neustále brát správnost a aktuálnost těchto představ v potaz. Analýza vnějšího prostředí vyžaduje více než pouhé sestavení čtyř seznamů. Musíme se snažit odpovědět na následující otázky:

- Jak se pravděpodobně změní významné položky ve všech čtyřech oblastech prostředí během námi plánovaného období?

- Co je motorem změny – to znamená, jaké faktory zapříčiňují změnu? Budou mít vliv? Intenzivnější vliv?
- Jaký bude pravděpodobný dopad těchto změn na naše operace? Na naše konkurenční postavení?
- Jak můžeme tyto změny a trendy co nejlépe zohlednit při formulování naší strategie? [7]

U PEST analýzy je nejdůležitějším imperativem skutečnost, že má být zaměřena do budoucna – na nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře odhadnout/předpovědět bez toho, že bychom znali předcházející vývoj (minulost) a současný stav. Tam, kde je to možné, by odhady trendů měly být doloženy konkrétními fakty, například statistickými údaji dokumentujícími dosavadní vývoj. Zaměření se na aspekt perspektivnosti při zpracování PEST analýzy může zajistit metoda **MAP** (Název metody je odvozen z počátečních písmen anglických slov: Monitor, Analyse, Predict), která je založena na rozložení analýzy PEST do tří navazujících fází/kroků:

1. Monitorování, identifikace faktorů – fáze „M“
2. Analýzy jejich dosavadního působení (označovaná též jako retrospektivní analýza) – fáze „A“
3. Predikce vývoje (též perspektivní analýza) – fáze „P“

Uvedený přístup je zárukou toho, že se na aspekt perspektivnosti analýzy nezapomene. MAP umožňuje vnést do zpracování analýzy systematičnost a pořádek a prezentovat výsledky přehledným způsobem. [7]

1.2.3 Porterova analýza pěti sil

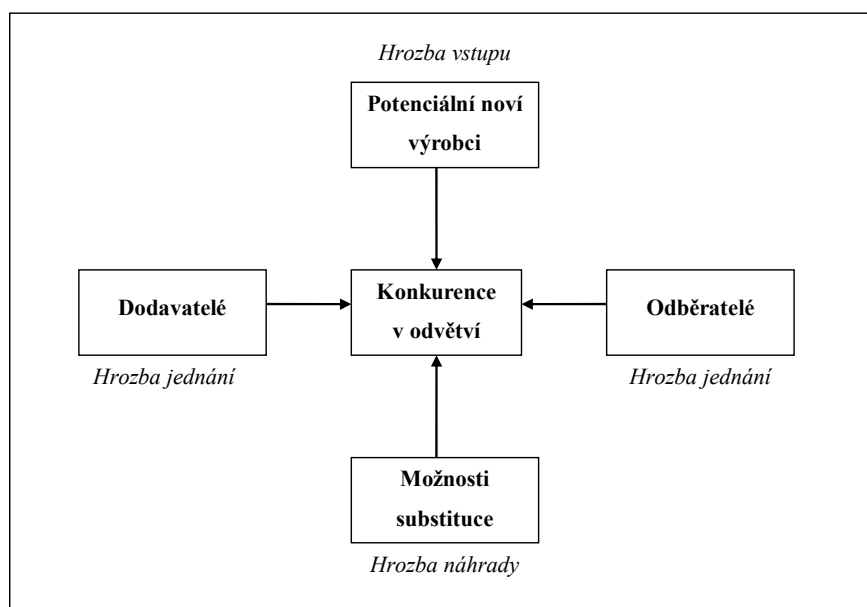
Faktory ovlivňující vnější okolí mají svůj význam i při analýze odvětví, v němž firma podniká. Teorie firemní strategie se však nespokojuje s analýzou těchto vnějších podmínek a doporučuje každé firmě prověřit a nalézt v jeho rámci svou optimální strategickou skupinu a strategický prostor. [18]

Jako vhodný nástroj poznání charakteru odvětví je považována tzv. *Analýza pěti sil podle Portera*:

1. snadnost vstupu nových konkurentů do odvětví,

2. konkurenční rivalita v odvětví,
3. existence substitutů v odvětví,
4. síla dodavatelů,
5. síla odběratelů.

Podle M. E. Portera [12] těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují nejen ceny, ale i náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což patří mezi hlavní základní složky pro návratnost investic. Dohadovací schopnost kupujících ovlivňuje ceny, které si firmy mohou účtovat, a stejně tak působí i hrozba zavedení nových výrobků. Dohadovací schopnost kupujících může také ovlivnit náklady a investice, protože velmi schopní kupci požadují nákladný servis. Dohadovací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření. A nakonec hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů.



Obr. 2. Porterova analýza pěti sil. [7]

Schéma se používá k rozboru struktury konkurence v uvažované podnikatelské oblasti, resp. „odvětví“ (sektoru, poli) podnikání. Při hodnocení podnikatelského prostředí je podstatné především vzít na vědomí dvě obecné charakteristiky:

Předně platí, že různé podnikatelské oblasti („odvětví“) jsou a budou pro podniky rozdílně atraktivní. Tato výhodnost je podmíněna časem (začátkem podnikání a jeho omezenou dobou trvání) a vztahuje se k určitému místu (lokalitě podnikání). Kdo včas a správně vhodnou oblast podnikání zvolí, má výhodu. Kdo zvolí nesprávně, bude se od počátku potýkat s těžko řešitelnými problémy.

Za druhé však platí, že sama vhodná volba oblasti podnikání, jeho časování a místa nestačí podniku pro úspěch. Atraktivní podnikatelské prostředí láká aktivní konkurenci. Tím se postupně zvyšuje intenzita a náročnost soutěžení. A v tomto „těsném“ prostředí mohou konkurenčně slabší podniky postupně ztrácet své výhody správného vstupu do oblasti podnikání. Dochází k diferenciaci na podniky úspěšné, ziskové, rozvíjející se a ostatní, které i v dobrém prostředí jen přežívají a nebo vůbec neuspějí. **Z druhého poznatku vyplývá**, že je nezbytné zajistit si konkurenční schopnost i pro atraktivní podnikatelské prostředí. [23]

1. Hrozba nově vstupujících firem (potencionální nově vstupující firmy). Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle PORTERA (1994) ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou. (kapitálová náročnost, nákladové zvýhodnění, diferenciací výrobku, lokální úspory z rozsahu více výrobků, nižší fixní náklady, více specialistů, vládní politika, přístup k distribučním kanálům – zákazníkovi). [30]

2. Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví). Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. Rivalita se zvyšuje za následujících okolností:

- konkurující si podniky jsou početné, přibližně stejně velké a silné;
- míra růstu odvětví je nízká a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta;
- fixní nebo skladovací náklady jsou v poměru k realizační ceně vysoké;
- poskytované výrobky nebo služby nejsou diferencované;
- nové kapacity se budují ve skocích;

- výstupní bariéry jsou vysoké (souvisí to např. s loajalitou managementu k určité činnosti, s vlastnictvím vysoce specializovaných aktiv apod.). [30]

3. Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (substituty). Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. [30]

4. Vyjednávací vliv dodavatelů (dodavatelé) Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů). [30]

5. Vyjednávací vliv odběratelů (odběratelé). Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. [30]

1.2.4 Analýza kritických faktorů úspěchu

Realitou organizačního života je to, že lidé věnují větší pozornost a vynakládají větší úsilí na zlepšení toho, co je monitorováno, měřeno a hodnoceno. Zaměření na kritické faktory úspěchu (KFÚ) může přinést změnu kultury prostřednictvím signalizace nejdůležitějších priorit. Kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti či prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace a nebo naopak na kterých může založit svůj úspěšný vývoj. [7]

Kritické faktory úspěchu můžeme charakterizovat jako schopnosti a zdroje, které firma musí mít a rozvinout, aby mohla:

- úspěšně soutěžit na určitém trhu nebo segmentu,
- dodávat výrobky a služby, které zákazníci vysoko hodnotí.

Zpravidla jde o takové faktory, jež zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu, kterou můžeme považovat za atribut pozitivně vnímaný a přijímaný zákazníkem za předpokladu:

- zvláštnosti – jde o rys, jímž se odlišuje organizace od konkurenčních subjektů, určujícím kritériem zvláštnosti je vnímání této skutečnosti zákazníky,
- jedinečnosti – atribut je obtížně dosažitelný, napodobitelný konkurenčními subjekty,
- užitečnosti – atribut přináší užitek zákazníkovi, pro nějž je zákazníkem vyhledáván,
- udržovatelnosti – atribut lze dlouhodobě obnovovat,

- příznivých důsledků (ziskovosti) pro organizaci. [7]

Firma musí definovat, co zákazník chce a co musí učinit pro to, aby mohla zákazníkovi dodat takové výrobky a služby, které co nejlépe uspokojí jeho potřeby a přání.

KFÚ pomáhají identifikovat oblasti činností, na které se organizace musí zaměřit, aby předstihla své konkurenty a uspěla v rámci svého průmyslového odvětví. Identifikováním svých KFÚ si může firma odpovědět na následující otázky:

- Jsme na trhu, kde je nutné mít k úspěchu konkurenční ceny?
- Jsme na trhu, kde je nutné mít k úspěchu různé výrobky?
- Musíme poskytovat vynikající služby? [7]

Po zodpovězení těchto otázek vyvstává potřeba identifikovat dovednosti a nástroje, které umožní tyto cíle realizovat. Například, je-li rozhodujícím faktorem konkurenční cena, co musí firma udělat pro to, abych se stala firmou s nejnižšími náklady v daném průmyslu? Tato analýza pomáhá identifikovat ty oblasti, kde je nutno inovovat, a pomáhá při rozdělování řídicích a finančních zdrojů. (Samozřejmě mít nejnižší náklady neznamena pouze mít zisk z konkurenční ceny – může to vést ke zvýšení zisku i při účtování „běžných cen“). [7]

Analýza KFÚ vytváří rámec k jednotlivému pochopení následujících otázek:

- V čem musí být firma v rámci svého průmyslového odvětví dobrá a jak se toto mění?
- Jaká je současná konkurenční pozice firmy?
- Jak identifikovat odborné schopnosti kritické pro změny?
- Jak rozdělit zdroje a rozvinout konkurenční výhodu?

Podstatu analýzy KFÚ tvoří dvě věci:

- a) Pochopit to, co zákazník potřebuje a chce.
- b) Srovnávací analýza s konkurencí.

Ad a) Pochopit to, co zákazník potřebuje a chce

Požadavky zákazníka definují základy konkurenční schopnosti firmy. Obr. 3 je ilustrací požadavků většiny zákazníků na dodaný výrobek nebo provedenou službu. Obvykle se nejedná pouze o jeden faktor, ale o kombinaci několika faktorů.

Základní kritéria úspěchu můžeme rozdělit zhruba do čtyř hlavních skupin:

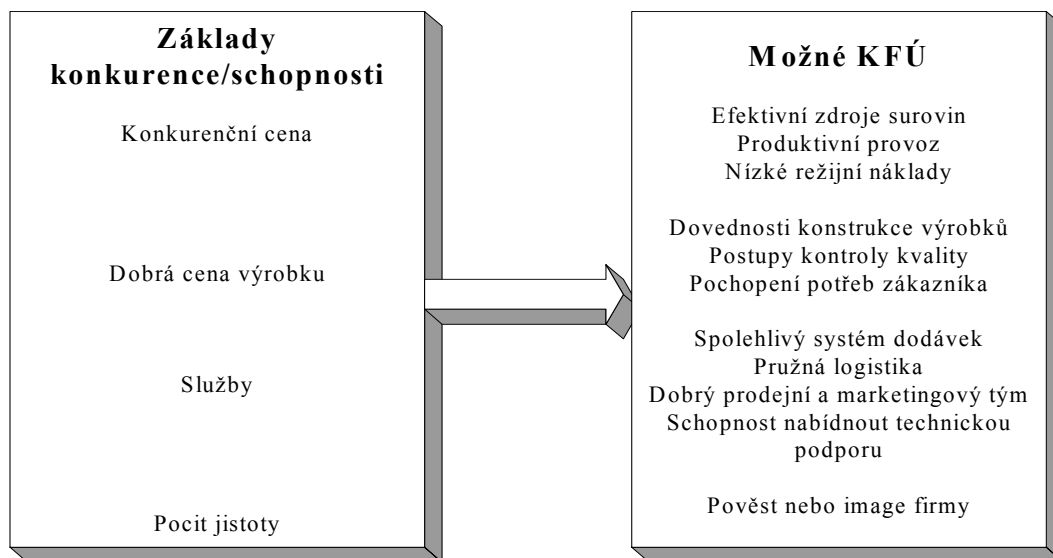
- 1. Kvalita výrobku** – představuje všechny charakteristické znaky a funkce výrobku, které jsou pro zákazníka důležité, jako je např. spolehlivost, bezpečnost a snadnost použití.
- 2. Služby** – zahrnují všechny doprovodné nehmotné hodnoty, spojené se získáním a používáním a informace sloužící k co nejefektivnějšímu využití výrobku.
- 3. Náklady** – nesouvisí jen s cenou výrobku, ale také s výši nákladů spojenou s jeho používáním a údržbou, náklady na financování atd.
- 4. Jistota** – zákazník chce mít záruku, že výrobek, služby a náklady splní jeho očekávání.

Existuje pouze jediný způsob, jak může prodávající zjistit, jaká jsou základní kritéria úspěchu, a sice ten, že bude zákazníkovi nablízku, bude mu naslouchat a soustavně zkoumat trh, aby mohl pružně reagovat na změny v zákaznických požadavcích.

Základní kritéria úspěchu jsou určována zákazníkem. Proávající je sice může ovlivnit, ale rozhodujícím činitelem je pouze zákazník.

K dosažení konkurenční výhody si musí prodávající uvědomit, co všechno musí učinit, aby mohl dodat to, co zákazník chápe jako výhodu. Dosažení konkurenční výhody znamená být lepší než konkurence, je to záležitost schopnosti, síly a mobilizace zdrojů. [7]

KFÚ jsou dány tím, co chce zákazník ...



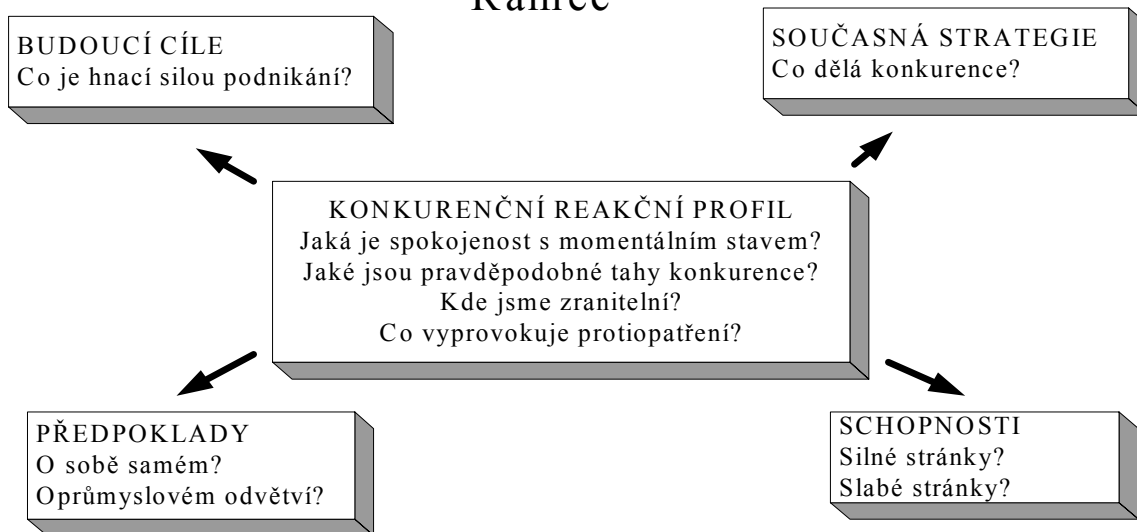
Obr. 3. Základy konkurence a KFÚ. [7]

Ad b) Srovnávací analýza s konkurencí

Toto je obvykle zanedbávaná oblast. Je zajímavé, že organizace mají často interně k dispozici bohaté zdroje informací o konkurenci, ale tyto informace jsou velmi zřídka systematicky shromažďované, analyzované nebo monitorované. Strukturovaný přístup k této problematice je zobrazen na obr. 4.

a analýzou konkurence

Rámec



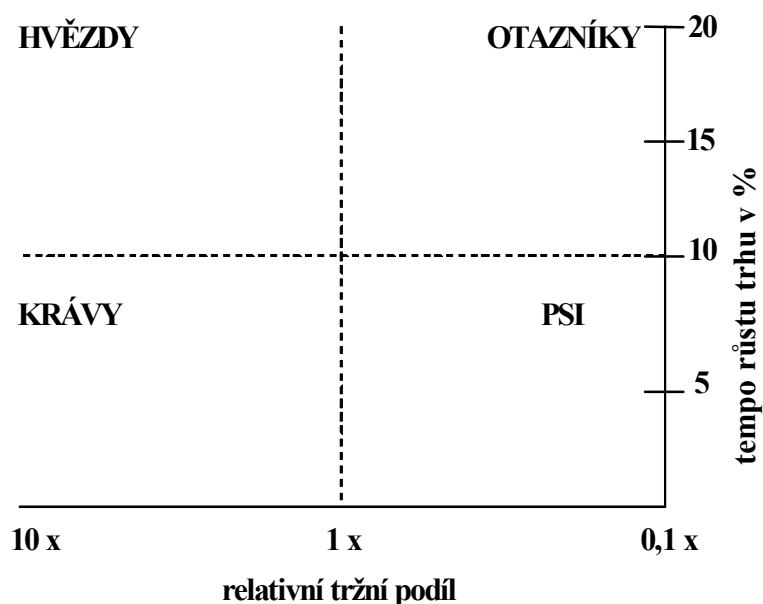
Obr. 4. Srovnávací analýza s konkurencí. [7]

Typickými zdroji informací jsou výroční zprávy, zprávy z médií, makléři, obchodní tisk, zpětná vazba od zákazníků, dodavatelů, materiál knihoven, osobní styky, obchodní výstavy, průzkumy, vládní výdaje atd.

Je důležité nezaměňovat KFÚ s minimálními požadavky nutnými pro vstup do určitého průmyslu. Například „dobrý výrobek“ je typicky minimálním vstupním požadavkem v situaci, kdy všichni ostatní konkurenti mají také dobré výrobky. [7]

1.2.5 BCG matice

Mezi významné analýzy vnějšího prostředí patří tzv. BCG matice = Boston Consulting Group, v překladu Bostonská poradenská skupina. Analýzu tvoří 4 kvadranty označované jako hvězdy, otazníky, krávy a psi, na osách je relativní tržní podíl a v procentuálním vyjádření tempo růstu trhu. [20, 22]



Obr. 5. BCG matice. [Zdroj: vlastní]

Do kvadrantu označovaného **hvězdy** patří výrobky dodávané na trhy, kde má podnik významné postavení. Poptávka po těchto výrobcích roste, v jejich tržních cenách mohl být na počátku dodávek obsažen primární inovační zisk a jeho „stopa“ ještě může doznívat.

V kvadrantu s názvem **otazníky** jsou obsaženy výrobky s rostoucí poptávkou na příslušných trzích, podnik však na nich nemá významné postavení. Vlivem konkurence dominantních dodavatelů inovační zisk v tržní ceně zpravidla nerealizuje, má-li se na těchto trzích uplatnit. Vyznačují se vysokým tempem růstu s nízkým relativním tržním podílem, potřebují vysokou peněžní hotovost, aby udržely krok s tempem růstu. [20, 22]

V kvadrantu **krávy** jsou výrobky dodávané na ustálené trhy nebo trhy s klesající poptávkou, podnik však na nich má významné postavení. Tržní cena postupně klesá a inovační zisk druhé formy neobsahuje. Charakteristické jsou tempem růstu pod 10 %, mají největší relativní tržní podíl a pro firmu produkují velkou peněžní hotovost. [20, 22]

Do posledního kvadrantu **psi** jsou zařazeny výrobky s upadající poptávkou a podnik na trzích nemá významnější pozici. Tržní cena trvale klesá a přechází do ztrátovosti. Psi mají slabé tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu, dosahují nízkých zisků (ztrát), je třeba více času na řízení a výrobky postupně omezovat nebo úplně zastavovat. [20, 22]

1.3 Analýza vnitřního prostředí

Každá organizace by se měla podrobit co nejpřesnější analýze příležitostí, hrozeb a na ně navazujících silných a slabých stránek. Klasickou metodou sloužící ke zmapování tohoto prostředí je tzv. analýza SWOT (z anglického Strengths/Silné stránky, Weaknesses/Slabé stránky, Opportunities/Příležitosti, Threats/Hrozby).

1.3.1 SWOT analýza

Jedná se o **komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení** veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik **strategické analýzy**.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz: vnitřní S - W a vnější O - T.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace. Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější,
- může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem,
- vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Tab. 2. Schéma SWOT analýzy. [25]

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Analýza příležitostí a hrozeb (O - T)

O – T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě (projektu) přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma (projekt) zápasit.

Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti výskytu rizikové události. [25]

Analýza silných a slabých stránek (S - W)

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký). [25]

1.4 Konkurenční strategie firmy ke zvýšení konkurenceschopnosti

„Neměníme-li směr, skončíme nejspíš tam, kam máme namířeno.“

[6, s. 17]

Při každém plánování probíhá boj mezi množstvím informací a analýz na straně jedné a časovým tlakem na straně druhé. Jde o nepřetržitý proces, při kterém je možné tržní situace stále lépe poznávat a zdokonalovat svá rozhodnutí. Chybná strategická rozhodnutí mohou být ovšem pro každého podnikatele kritická.

Strategické plánování musí proto vždy vyústit v závěr, jak zvolené strategie zajistit finančně, lidskými zdroji, potřebnými technologiemi, kapacitami nebo technikou, eventuálně potřebným know-how.

Při volbě konkurenční strategie podnik řeší, do jaké pozice chce vůči konkurenci na příslušném trhu vystupovat. Vychází přitom ze situace na trhu, z ocenění svých sil a sil i záměrů konkurence. [24]

Strategií se v obecném slova smyslu rozumí určité schéma pro postup, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně určit jednolitě výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. [19]

Analýza chování konkurence je další oblastí, kterou musí management podniku důkladně prostudovat, aby mohl vytvořit strategii, která umožní podniku prosperovat. [4]

Vzhledem k obrovskému rozvoji vědy, výzkumu a vývoje došlo v posledních letech k tomu, že nové technologie bývají stále častěji aplikovány v odvětvích, s nimiž vůbec nesouvisí. Tím se konkurence přirozeně vyostřuje a o přízeň zákazníků se uchází stále více firem. Moderní podnik tudíž dnes nemůže hledat konkurenci v rámci odvětví, ve kterém působí, ale musí vidět i za jeho hranice, tzn. identifikace přímých konkurentů, kteří se nacházejí mimo jeho odvětví. Toho je možné dosáhnout především studiem nejmodernějších technologií a hledání způsobů, zda a jak je lze využít v odvětví, ve kterém podnik působí. [19]

Studium konkurence nesmí být chápáno jako snaha nalézt způsob, jakým eliminovat soupeřovu konkurenční výhodu, ale jako snaha identifikovat oblasti, ve kterých se od konkurenta může podnik odlišit a využít je k nenapodobitelnému vytvoření hodnoty zákazníkovi. [19]

Podle Petera F. Druckera [1] z knihy To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, existují čtyři podnikatelské strategie: „být nejprvnější a nejmaximálnější, udeřit na ně tam, kde nejsou, nalézt a obsadit specializované tržní niky, změnit ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru“.

1.4.1 Nejnovější trendy

Vnější okolí podniku se velmi výrazně mění, přesto je možné identifikovat některé trendy, které budou mít na budoucnost podnikání a na rozhodování organizací zásadní vliv. Protože strategie musí respektovat celosvětové dění, je třeba zkoumat situace nejen v České republice, ale na celém světě, a to především ve vyspělých a rozvíjejících se státech, kde se nalézá solventní poptávka, a tedy i na trzích Evropské unie. [19]

- Globální konkurenceschopnost

Pro jakýkoli podnik na světě dnes platí, že chce-li být úspěšný na jakémkoli trhu, musí se jeho výkonnost minimálně rovnat nejlepšímu světovému firmám v oboru. Zatímco svět se stal z ekonomického hlediska globálním, z politického hlediska dochází k naprostému opaku. Na Zemi dnes existuje spousta regionů, které pokojnou cestou či se zbraní v ruce bojují

o svou samostatnost. Chce-li podnik uspět, musí se rozhodovat o expanzi do různých částí

světa výhradně na základě souladu se strategií. Pokud se podnik rozhodne expandovat do zahraničí na základě strategie, bývá užitečné vytvořit nějakou formu partnerství s firmou, která je znalá místních politických a ostatních podmínek a má dobré jméno. [19]

Globální trhy a globální konkurence dnes výrazně ovlivňují i ty nejmenší a nejizolovanější ekonomiky Evropy. Evropa se brání tzv. integrací: koordinací a hospodářskou unií vládních byrokracií národních států. Vytváření nadnárodních superinstitucí, supervlád a superměny však nemohou být efektivní odpovědí v době, kdy globální trhy oceňují pružnost, flexibilitu, rychlost, nízké náklady a vysokou kvalitu - tedy pravý opak nabídky rostoucí byrokratizace podniku, průmyslu i státu. [26]

- Prohlubující se převis nabídky nad poptávkou

S rostoucí dokonalostí organizace, řízení výroby a s tendencí zmenšování solventních trhů se nadále prohlubuje disproporce mezi nabídkou a poptávkou. To znamená jediné: prohlubování již tak drastické konkurence. V řadě oborů existuje obrovský převis výrobních kapacit nad absorpční schopností trhu. Zákazník si může vybírat z velké škály produktů. Rostoucí úlohu má inovace, produkt šitý na míru konkrétnímu spotřebiteli a poskytující mu maximální hodnotu za jím akceptovanou cenu. Podnik, který chce prosperovat, musí rozvíjet svou inovační schopnost, vyhledávat špičkové pracovníky a neustále vytvářet portfolio nenapodobitelných základních kompetencí. [19]

Drucker ve své knize To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku [1] se přiklání k teorii spočívající v nevědění o tom, jak se bude vyvíjet naše příští společnost a ekonomika. Je názoru zdůraznit fakt, že nepůjde o budoucnost rozšiřujících se volných trhů ve smyslu, ve kterém jsme zvyklí volné trhy chápat, tedy jako trhy výměny zboží a služeb. Volný trh podle něj znamená spíše tok informací než obchodní tok. V tomto ohledu budou zítřejší trhy skutečným celosvětovým volným trhem. Znamená to, že každá organizace musí být konkurenceschopná v globálním měřítku. Nejdůležitější jistotou je však skutečnost, že společnost a ekonomika mají absolutně odlišnou sociální tvářnost. Hlavními problémy jsou problémy managementu, které musí řešit jednotlivci. Jeho úloha je nelehká, jelikož je znesnadňována vládou v převleku snahy pomáhat. Efektivnost organizace je zcela závislá na schopnostech manažerů, jak s životem organizace naloží.

2 PROBLÉMY A PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ SILNIČNÍ DOPRAVY

Podnikání v silniční dopravě není jednoduché. Mezi největší problémy náleží:

- nesoulad mezi přepravními potřebami a dopravními kapacitami na přepravním trhu,
- problémy regulace mezinárodní silniční dopravy formou dvoustranně sjednávaných kvót povolení s druhými státy a neexistence faktické dlouhodobější záruky způsobu jejich přidělování a nástupnictví v těchto nárocích,
- stále stoupající finanční zatížení dopravců (daně a poplatky, ceny vstupních materiálů, zejména pohonných hmot, výše pojistného apod.),
- nejasná dopravní politika státu v podrobnostech připravovaných legislativních opatření, dotační politiky a jiných forem podpory dopravy vůbec a silniční dopravy zvláště,
- nedostatečná vnitrostátní úprava některých zvláštních druhů přepravy.

Nesoulad mezi přepravními potřebami a nabízenými kapacitami je charakteristický pro všechny druhy nákladní dopravy, a to nejen v silniční dopravě. Východisko z této situace bude nepochybně bolestivé, protože i při růstu přepravních nároků v souvislosti s růstem hrubého domácího produktu nelze očekávat vyrovnání nesouladu touto cestou. Je tedy nutno očekávat pokles počtu podnikatelů jednak ukončením podnikání zejména těch, kteří vzhledem ke své malé kapacitě jsou nejzranitelnější, jednak další koncentrací podnikání v této oblasti do větších celků. To může mít ale úspěch pouze za předpokladu, že takto sdružení podnikatelé podřídí své dílčí zájmy zájmům vytvořeného celku.

Budoucnost podnikání v silniční dopravě leží do velké míry v zajištění její spolehlivosti, včasnosti, pohodlnosti a dalších ukazatelích. [8]

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je zaměřena na přiblížení teoretických poznatků, které mají být vodítkem pro další, analytickou část. Analýza trhu je nezbytně důležitou součástí podnikové aktivity, na základě které je firma schopna určit, zda dokáže čelit konkurenci s možnostmi, kterými disponuje nebo zda musí svou podnikatelskou strategii změnit. Snaha udržet konkurenceschopnost a správně reagovat na „dynamiku trhu“ vede k využívání různých metod, které jsou v teoretické části práce obsaženy. Pro analýzu trhu je vhodné využít analýzu vnějšího prostředí v podobě PEST analýzy, kritických faktorů úspěchu a BCG matice a je také nutné analyzovat jednotný trh Evropské unie. SWOT analýza je východiskem pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Typické pro tuto analýzu je zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je dobré znát sílu vlastního podniku, ale na druhé straně je důležité zaměřit se i na vlastní slabiny a vynaložit tak co možná největší sílu na eliminování svých nedostatků.

Nejdůležitějším a zároveň nejsložitějším krokem zůstává formulace strategie, která firmě zaručí konkurenceschopnost v evropském měřítku.

Schopnost obstát v ekonomické soutěži ovlivňují zejména následující faktory, které jsou součástí tzv. Porterovy analýzy:

- síla dodavatelů,
- síla zákazníků,
- nahraditelnost výrobku a služby,
- snadnost vstupu nových konkurentů do daného odvětví a
- míra rivality mezi již existujícími konkurenty.

K vypracování teoretické části práce jsem využila informací poskytovaných prostřednictvím internetu a odborné literatury.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 ÚVODNÍ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

RAKO–TRANS, s.r.o. je společnost zabývající se mezinárodní a vnitrostátní přepravou. Společnost vznikla 30. 12. 1998 jako společnost s ručením omezeným rozdělením již fungující firmy zapsané na fyzickou osobu se sídlem v Šenově u Nového Jičína. Základní kapitál společnosti je 130 000 Kč. Se vstupem do EU k 1. 5. 2004 došlo ke změně majetkového podílu ve firmě. Původně firmu vlastnili 4 majitelé v procentuálním poměru 70,10,10,10. K tomuto datu byla firma prodána majiteli novému, který se stal 100% vlastníkem firmy.

Firma má hlavní pobočku v Paršovicích, která byla zřízena k 1. 7. 1999 zakoupením bývalého areálu dílen ZD Paršovice v likvidaci a přebudována pro potřeby firmy, tak aby plně vyhovovala potřebám pro opravy vozového parku. Současně došlo k přebudování olejového hospodářství - jeho celkové rekonstrukci, kde je možno provádět kompletní výměnu olejových náplní, jak u osobních tak i nákladních automobilů, včetně kompletního promazání. Plnění olejů a mazání je zabezpečeno pomocí tlakových pump. Výměny olejů se provádí včetně zajištění nových olejových filtrů, u osobních vozů i vzduchových filtrů.

4.1 Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti je nákladní automobilová vnitrostátní a mezinárodní přeprava. Dále provádí doplňkovou činnost jako: silniční údržbové práce, pomocí tzv. studených technologií. V návaznosti na tyto práce provádí vodorovné a svislé dopravní značení. V listopadu loňského roku zřídila firma vlastní expedici a zprostředkovává tak přepravu ostatním dopravním firmám. Firma je vlastníkem čerpací stanice, jejíž provoz je zajištěn v Paršovicích.

4.1.1 Obsazení společnosti

Společnost má v současné době celkem 15 zaměstnanců v těchto kvalifikacích: 2 vysokoškoláci, 2 ÚSO s maturitou, 4 střední odborné, 7 vyučeno v oboru. Skladba profesí: automechanik, zedník, strojní zámečnický, opravář zemědělských strojů, řidič, soustružník, frézař, silničář. Profese tvoří 47 % obsazení společnosti, což demonstruje graf 1 (viz příloha P I). Tato příloha obsahuje také graf 2 s vývojem počtu zaměstnanců v jednotlivých letech 1999–2004.

4.1.2 Rozvoj společnosti

Firma svou činnost zahájila se dvěma nákladními auty. Dnes již firma vlastní 5 tahačů, 5 autocisteren pro převoz asfaltů a asfaltové emulze. Dále pak 3 autosypače pro zimní údržbu, 5 nákladních souprav, 1 kladeč kalových zákrytů, 1 kladeč mikrokoberců, 2 autodistributory a potřebné nakladače. Procentuální vyjádření vybavenosti vozového parku zobrazuje graf 3 (viz příloha P II).

4.1.3 Podíl tržeb na jednotlivých činnostech

RAKO-TRANS, s.r.o. podniká na základě 7 živnostenských listů, 4 koncesních listin a 1 autorizaci silniční stavby. Graf 4 (viz příloha P II) znázorňuje toto rozdělení. Firma je vlastníkem certifikátu ISO 9001:2001 (viz příloha P V). Podíl na tržbách v jednotlivých letech obsahuje tabulka. Procentuální vyjádření demonstruje graf 5 (viz příloha PIII).

Tab. 3. Podíl tržeb jednotlivých činností v letech 1999-2003 v %. [Zdroj: vlastní]

Činnost	Rok				
	1999	2000	2001	2002	2003
Přeprava	45,17	33,27	29,98	30,24	35,28
Údržbové práce	41,18	26,29	24,45	29,46	30,26
Dopravní značení	-	-	-	2,66	5,72
Čerpací stanice	0,78	23,13	20,00	23,50	24,50
Ostatní	12,87	17,31	25,77	14,14	4,24
Celkem	100	100	100	100	100

Na tržbách se nejvíce podílí vnitrostátní a mezinárodní přeprava, údržba a oprava komunikací a provoz čerpací stanice. Prodej a pronájem vodorovného a svislého značení byl zahájen v polovině roku 2002. Dopravní značení se začalo rozvíjet teprve v posledních letech. V položce „ostatní“ jsou zařazeny tržby z pronájmu, zprostředkování, prodej hmotného majetku, prodej výpočetní techniky a náhradních dílů apod. Dodávky jsou prováděny na základě potvrzených objednávek a uzavřených hospodářských smluv.

5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

5.1 Charakteristika Evropské unie

Evropská unie je složitá a členitá konstrukce, která se skládá z mnoha vrstev a má mnoho pater. Jejím základem, jak je také zapsáno v zakladatelské Římské smlouvě z roku 1957, je však společný trh. Projekt společného trhu odstraňuje hranice jako bariéru úzkého ekonomického propojení, zároveň však zachovává suverenitu zúčastněných zemí. [21] Česká vláda požádala o přijetí do Evropské unie (EU) v lednu 1996.

Po vstupu ČR do EU mají čeští autodopravci možnost neomezeného přístupu na trhy jednotlivých členských států v oblasti mezinárodní silniční dopravy, námořní a vnitrozemské vodní dopravy a postupně i železniční dopravy. EU vyjednala až pětileté přechodné období na plnou liberalizaci vnitrostátní nákladní dopravy. Vývoz ze současných států Evropské unie do České republiky přestane být dotován a veškerý obchod se státy EU bude téměř stejný, jako je dnes obchod uvnitř země. Vnitřní trh Evropské unie je založen i na vzájemném uznávání domácích předpisů pro výrobky, takže není nutné s výrobkem schváleným již doma podstupovat v jiné zemi EU schovací proceduru znovu.

- Výhody vstupu do EU v oblasti dopravy:

Vstup do Evropské unie umožnil neomezený přístup na trhy členských zemí a možnosti ucházet se o veřejné zakázky. Dochází k odstranění cel v obchodě s těmito zeměmi, zrušila se celní kontrola a celní projednávání. České právo přejalo evropské normy, které umožňují českým podnikům snáze pronikat na trhy EU, protože výrobky nemusí po splnění norem procházet dalšími zkouškami kvality a tím se tak odbourávají zbytečné administrativní překážky a náklady s tím spojené. Dalším přínosem je zvyšující se tempo růstu poptávky, snazší vývoz a dovoz. Podnikům po vstupu do EU je nadále poskytována pomoc prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti, které jsou určeny hlavně k podpoře regionálního rozvoje a zlepšování infrastruktury.

- Nevýhody vstupu do EU v oblasti dopravy:

Pro čerpání finanční pomoci z fondů Evropské unie musí podniky splnit přísné podmínky v souladu s normami EU v oblasti dopadu na životní prostředí, ochrany zdraví při práci a ochrany spotřebitele.

5.2 Charakteristika Moravskoslezského kraje

Firma RAKO-TRANS, s.r.o. sídlí v okrese Nový Jičín, který je od 1. 1. 2000 součástí Moravskoslezského kraje. Tento kraj je tvořen 6 okresy a počtem obyvatel je nejlidnatějším krajem v České republice. Svou rozlohou zaujímá 7 % území ČR. Charakteristickým rysem je v rámci dopravní infrastruktury přímé napojení na dálniční síť. Moravskoslezský kraj protínají dva železniční tahy evropského významu. Významným úsekem je hlavní železniční trať v trase Praha – Bohumín, která je v současnosti v modernizaci. Součástí regionu je mezinárodní letiště Mošnov. Odvětvová struktura přináší nemalé problémy spojené s vysokou nezaměstnaností, která dosáhla historického maxima od roku 1989 – 16,8 %. Nominální hodnota průměrné mzdy za 3. čtvrtletí roku 2004 činila 17 738,- Kč. [28]

5.3 Analýza odvětví

Společnost RAKO-TRANS, s.r.o. lze zařadit podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností do odvětví služeb (K). Doprava je jedním z klíčových faktorů úspěšného fungování evropského trhu, jelikož svým způsobem přispívá k realizaci jednoho z cílů – volného pohybu zboží a volného pohybu osob. Do oblasti dopravy se zahrnují ekonomické subjekty, které obstarávají přemísťování nákladů a osob. Dělí se na následující obory: silniční, železniční, leteckou, vnitrostátní vodní, městskou hromadnou a potrubní.

Česká republika disponuje poměrně hustou dopravní sítí, avšak kvalita infrastruktury je pro budoucí potřeby ekonomiky a společnosti nedostačující. Údržba silnic je poměrně dlouhodobě zanedbaná a nejsou připraveny na relativně rychle se měnící nároky kladené dopravním trhem. Problematiku upravuje zákon č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů. Paragraf 61 obsahuje obecné, místní a přechodné úpravy provozu na pozemních komunikacích. Paragraf 62 – paragraf 63 téhož zákona upravuje povinnosti dopravního značení na pozemních komunikacích.

5.4 PEST analýza

PEST analýza přináší výčet různých faktorů, které ovlivňují podnikatelskou činnost.

Politické faktory	Ekonomické faktory
Bezpečnost práce	HDP
Vývoj zákonů	Růst exportu a importu
Předpisy v EU	Růst cen ropy (nafty, benzínu)
Podnikání v rámci EU	Vývoj kurzu koruny
Výstavba dálnic a silnic	Inflace
	Zavedení elektronického mýtného
Sociálně – kulturní faktory	Technologické faktory
Interní rivalita	Zajištění kvality
Demografické podmínky	Vývoj technologií
Životní úroveň	Míra zastarávání
Vyjednávací síla dodavatelů	
Vyjednávací síla zákazníků	

Obr. 6. PEST analýza RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

Politické faktory:

Bezpečnost práce – patří mezi nejdůležitější faktory. Bezpečnosti práce je třeba věnovat nemalou pozornost. Pokud by se objevila nějaká závada mohlo by to mít pro firmu nedožrnné následky. Z toho vyplývá, že bezpečnostní předpisy jsou stále aktuální otázkou firmy v oblasti dopravy.

Vývoj zákonů - vstup do EU znamenal přijmout poměrně velké množství zásad společné obchodní politiky, standardů, ekologické, sociální ochrany apod. EU podporuje výstavbu českých silnic i dálnic. Hlavními předpisy EU, které stanoví pravidla silniční dopravy v rámci EU, je jednak Přístupová smlouva do EU pro nové členské státy a dále Nařízení Rady (EHS) č. 881/92 o přístupu na trh silniční přepravy zboží v rámci Společenství. [31]

Podnikání v rámci EU – umožňuje větší okruh zákazníků i možnosti firem, ale může mít i negativní dopad, hlavně ve smyslu omezujících norem a zákonů. Tyto kroky vyvolávají

významné zvýšení nákladů celé podnikatelské sféry, a tím snížení dnešních výhod v oblasti nízkých mezd a nákladů.

Ekonomické faktory:

HDP – klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. V HDP se projevuje růst produkce výrobků a služeb. S produkcí výrobků a jejich prodejem je spjata i doprava. Čím více roste výroba výrobků, tím více roste poptávka po dopravě. V ČR dochází k výraznému růstu HDP a za čtvrté čtvrtletí roku 2004 růst činil 4,3 %. HDP tedy se stává pozitivním faktorem, který působí na firmu.

Růst exportu a importu – se vstupem ČR do EU se zvětšuje podíl dovozu a vývozu, což opět zvyšuje poptávku po přepravě.

Růst cen ropy (nafty, benzínu) – negativním faktorem je růst ceny ropy (květnový kontrakt přes \$55 za barel ropy) poté, co ceny benzínu a topného oleje vystoupaly na rekordní maxima v obavách, že rafinérie nebudou schopny splnit vysokou poptávku.

Vývoj kurzu koruny – česká koruna dlouhodobě posiluje, převážně v současné době vůči USD, kdy je na historickém maximu, tj. kolem 23 Kč/USD.

Inflace – vývoj spotřebitelských cen během roku 2003 kolísal, v řadě měsíců došlo i k deflaci. V úhrnu dosáhla výše 0,1 %. V roce 2004 došlo k růstu cen v úhrnu o 2,8 %. A tento vývoj pokračuje i v roce 2005, ale dochází k postupnému snižování růstu cen. V březnu 2005 inflace činila 2,6 %.

Zavedení elektronického mýtného – v květnu 2004 schválila vláda ČR zavedení elektronického mýtného a podle ministerstva dopravy bude zavedeno zřejmě v roce 2007 pro vozy s celkovou hmotností vyšší než 12 tun, a to na asi 500 km dálnic, případně některých silnic 1. třídy. O rok později se má opatření týkat i vozů nad 3,5 tuny, přičemž délka zpoplatněných úseků by se měla údajně zvýšit až na 2 560 km. [32]

Sociálně-kulturní faktory:

Interní rivalita – je myšlena ve smyslu možnosti vstupu nových firem do odvětví a v samotném zvětšujícím se prostoru podnikání. Záleží ale na okolnostech, strategie firmy se zlehka mění a do budoucna může nabrat rychlejšího a jednoznačně efektivnějšího směru.

Demografické podmínky – český národ začíná rychle stárnout a pomalu vymírat. Při současných demografických trendech se tento proces nezadržitelně zrychluje. Tento vývoj má nejen dopad sociální, ale i ekonomický. Mladí lidé se snaží dosáhnout vysokého vzdělání, jsou ochotni stěhovat se za prací.

Životní úroveň – životní úroveň v roce 2004 v průměru rostla. Současně se prohlubovala její diferenciaci, především k sociálně nejslabším skupinám obyvatelstva.

Vyjednávací síla dodavatelů – v současné době má firma zajištěné dodavatele pro naplánované množství služeb. Snahou je si také mezi dodavateli vybírat ty nejlevnější, s co nejbližším umístěním a ty nejlepší.

Vyjednávací síla zákazníků – firma má v současné době vytvořenou obchodní síť stálých odběratelů. Zvyšování okruhu zákazníků a odběratelů znamená pro firmu zvyšování zisku, výroby a samozřejmě expanzí do budoucích let.

Technologické faktory

Zajištění kvality – společnost je držitelem certifikátu, který osvědčuje její způsobilost na opravu komunikací podle normy ČSN EN 9001:2001. přílohy (viz příloha P V). Předpokladem je obhajoba tohoto certifikátu v letoším roce.

Vývoj technologií – frekvence technologických změn roste. Z ekonomických důvodů vyžadují někteří investoři a správci komunikací použití značek z pozinkovaného plechu, pozinkovaných sloupků do hliníkových patek a ve volném terénu i bez použití patky. Všechny dodávané značky jsou opatřeny atestem.

Míra zastarávání – zastarávání dlouhodobého hmotného majetku může znamenat zvyšování nákladů na opravu a udržování strojů. Míra zastarávání se projevuje hlavně z hlediska fyzického, nikoliv morálního. Stroje a nástroje velmi rychle zastarávají a z toho plyne trvalá potřeba inovovat, např. v podobě obnovy vozového parku.

V tabulkách 1. – 4. je demonstrováno zpracování PEST analýzy podle přístupu MAP (viz příloha P IV).

5.5 Analýza pěti konkurenčních sil

K analýze odvětví patří podrobná analýza pěti konkurenčních sil podle Portera. Tato analýza se zabývá hlavními oblastmi činnosti společnosti RAKO-TRANS, s.r.o.: autodopravou, opravou a údržbou komunikací a prováděním dopravního značení.

Tab. 4. Sumarizace konkurenčních faktorů. [Zdroj: vlastní]

Faktor	Stupeň ohrožení			Budoucí trend	Strategický postup
	Nízký	Střední	Vysoký		
Hrozba vstupu nových organizací		X		růst	informovanost
Hrozba substitutů	X			mírný růst	využít příležitost
Síla dodavatelů			X	růst	kvalitní výběrová řízení
Síla zákazníků		X		růst	kvalitní služby
Vnitřní rivalita		X		růst	posilování image

- Ohrožení ze vstupu nových konkurentů v odvětví

Vstup do EU neohrozil tuzemskou vnitrostátní dopravu ve velké míře, a to především z důvodu nabízených cen za přepravu. Při dodržování pravidel konkurence je tedy možné, že čeští dopravci budou dlouhodobě schopni nadále konkurovat dopravcům v ostatních zemích EU. Avšak negativní fakt z hlediska dlouhodobého časového horizontu je neustálé zdražování poplatků za dálniční síť, např. elektronické mýtné, s jehož zavedením vláda ČR počítá v roce 2006 na více jak třech tisících kilometrech dálnic a silnic první třídy. V rámci opravy a údržby komunikací existují určité bariéry vstupu, které jsou spojeny s počátečními náklady na pořízení strojního zařízení. Nebezpečím jsou zahraniční firmy, které přichází na český trh nebo zakládají pobočky se snahou ovládnout co největší část trhu. Bariéry vstupu u dopravního značení nejsou nikterak výrazné. Týkají se počáteční investice do skladu dopravních značek a zajištění dostatečně velkých zásob.

V období prudkého rozvoje silniční dopravy se neustále zvyšují požadavky na kvalitní stav silnic, dálnic a jejich mostů pro zajištění bezpečné, plynulé i dostatečně rychlé jízdy silničních vozidel. Zvýšená pozornost je věnována systematickému ověřování stavu

vozovek silnic a dálnic a operativnímu odstraňování zjištěných závad. Z této skutečnosti vyplývá fakt, že společnosti, které budou nabízet své služby cenově výhodné, ale na úkor kvality, budou postupně vytlačeny podniky, které svou filozofii postavily na kvalitě, ceně a rychlosti dodávek.

- Existence substitutů v odvětví

Firma se specializuje na převoz asfaltu a asfaltových emulzí, které mohou být přepravovány pouze silniční nákladní dopravou. Za substituty se považují železniční, letecká kombinovaná doprava. Tyto substituty tudíž firmu nijak neohrožují. Nové způsoby oprav a údržby komunikací jsou založeny na vylepšení nebo inovaci technologií, což s sebou nese finanční náročnost, proto je toto ohrožení minimální. V poslední době se budují kruhové objezdy, které vyžadují klasické dopravní značení, tudíž světelné značení, které je substitutem dopravních značek, není díky této skutečnosti nebezpečím.

- Síla dodavatelů

Vozový park je průběžně obnovován dle finančních možností společnosti. Výběr partnerů je realizován na základě výběrového řízení. Firma ve velké míře využívá leasingových společností, splátkových kalendářů apod. Asfalt a asfaltové emulze firma odebírá od stálého dodavatele, kterým je VIALIT Soběslav, s.r.o. Toto zboží podléhá zkázce, a proto je jeho pořizování dopředu plánováno. RAKO-TRANS, s.r.o. má konsignační sklad společnosti HICON, dalším dodavatelem dopravního značení jsou firmy SITEX, ARAPLAST. Na velký množstevní odběr je poskytován rabat.

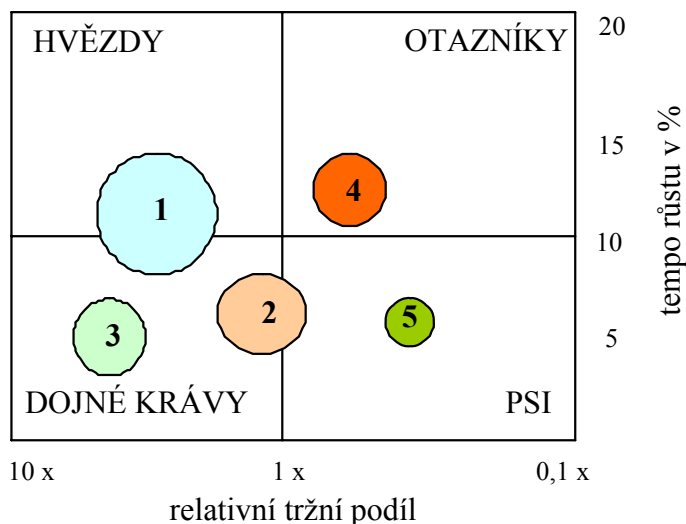
- Síla odběratelů

Mezi odběratele, kteří se nejvíce podílejí na tržbách společnosti, patří: CS BITUNOVA, s.r.o., BOHEMIA BITUNOVA, s.r.o., SSŽ, s.r.o. a Baltom, s.r.o. S těmito odběrateli jsou sjednávány ceny na rok dopředu, u ostatních se ceny stanovují na základě zakázek. Hlavním odběratelem služeb oprav, údržby komunikací a dopravního značení jsou městské a obecní úřady, které jsou závislé na finančních prostředcích dané rozpočtem. V zimním období je hlavním zákazníkem ředitelství silnic a dálnic. U těchto zakázek je 100% záruka zaplacení a splatnost faktury nepřesáhne 5 týdnů.

- Konkurenční rivalita v odvětví

Firma RAKO-TRANS, s.r.o. nabízí svůj výrobní program, který je naplněný technologiemi a činnostmi zaměřenými na údržbu a opravy pozemních komunikací, včetně dopravního značení. Ceny jsou kalkulovány na základě požadavků zákazníků, ovšem tak, aby prováděné práce neztrácely kvalitu. V dopravě je v regionu hlavním konkurentem firma OMEGA TRANS, s. r. o., ale také zde existuje mnoho živnostníků, takže konkurence je velká. V dopravním značení jsou to především firmy, PROZNAK, SEKNE a NVB Servis. V oblasti spedice je konkurentem téměř každý speditér. Intenzita soupeření v činnosti opravy a údržby komunikací je založena na cenách, nikoliv kvalitě. Firma je velice flexibilní, je ochotna poskytnout dlouhou dobu splatnosti faktur, což ale přináší nepříznivé finanční důsledky. Některé faktury mají splatnost až 60 dní. V oblasti dopravního značení vyniká firma vysokou kvalitou nabízených produktů a dlouhodobého servisu – až 7 roků. Konkurentem jsou firmy nabízející levnější značky, čemuž odpovídá jejich kvalita.

5.6 BCG matice



Obr. 7. Bostonská matice společnosti RAKO-TRANS, s.r.o.

[Zdroj: vlastní]

1. Přeprava – nachází se na rozhraní Hvězd a Dojných krav, je stěžejní činností firmy.
2. Údržbové práce – je na rozhraní Dojných krav a Psů, protože se částečně jedná o sezónní aktivitu, která je využita především v jarních a letních měsících.
3. Čerpací stanice – je Dojnou krávou, nevyžaduje náročné investice.
4. Dopravní značení – v současné době je umístěno v Otaznících, jelikož jde o nejmladší zavedenou činnost.
5. Ostatní činnosti – tyto činnosti patří do kvadrantu Psů, mají charakter sezónního prodeje.

Bostonská matice ukazuje výrobní portfolio firmy RAKO-TRANS, s.r.o. Cílem firmy je to: aby se z otazníků staly hvězdy. Udržovat: silné dojně krávy (zajišťují největší peněžní hotovost). Odprodávat slabé krávy, příp. otazníky a psy – cílem je krátkodobě zvýšit peněžní tok a zbavovat se psů a otazníků, které produkují velké ztráty. Je také třeba zákazníka zaujmout inovacemi, jako je např. delší záruční doba, pozáruční servisy a jiné doplňkové služby.

Z celého problému Bostonské matice plyne, že podnik musí stále na trh přicházet s novými nápady, jinak tak je podnik schopen odolávat konkurenci.

Společnost RAKO-TRANS, s.r.o. zastává pozici jednoho z nejkvalitnějších podniků na trhu s poskytováním služeb v oblasti dopravy. Objem prodeje nedosahuje nějakých závratných výšin. Jedná se však o dopravní služby, které mají větší ziskovost než běžné zboží, a proto může společnost vytvářet zisky i při menších prodejích. Musíme mít také na paměti, že společnost se snaží neustále přicházet s novými službami a v jisté míře diferencovat služby, které se s postupem času stávají pro firmu nepřínosné. Tato skutečnost patří mezi nové možnosti společnosti, tudíž je očekáván další růst tržního podílu i objemu prodeje.

6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

RAKO-TRANS, S.R.O.

6.1 Analýza kritických faktorů úspěchu

Analýza KFÚ poskytuje firmě RAKO-TRANS, s.r.o. jednu z možností, jak přemýšlet o strategických volbách. Plány společnosti možná dobře odhadnou rostoucí zisky vyplývající z očekávaných změn jejího konkurenčního postavení. Měla by si být jista, že je výkon jejích KFÚ podporován – průměrné postavení KFÚ pravděpodobně nepřinese nadprůměrné finanční výnosy.

Analýza se využívá k tomu, aby firma rozmístila vzácné finanční a manažerské zdroje tak, aby co nejvíce ovlivnily budoucí konkurenční pozici. [7]

Tab. 5. Klíčové faktory úspěchu RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

Klíčové faktory úspěchu	Podíl v %	RAKO-TRANS*	Konkurent Omega Trans*
Vysoká kvalita zaručena certifikátem ISO 9001:2001	18	4	5
Specializace na přepravu asfaltu a asfaltových emulzí	18	3	3
Nízké náklady	14	3	3
Prodejní síť díky databázi dodavatelů a odběratelů.	12	3	4
Image firmy a známost služby, tj. vnímání veřejnosti a reference.	13	3	3
Cenová politika zajišťována vypracováním cash flow.	15	3	4
Reklama firmy je dosahována prezentací na www stránkách.	10	1	3
Celkem	100	2,86	3,57

*Skóre 1-5: 1- špatné, 3 – průměr, 5 – výborné

Kvalitu poskytovaných služeb zajišťuje certifikát ISO 9001:2001 (viz příloha P V). Ta se na celkovém hodnocení KFÚ podílí 18-ti procenty. Největší nároky při kvalitě jsou kladeny na kvalifikovaná pracovní obsazení a na distribuční služby, protože bez kvalitních

zaměstnanců by nebylo kvalitních výrobků a služeb. Při nákladech to jsou klasické faktory jako v každém dobře fungujícím podniku (vysoká produkt. práce, výkonové normy a nízké náklady). Při jistotě je kladen důraz především na image firmy, tzn. odrazu společnosti v očích veřejnosti, tj. konkurence, zákazníci, investoři, instituce a věrnost značce. Cenová politika vychází z běžné praxe odlišit firmy v základním členění podle velikosti jejich odběrů a dále přihlíží k dalším stanoveným kritériím, které souvisí např. s potřebou zlepšení vlastního cash-flow. Po určitém prodejním období jsou vyhodnoceny výsledky skutečných odběrů. Kromě tohoto parametru se však u každého zákazníka přihlíží i k jeho platební morálce a kladně je samozřejmě posuzována i dlouhodobá spolupráce. Na základě těchto kritérií je vytvořena prodejní síť, kterou tvoří stálí odběratelé. Firma RAKO-TRANS, s.r.o. je především známa v Moravskoslezském kraji, kde má svou působnost, ale i v ostatních zemích, např. Maďarsko, Slovinsko.

Firma se snaží snižovat náklady v různých oblastech: prodejem neefektivních, opotřebovaných nebo nepotřebných strojů; firma má nízký počet zaměstnanců, čímž odpadají velké mzdové náklady. Takto dosažené prostředky je třeba využít na krytí úroků, leasingových splátek, modernizaci vozového parku a rekvalifikaci zaměstnanců. Společnost je specializuje na přepravu asfaltu a asfaltových emulzí, což je z 18 procent poměrně velkým faktorem úspěchu.

Konkurent – společnost Omega Trans se z celkového pohledu jeví jako dobrý konkurent, což je pro firmu určitým vodítkem k tomu, aby neustále na sobě pracovala a zlepšovala se. Firmu RAKO-TRANS, s.r.o. nepatrně převyšuje co se týká kvality, prodejní sítě a cenové politiky. Může ji ohrozit zejména větší reklamou. Tento faktor by se ve velmi blízké době měl však eliminovat, neboť např. www stránky jsou momentálně ve výstavbě a nepochybně budou dobrou reklamou pro budoucí potencionální zákazníky. Případného většího ohrožení od tohoto konkurenta se však firma nemusí obávat, protože tato oblast podnikání je dostatečně široká a každý si zde najde své místo na trhu.

Během sedmi let si firma vybudovala poměrně pevné postavení na trhu s kvalitní sítí odběratelů. Mezi největší konkurenční výhody patří především kvalita výrobku, která v mnohém převyšuje konkurenční výrobky.

Tab. 6. Atraktivnost odvětví firmy RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

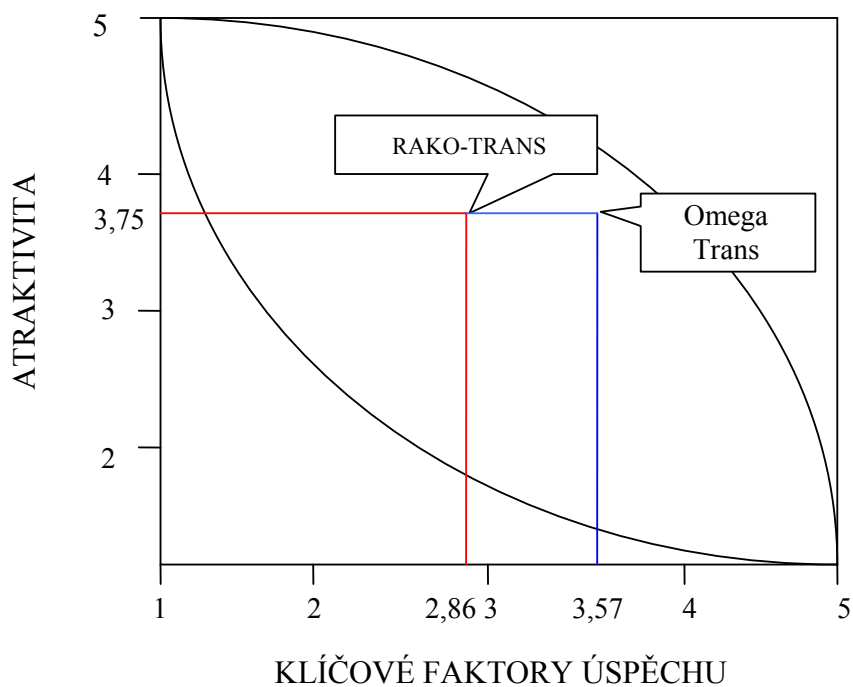
Faktor	% váha v současnosti	Hodnocení*	Hodnota**
Velikost	5	3	15
Růst			
- politický	10	4	40
- ekonomický	15	5	75
- sociální	5	3	15
- technologický	10	4	40
Ziskovost			
- zákazníci	15	5	75
- dodavatelé	10	4	40
- konkurence	5	4	20
Hrozby			
- nové firmy	10	4	40
- nové substituty	5	3	15
Celkem	100%	38	375/100=3,75

*Hodnocení 1 – 5; 1 velmi slabý výkon, 3 průměr odvětví, 5 vynikající výkon

**Hodnota je násobkem % vah v současnosti a hodnocení.

Moravskoslezský kraj zůstává jedním z hospodářsky nejvýznamnějších regionů v České republice. Z pohledu perspektivních dopravních tras je výhodná poloha regionu na dopravní křižovatce Čechy, Slovensko, Polsko a Rakousko s výhodnou pozicí do východních zemí včetně velmi výhodných geografických podmínek (Moravská brána). Míra nezaměstnanosti v kraji je poměrně hodně vysoká, nachází se zde 20 % všech nezaměstnaných České republiky. Projevuje se výrazný nesoulad mezi strukturou kvalifikace uchazečů o zaměstnání a požadavky zaměstnavatelů. Z toho hlediska má sociální faktor 5% váhu v současnosti. V kraji jsou však 4 vysoké školy; existuje tedy předpoklad zlepšení této situace, navíc v okrese Nový Jičín je se nachází nejvyšší podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva.

V tab. 5 jsou porovnány jednotlivé faktory s největším konkurentem firmy, a to s Omegou Trans. Výstupy z tab. 5, tzn. tabulky klíčových faktorů úspěchu a tabulky atraktivnosti odvětví, tj. tab. č. 6, se použijí pro určení souřadnic pozice firmy RAKO-TRANS s.r.o. a jejich konkurentů ve směrové matici politiky.



Obr. 8. Matice směrové politiky. [Zdroj: vlastní]

Z matice směrové matice politiky vyplývá, že konkurent Omega Trans není od společnosti RAKO-TRANS, s.r.o. příliš vzdálen a výraznějším rozvinutím klíčových faktorů úspěchu může konkurenta porazit.

*Tab. 7. Změna kritických faktorů úspěchu společnosti
RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]*

Klíčové faktory úspěchu	% váhy v současnosti	% váhy v roce 2008
Vysoká kvalita	18	20
Specializace na přepravu asfaltu a asfaltových emulzí	18	20
Nízké náklady	14	10
Prodejní síť	12	14
Image firmy a známost služby	13	15
Cenová politika	15	7
Reklama	10	14
Celkem	100	100

Vevýše uvedené tab. 7 je znázorněna subjektivní předpokládaná změna jednotlivých klíčových faktorů úspěchu. K jednotlivým faktorům je přiřazena procentuální váha v současnosti s akcentem na 2 roky dopředu. Promyšlení jednotlivých faktorů a jejich působení v budoucnosti mění priority firmy v souvislosti s inovačními změnami. Společnost by si měla uvědomit, který faktor úspěchu je pro ni primární a postupně tyto faktory seřadit a pracovat na nich prostřednictvím zdrojů, které má k dispozici.

I když firma provádí své služby kvalitně, stále je co zlepšovat, aby poskytla zákazníkům maximální možný komfort. Proto by se měla zaměřit na to, aby váha tohoto faktoru v budoucnu vzrostla. Stejně je tomu tak u kvalifikované pracovní síly. Na základě precizně vypracované cenové politiky a nízkých nákladů (procentuální váhy klesají, tzn. faktory jsou stabilní) by mohla mít širokou prodejní síť.

6.2 SWOT analýza

Vnitřní a zároveň vnější analýza firmy je provedena na základě SWOT analýzy. Analýza je aplikována všeobecně na činnost společnosti, nikoliv na specificky prováděné služby.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- vysoká kvalita služeb v souladu s ISO 9001:2001 - konsignační sklad dopravních značek - včasnost a přesnost rozvozů - flexibilita - stálí zákazníci - specializace na přepravu asfaltu a asfaltových emulzí - spedice	- nízká kvalifikace pracovníků - fyzické a morální zastarávání zařízení - relativně vysoká cena - nedostatečná znalost cizích jazyků na vedoucích pozicích - finanční nestabilita
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
- jednotný evropský trh - výstavba nových silnic - zimní údržba silnic - nové značení komunikací na základě zákona o pozemních komunikacích	- zahraniční konkurence po vstupu do EU - firmy se zahraniční účastí - existence levnější konkurence

Obr. 9. SWOT analýza firmy RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

Vnitřní syntéza silných a slabých stránek společnosti RAKO-TRANS, s.r.o.

Mezi **silné stránky** společnosti patří fakt, že firma vychází z požadavků zákazníků, které se snaží maximálně uspokojovat. Její silnou předností je vysoká kvalita služeb v souladu s ISO 9001:2001 (viz příloha P V), včasnost a přesnost rozvozů, flexibilita a v neposlední řadě vysoce kvalitní dopravní značky, na které firma poskytuje dlouholetou záruku. V oblasti opravy a údržby komunikací je provádění prací v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001. Certifikát jakosti je nespornou konkurenční výhodou v tomto oboru podnikání. Firma disponuje komplexní základnou – od autodopravy přes dílny až po vlastní olejové hospodářství – což nesporně zaručuje nízké provozní náklady. Na základě těchto skutečností má firma stálé zákazníky, se kterými udržuje dobré dodavatelsko – odběratelské vztahy. Firma se specializuje na přepravu asfaltu a asfaltových emulzí, které může přepravovat pouze nákladní doprava, tudíž není ohrožena ze strany jiných substitutů. Firma rovněž využívá spedice, která zprostředkovává převoz materiálu jiným společnostem. RAKO-TRANS, s.r.o. z této činnosti profituje určité procento.

Slabou stránkou společnosti je nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, což je důsledkem toho, že dochází ke zpoždění přípravy vozidel k pravidelným technickým kontrolám. Další slabou stránkou je fyzické a morální zastarávání strojního zařízení, a to především u pokladače mikrokoberců, u kterého jeho momentální technický stav neumožňuje provádět práce ve 100% kvalitě, čímž dochází k častým reklamacím. V souvislosti s prodejem dopravního značení je relativně vysoká cena kvalitních dopravních značek. V této oblasti je však firma schopna pružně reagovat na přání a finanční možnosti zákazníka a dodat mu požadované značky v odpovídající ceně, ovšem na úkor kvality. Velkým nedostatkem, který se může negativně projevit v blízké budoucnosti, je špatná znalost cizích jazyků na vedoucích pozicích. Neopomenutelnou slabinou je také finanční nestabilita, která je způsobena nesolventností některých odběratelů.

Vnější syntéza příležitostí a hrozeb společnosti RAKO-TRANS, s. r. o.

Příležitosti se firmě nabízí s nynějším vstupem do Evropské unie. V rámci provádění stavebních silničních prací se naskýtají možnosti rozšiřování infrastruktury nejen na území České republiky. Nepříznivé klimatické podmínky zimních období mají za následek poškození pozemních komunikací. V zimních měsících by se měla společnost snažit získat zakázky na údržbu komunikací. Na základě zákona o pozemních komunikacích musí být

dopravním svislým značením vybaveny nejen veřejné, ale také účelové komunikace, což je další příležitostí společnosti.

Hrozbou pro firmu je příchod nových firem, které mají dobré finanční zázemí, vyspělejší technologie a zkušenosti v působení na jednotném trhu. Hrozbu představují také firmy, které provádějí své služby levněji, avšak na úkor kvality. Hlavním odběratelem jsou města a obce, která disponují omezenými finančními možnostmi, je tato hrozba ze strany konkurentů značná.

Tab. 8. Hodnocení příležitostí a hrozeb pomocí PEST analýzy. [Zdroj: vlastní]

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	vysoká	nízká
Vysoká	1. bezpečnost práce 3. vývoj zákonů 5. podnikání v rámci EU 6. nezaměstnanost 7. vyjednávací síla dodavatelů 8. vyjednávací síla zákazníků 9. zajištění kvality	2. míra zastarávání 4. vývoj technologií
Nízká	10. interní rivalita 12. demografické podmínky	11. vývoj kurzu koruny 13. inflace 14. životní úroveň

Tab. 9. Příležitosti a hrozby. [Zdroj: vlastní]

Příležitosti	Neutrální	Hrozby - rizika
Bezpečnost práce	Míra zastarávání	Interní rivalita
Vývoj zákonů	Vývoj technologií	Demografické podmínky
Podnikání v rámci EU		Vývoj kurzu koruny
Nezaměstnanost		Inflace
Vyjednávací síla dodavatelů		Životní úroveň
Vyjednávací síla zákazníků		

K hodnocení silných a slabých stránek v tab. 10 a 11 je využita analýza KFÚ. Body 1-5 se subjektivně přidělují podle důležitosti (5 – nejdůležitější). Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení. Rozčlenění jednotlivým faktorů na slabé a silné stránky je provedeno porovnáním skóre s celkovým hodnocením, kdy vyšší hodnota bodu

než hodnota sumy skóre znamená silnou stránku. Výsledkem je tab. 12. V případě relativní rovnosti se považují faktory za neutrální. Jednotlivými faktory jsou:

- | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|------------|
| A. Vysoká kvalita | D. Prodejní síť | G. Reklama |
| B. Kvalifikovaná pracovní síla | E. Image firmy a známost služby | |
| C. Nízké náklady | F. Cenová politika | |

Tab. 10. Přiřazení váhy KFÚ jednotlivým faktorům. [Zdroj: vlastní]

Faktor	A	B	C	D	E	F	G	Preferenc e	Váha
A	0	1	0	0	1	1	1	4	0,14
B	1	0	1	0	0	0	0	4	0,14
C	0	1	0	1	0	0	1	4	0,14
D	0	0	0	0	1	0	1	3	0,12
E	1	0	0	0	0	1	1	3	0,12
F	1	0	0	1	0	0	1	5	0,19
G	1	0	0	1	0	0	0	3	0,12
								26	

Tab. 11. Přiřazení váhy KFÚ. [Zdroj: vlastní]

Kritérium	Váha	Body	Skóre
A	0,14	4,20	0,588
B	0,14	4,11	0,575
C	0,14	4,50	0,630
D	0,12	3,25	0,390
E	0,12	3,12	0,374
F	0,19	5,00	0,950
G	0,12	3,05	0,366
			3,873

Tab. 12. Hodnocení silných a slabých stránek. [Zdroj: vlastní]

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoká kvalita	Prodejní síť
Kvalifikovaná pracovní síla	Image firmy a známost služby
Prodejní síť	Reklama
Cenová politika	

7 ANALÝZA VNITŘNÍHO „ORGANISMU“ FIRMY

Firmu v současné době řídí jeden vlastník, který je stoprocentním majitelem celé organizace. Tato osoba disponuje dostatečnými vlastnostmi typickými pro manažerskou roli, praktickými dovednostmi i teoretickými znalostmi. Administrativní základnu má společnost v Šenově u Nového Jičína, která je vzdálená 25 km od základny v Paršovicích. Společnost je moderně technicky vybavená a využívá nejmodernějšího zpracování informací. Prezentace společnosti je prováděna na dvou internetových stránkách: www.rako-trans.cz a www.e-znacky.cz. Tyto stránky jsou momentálně v rekonstrukci.

Vztah k zaměstnancům:

„Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince“.

[1, s. 76]

Otázka pracovně-právních vztahů nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem je obecně dlouhodobě diskutovanou složitou záležitostí. Je nutné, aby zaměstnancům bylo poskytnuto pracovní zázemí pro jejich efektivní práci. Zaměstnanci společnosti RAKO-TRANS, s.r.o. mají mezi sebou relativně dobré pracovní vztahy, které by mohly být prohloubeny s odkazem na budoucnost. Vhodné je také vytvořit vzdělávací systém, který by byl směřován na zaměstnance podniku tak, aby přispíval ke zvyšování jejich kvalifikace. Do budoucna by však měli zaměstnanci podstoupit efektivní jazykové kurzy, kterých je v dnešní době nabízeno nemalé množství, z hlediska členství v Evropské unii.

8 TRH AUTODOPRAVY V EVROPSKÉ UNII

Ministerstvo dopravy zveřejnilo v lednu 2005 na internetových stránkách návrh, v jehož rámci bude mít Česká republika od rozpadu Československa svou třetí dopravní politiku. V červnu roku 2005 by se návrhem měla zabývat vláda. Nová dopravní politika má pokrýt období od letošního roku až do roku 2013. Téměř padesátistránkový materiál se zabývá dopravou po vstupu ČR do Evropské unie z řady aspektů. Následující řádky se nepokoušejí postihnout celý rozsah dokumentu, ale zaměřují se pouze na některé environmentální aspekty navrhované politiky. Zatímco nárůst nákladní dopravy je v dokumentu považován za "důsledek globalizačních vlivů" a nijak dále nehodnocen, nárůst individuální osobní dopravy na úkor veřejné je podle autorů dokumentu nepříznivým jevem z hlediska dopravního, ekonomického i ekologického. Dopravní politika nezapomíná ani na silnice a dálnice, kde kromě tras zahrnutých do evropského projektu dopravních sítí TEN-T mají být všechny kraje napojeny na "kvalitní síť dálnic a rychlostních silnic". Počítá se i s obchvaty obcí a zklidňováním dopravy z nich. Při trasování nových silnic a dálnic mají být minimalizovány dopady na životní prostředí.

V nákladní dopravě obsahuje dokument některé zajímavé náměty. Z těch drobnější je to doporučení využívat pro přepravu nákladů ve městech vodní dopravu či pro zásobování městskou kolejovou dopravu (tedy tramvajové tratě).

V nákladní dopravě má být dále podporována i tzv. kombinovaná doprava, jejímž klasickým příkladem je donedávna fungující přeprava kamionů po železnici. Té ovšem zasadilo smrtící ránu zrušení celních kontrol na hranicích po vstupu ČR do EU a dopravní politika v této oblasti nenabízí žádné radikální řešení pro návrat ke stavu před květnem 2004. [29]

Česká republika hodlá v blízké době systém zpoplatnění dálnic pro kamiony také zprovoznit, ale zatím není jasné, který systém bude zvolen a od kdy přesně bude fungovat (ministerstvo dopravy hovoří nejčastěji o začátku roku 2007). Celkové dopravní zatížení však ukazuje, že tento krok je zcela nezbytný. Stejně jako v okolních státech by se měl týkat vozů s celkovou hmotností vyšší než 12 tun, a to na asi 500 km dálnic, případně některých silnic 1. třídy. O rok později se má opatření týkat i vozů nad 3,5 tuny, přičemž délka zpoplatněných úseků by se měla údajně zvýšit až na 2 560 km. [32]

9 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO POSTAVENÍ FIRMY NA TRHU EU

9.1 Přednosti

Hlavní přednost společnosti spočívá v komplexní činnosti podniku. Firma má svou základnu, vozový park, který sama spravuje a vlastní čerpací stanici. Další neopomenutelnou výhodou je certifikát ISO 9001:2001 (viz příloha P V) na provádění oprav komunikací. Společnost se snaží vyjít maximálně vstříc svým zákazníkům, podle jejich přání upravit ceny, poskytnout delší dobu splatnosti faktur, než je obvyklé a v současné době finančně nebezpečné. Firma vyniká flexibilitou, kvalitou a přesností. Její služby jsou využity především v České republice. Svou činnost však již využila i v jiných zemích, například na Slovensku, v Maďarsku ve městě Sopron (oprava silnic) a od vzniku spedice pravidelně jezdí do Jugoslávie. Na trhu EU není známá a v budoucnosti by chtěla proniknout hlouběji na Evropský trh a poskytovat tak služby ve větším měřítku.

Krátkodobé cíle jsou zaměřeny na udržení silných stránek společnosti a postupném odstraňování slabých stránek. Střednědobé a dlouhodobé cíle se zaměřují na eliminaci hrozeb a nebezpečí.

Firma je na trhu již sedmým rokem. Nejlepších výsledků v porovnání s odvětvím má firma v ukazatelích obratovosti, konkrétně v obratovosti aktiv jak na tržbách tak na výnosech, kde dokonce přesahuje odvětví (viz příloha P VI).

Společnost nedávno prošla reorganizací, kdy se stala vlastnictvím jednoho majitele z předchozím dvou jednatelů. Ten má komplexní přehled o stavu společnosti a nedochází k nejasnostem v řídicích vztazích.

9.2 Nedostatky

Nedostatkem společnosti RAKO-TRANS, s.r.o. je v současné době alarmující finanční nestabilita, která může mít negativní dopad do budoucna. Firma je podstatně hodně zadlužená a tento fakt se odráží ve schopnosti dostát svých závazků a lze tvrdit, že analyzovaná společnost má tedy problém s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček. Největším problémem je rentabilita, tedy návratnost vložených prostředků. Negativní je také to, že doba obratu pohledávek a závazků roste. Firma má většinu zařízení pořízeno na úvěr, což je v její momentální nešťastné finanční situaci velkým problémem, který může mít nedozírné následky. Finanční analýza společnosti RAKO-TRANS, s.r.o. za roky 2001-2003 je součástí příloh (viz příloha P VI). Účetní výkazy z roku 2004 nebyly ke dni zpracování k dispozici.

Slabou stránkou firmy je nízká kvalifikace pracovníků, což je příčinou nedostatečné produktivity práce. V roce 2002 se dostala do druhotné platební neschopnosti, což je brzdou v jejím dalším vývoji. Firma nevěnuje dostatečnou pozornost hodnocení dodavatelů, míry spokojenosti zákazníků a klade malý důraz na prezentaci firmy.

DOPORUČENÍ

Každá organizace je za svou činnost zodpovědná a měla by si ujasnit cíle, kterých chce dosáhnout včetně aktivit, které budou tomuto cíli nápomocny.

Společnost RAKO-TRANS, s.r.o. vznikla na základě myšlenky, která odrážela potřebu poskytovat služby v oblasti dopravy. I přes kvalitní strategii se firma dostala v poslední době do problémů spojených s financováním svých závazků. Na základě zjištěných skutečností by se firma měla soustředit na dosažení dostatečné finanční úrovně, která by zabezpečovala plné pokrytí její činnosti. Podnik se zabývá relativně mnoho činnostmi, které se vzájemně nevylučují, avšak nejsou dostatečně produktivní natolik, aby se firma v každé z nich mohla nadále efektivně realizovat. Firma RAKO-TRANS, s.r.o. by měla přizpůsobit strukturu svých činností podmínkám trhu a zabývat se aktivitami, které jsou pro ni nejvíce přínosné. Měla by své činnosti restrukturalizovat se záměrem dlouhodobé maximalizace podnikového zisku, který je nepochybně hlavním cílem podnikání. Je nutné provádět pravidelnou finanční analýzu a na jejím základě navrhovat potřebná opatření. Naproti tomu je firma v současném stavu v druhotné platební neschopnosti, což ji brzdí v jejím dalším růstu. Měla by od svých odběratelů požadovat zálohu předem na prováděné práce. Navrhované řešení je zcela nepopulární, nicméně by mohlo odstranit část rizik nesplacených pohledávek.

Z přiložené finanční analýzy za roky 2001–2003 (viz příloha P VI) vyplývá, že v rámci hodnocení výrobně obchodních a ekonomických ukazatelů společnosti došlo ke snížení ekonomické stability této společnosti a tudíž došlo ke značnému narušení jejího peněžního toku. Tyto negativní dopady měly za následek velký propad tvorby peněžních zdrojů v závislosti na nutné peněžní potřebě. V situaci, ve které si firma nachází, bych doporučovala účast na veřejných zakázkách nejen na území České republiky, ale v rámci celé Evropské unie. Společnost disponuje kvalitními referencemi a tudíž by nemuselo být extrémně obtížné případnou zakázku získat. Naopak by to mohlo vyřešit její nezáviděníhodnou pozici.

Má-li se firma opravdu rozvíjet jako „individualita“, musí tak s ní být i jednáno. Řízení změn ve firmě musí být nejdříve orientováno na změnu myšlení, vytvoření prostoru pro ztotožnění se s novými postupy, metodami a přístupy.

Domnívám se, že daná firma by měla spatřovat zvýšení konkurenceschopnosti v následujících opatřeních:

- a) zlepšení finanční situace – spočívá v pozitivních obchodních vztazích se stávajícími odběrateli a potažmo i s potencionálními, také by se měla zaměřit na snížení míry zadluženosti v obchodním styku v závislosti na platební schopnosti dodavatelů a odběratelů. Docílit ekonomické stability prostřednictvím snížení zaúvěrovanosti a snížení stavu pohledávek a závazků v obchodním styku po lhůtě splatnosti,
- b) restrukturalizovat své činnosti a rozložit si majetkové portofolio tak, aby byly ve vzájemném propojení realizovány co nejefektivněji, tzn. prodat část majetku vozového parku a nechat si jen potřebné stroje k realizaci právě vybraných činností, současně zvýšit podíl zahraničních zakázek v rámci odbytu a svých možností s čímž souvisí také možnost zviditelnit se,
- c) jednou z forem zdárného řízení chodu společnosti by mělo být vedení zaměstnanecké politiky, která je ovlivňována kvalifikačními předpoklady zaměstnanců a dodržení zásad ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Důležitou roli ve zvýšení konkurenceschopnosti podniku hraje také komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci. Odbourat negativní projevy a odpor vůči změnám lze docílit nejen komunikací a vysvětlováním problémů, ale také spočívá v přípravě pracovníků, jichž se změna dotkne. Je vhodné sestavit motivační program tak, aby zaměstnanci měli pocit sounáležitosti s firmou a šířili dobré jméno podniku. Intelektuálním bohatstvím firmy ve vztahu k managementu změn a inovací jsou ti pracovníci, kteří přispívají k vytváření a řízení společné základny vědomostí s cílem zlepšit výsledky společnosti jako celku,
- d) jasně stanovit parametry a určit konečné hodnoty – cíle, stanovit priority a závislosti s tím připravit časový harmonogram změn, přidělit zdroje a vytvořit detailní plán aktivit, eliminovat hrozby a využít příležitostí a nabízených situací.

Jednotlivé navrhované doporučení je možné rozdělit z hlediska času na:

Krátkodobé cíle

- recertifikace ISO 9001:2001 v květnu 2005,
- věnovat větší pozornost u odběratelských plateb a při uzavírání smluv,
- vymanit firmu z druhotné platební situace,
- vylepšit organizaci práce s cílem zvýšit produktivitu práce.

Střednědobé cíle

- věnovat maximální pozornost příležitostem, které nabízí současný tuzemský trh i trh EU,

- budovat odběratelsko-dodavatelské vztahy s obchodními partnery, které budou postaveny na maximální důvěře,
- zviditelnit se nejen na trhu ČR, ale také v EU.

Dlouhodobé cíle

- vybudovat dobré vztahy mezi vedením společnosti a zaměstnanci,
- vytvořit systém vzdělávání zaměstnanců,
- svou činnost směřovat k uspokojování momentálních potřeb trhu,
- restrukturalizovat činnost a efektivně rozložit majetkové portfolio firmy.

Cíle musí nejen pokrývat nejdůležitější oblasti zájmů firmy, ale musí také sloužit jako kritéria úspěšnosti při plnění jejího poslání. Cíle a poslání firmy jsou úzce propojeny. Cíle jsou většinou kvantifikovány z důvodů potřeby objektivního hodnocení jejich plnění. [13]

Na základě výše stanovených cílů podle časového hlediska jsem sestavila jednotlivé činnosti, které by firma v zájmu zvýšení konkurenceschopnosti měla podstoupit. Jako důležitý bod pro stabilitu konkurenceschopnosti se jeví restrukturalizace činnosti a efektivní rozložení majetkového portfolio firmy.

Tab. 13. Restrukturalizace portfolio firmy RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

Vozové portfolio	Současný stav ks	Prodej ks	Prodejní cena/ks	Celkem Kč
Autocisterna: 30 t	2	1	1.000.000,-	1.830.000,-
24 t	2	1	750.000,-	
21 t	1	1	80.000,-	
Autodistributor	2	-	-	-
Autosypač	3	-	-	-
Kladeč kalových zákrytů	1	-	-	-
Kladeč mikrokoberců	1	-	-	-
Nákladní souprava	5	1	140.000,-	140.000,-
Tahač	5	2	1.000.000,-	2.000.000,-
Celkem	22	16	3.970.000,-	3.970.000,-

Na základě restrukturalizace vozového portfolio by firma získala dané finanční prostředky, které může použít na úhradu svých závazků. Částka, kterou jsem zde uvedla by se bohužel nedala použít celá, protože u některých aut je využit zpětný leasing, čili by se nejprve

muselo auto vyplatit z leasingu a potom prodat. I tak by se firma zbavila určitého břemene, které jí brání v rozvoji její činnosti. Navrhovala bych maximálně využít kladeč kalových zákrytů a kladeč mikrokoberců v rámci údržby a opravy vozovek. Dále bych navrhovala postupný útlum v činnosti dopravy na minimum a zaměřila bych se na více ziskové činnosti firmy. V dopravě bych nechala pouze vozový park potřebný k zajišťování údržby komunikací a věcí s tím spojených.

ZÁVĚR

Tématem mé bakalářské práce byla „Analýza trhu firmy RAKO-TRANS, s.r.o. jako východisko zvýšení konkurenceschopnosti“. Cílem bylo zhodnotit přednosti a nedostatky současné praxe řízení směrem ke zvyšování konkurenceschopnosti a zdůvodnit příčiny nedostatků a posléze vypracovat soubor poznatků a doporučení pro zlepšení popřípadě udržení současné konkurenceschopnosti v rámci EU, jakožto dodavatele se zaměřením na údržbu a opravy pozemních komunikací, včetně dopravního značení.

V teoretické části práce jsem přiblížila jednotlivé aspekty vztahující se k praktickým problémům, řešeným v části zabývající se praxí. Jelikož se práce zabývá analýzou vnitřního i vnějšího prostředí firmy, jsou zde podrobněji charakterizovány právě jednotlivé metody. Jedna z kapitol je věnována teoretické charakteristice základních pojmů.

V další části je představena společnost RAKO-TRANS, s.r.o., přiblížen je její rozvoj, obsazení společnosti a předmět činnosti. Obsahem praktické části je vnější analýza a vnitřní analýza. Součástí vnější analýzy je charakteristika EU, Moravskoslezského kraje, ve kterém se firma nachází, charakteristika odvětví, analýza pěti sil podle Portera, PEST analýza a BCG matice. V rámci kombinace vnitřní a vnější analýzy byla provedena SWOT analýza, na jejímž základě byly postaveny specifické přednosti společnosti; a analýza kritických faktorů úspěchu. Další kapitola pojednává o postoji zaměstnanců firmy. Nezbytnou součástí analýzy trhu podniku je jeho finanční zdraví, které je demonstrováno finanční analýzou (viz příloha P VI). Východiskem pro mou práci se staly teoretické poznatky, které byly doplněny praktickými informacemi.

Výsledkem práce je soubor několika doporučení. V rámci těchto doporučení jsem podrobněji rozpracovala restrukturalizaci činnosti portfolia vozového parku, jejíž možný průběh je nastíněn v tab. 13 a je součástí tohoto doporučení. Společnost by tímto krokem docílila potřebných a nezbytných finančních prostředků k pokrytí svých závazků a své aktivity více směřovala směrem k té činnosti, která je z hlediska peněžních zdrojů nejvýnosnější. Věřím, že výsledky mé práce budou pro firmu RAKO-TRANS, s.r.o. přínosem v jejích dalších aktivitách, a že v ní objeví i skrytá pozitiva, která budou moci v budoucnosti využít k efektivnímu zvýšení svého konkurenčního postavení na trhu v České republice i Evropské unii.

SUMMARY

Topic of this bachelor's thesis was „Market analysis of RAKO-TRANS, Co. as a solution for competitiveness increase“. Its objective was to evaluate advantages and disadvantages of current management practice toward competitiveness increase and to give reasons for causes of embarrassments and consequently to work out a set of findings and recommendations for improvement, eventually keeping the current level of competitiveness in terms of EU, as a supplier with a focus on maintenance and repair of roads, including road signs.

The effort to keep the competitiveness and react correctly on “market dynamics” faces using different methods, which were applied on basis of theoretical knowledge also during elaboration of bachelor's thesis. Those are mainly: SWOT analysis, PEST analysis, analysis of critical success factors, BCG matrix etc.

Ability to compete is the core of success or failure of each enterprise. It is obvious that there is no final number of options and ways how to react and fight with constantly changing market environment.

Closure of this bachelor's thesis is a set of findings and recommendations for competitiveness maintenance RAKO-TRANS, Co. in the market. The result is file of several recommendations. In terms of these recommendations I have developed a restructuring of roll-fleet portfolio activity, whose possible course is outlined in table 13 and is a part of this recommendation. By doing so, the company would achieve needed and necessary financial resources to cover its liabilities and it would aim its activities more to those operations, which are the most profitable from financial resource point of view.

I hope the results of my thesis will be a benefit for RAKO-TRANS, Co. in their future activities and they will also discover some hidden positive points, which they will be able to use for efficient increase of competitive position in the market of Czech Republic and European Union.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] DRUCKER, P. F.: *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 293 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [2] FRANK, R. H.: *Mikroekonomie a chování*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0438-9.
- [3] HOLMAN, R.: *Ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 1999. s. 726. ISBN 80-7179-255-1.
- [4] JIRÁSEK, J. A.: *Konkurenčnost. Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. In Sborník z mezinárodní konference MOMAN 02. Plzeň: Sdružení EVIDA, 2002. ISBN 80-86596-03-6.
- [5] KADERÁBKOVÁ, A.: *Základy makroekonomické analýzy*. Praha: Linde, 2003. ISBN 80-86131-36-X.
- [6] KOTLER, P.: *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 258. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOVÁŘ, F., KOŽÍŠKOVÁ H., HRAZDILOVÁ-BOČKOVÁ, K.: *Teorie průmyslových podnikatelských systémů II*. Zlín: UTB Zlín, 2004. ISBN 80-7318-189-4.
- [8] KYNCL, J.: *Podnikání v silniční dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-743-5.
- [9] LAUTENSCHLÄGER, F.: *Zákeřné fauly v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 1994. s. 121. ISBN 80-7169-111-9.
- [10] MEFFERT, H.: *Marketing, Management*. Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [11] PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2001. s. 305. ISBN 80-86119-64-5.
- [12] PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda*. Praha: Nakladatelství Victoria Publishing, 1997. s. 626. ISBN 80-85605-12-0.

- [13] ŘEZNÍČEK, B., ŠARADÍN, P.: *Marketing v dopravě*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0051-4.
- [14] SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D.: *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X.
- [15] SMITH, P.: *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. s. 518. ISBN 80-7226-252-1.
- [16] SYNEK, M. A KOL.: *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 466. ISBN 80-247-0515-X.
- [17] SYNEK, M. A KOL.: *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [18] ŠMEJKAL, V. a kol.: *Jak obstát v Evropě – Strategie podnikání na jednotném trhu*. Praha: Q-art., 2000. ISBN 80-900997-7-7.
- [19] ŠMÍDA, F.: *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2003. s.219. ISBN 80-86419-X.
- [20] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK V.: *Základy marketingu*. 2. vyd. Zlín: VUT Brno, FaME Zlín, 2000. ISBN 80-214-1657-2.
- [21] URBAN, L.: *Evropský vnitřní trh a příprava České republiky na začlenění*. Praha: Linde, a. s., 2002. s. 247. ISBN 80-7201-330-0.
- [22] VALENTA, F.: *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Velryba, 2001. s. 151. ISBN 80-85860-11-2.
- [23] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. s. 192. ISBN 80-7261-099-6.
- [24] VYSEKALOVÁ, J., STRNAD, P., VYDROVÁ, J.: *Základy marketingu*. Praha: Nakladatelství Fortuna, 1997. ISBN 80-7168-419-8.

Internetové zdroje:

- [25] MILÁČEK, M. *Ekonomie, management – stavební firma*. [online].
[citace 2002-04-17]. Dostupné na www:
<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>
- [26] *Asociace inovačního podnikání*. [online]. Dostupné na www:
<http://www.aipcr.cz>
- [27] *Velká encyklopedie EU – Evropská společenství - Podpora malých a středních podniků*. [online]. Dostupné na www:
<http://library.muni.cz/toCP1250.eng/EU/html/21.htm>
- [28] ČSÚ – *Rychlé informace – Mzdy*. [citace 2004-11-30]. Dostupné na www:
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz113004.doc>
- [29] SVÍTIL, R. *Ekolist – Nová dopravní politika*. [citace 200-01-17].
Dostupné na www:
<http://ekolist.cz/zprava.shtml?x=218747>
- [30] *Jihočeská univerzita. Management - Analýzy*. Dostupné na www:
http://www2.zf.jcu.cz/~hrubek00/man1_soubory/05_analyzy.doc
- [31] ČERNÁ, J. *Povolení MKD po vstupu ČR do E*. [online]. [citace 2004-05-05].
Dostupné na www:
http://www.odoprave.cz/info.php?id_sekce=3&podsekce=2
- [32] LOUDA, P. *Elektronické mýtné přichází*. [online]. [citace 2004-12-28].
Dostupné na www:
<http://www.scienceworld.cz/sw.nsf/byzbys/7E1FB66AAF207E28C1256F57004A5345?OpenDocument&cast=1>

Ostatní zdroje:

Interní informace společnosti RAKO-TRANS, s.r.o.

Účetní výkazy společnosti RAKO-TRANS, s.r.o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model PEST.	15
Obr. 2. Porterova analýza pěti sil.	17
Obr. 3. Základy konkurence a KFÚ.	22
Obr. 4. Srovnávací analýza s konkurencí.	22
Obr. 5. BCG matice.	23
Obr. 6. PEST analýza RAKO-TRANS, s.r.o.	36
Obr. 7. Bostonská matice společnosti RAKO-TRANS, s.r.o.	41
Obr. 8. Matice směrové politiky.	46
Obr. 9. SWOT analýza firmy RAKO-TRANS, s.r.o.	48

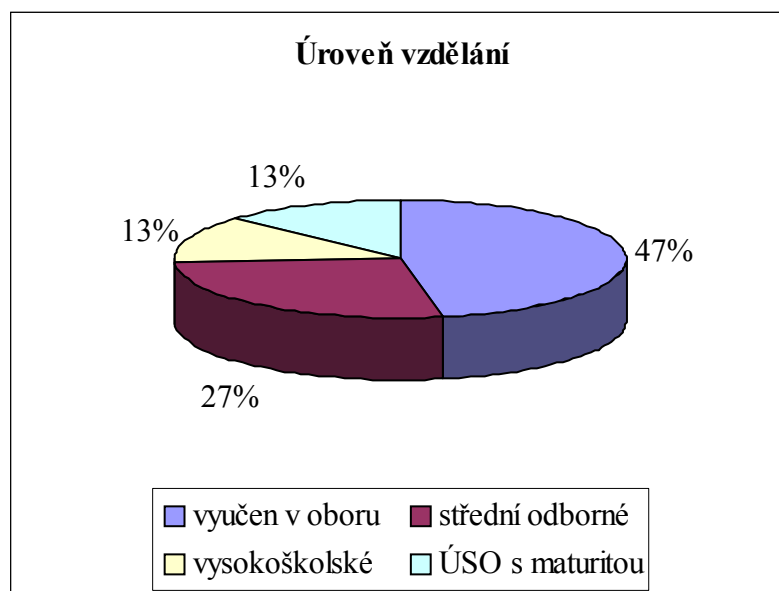
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přehled malých a středních podniků.	10
Tab. 2. Schéma SWOT analýzy.	25
Tab. 3. Podíl tržeb jednotlivých činností v letech 1999-2003 v %.	33
Tab. 4. Sumarizace konkurenčních faktorů.	39
Tab. 5. Klíčové faktory úspěchu RAKO-TRANS, s.r.o.	43
Tab. 6. Atraktivnost odvětví firmy RAKO-TRANS, s.r.o.	45
Tab. 7. Změna kritických faktorů úspěchu společnosti RAKO-TRANS, s.r.o.	47
Tab. 8. Hodnocení příležitostí a hrozeb pomocí PEST analýzy.	50
Tab. 9. Příležitosti a hrozby.	50
Tab. 10. Přiřazení váhy KFÚ jednotlivým faktorům.	51
Tab. 11. Přiřazení váhy KFÚ.	51
Tab. 12. Hodnocení silných a slabých stránek.	51
Tab. 13. Restrukturalizace portfolia firmy RAKO-TRANS, s.r.o.	58

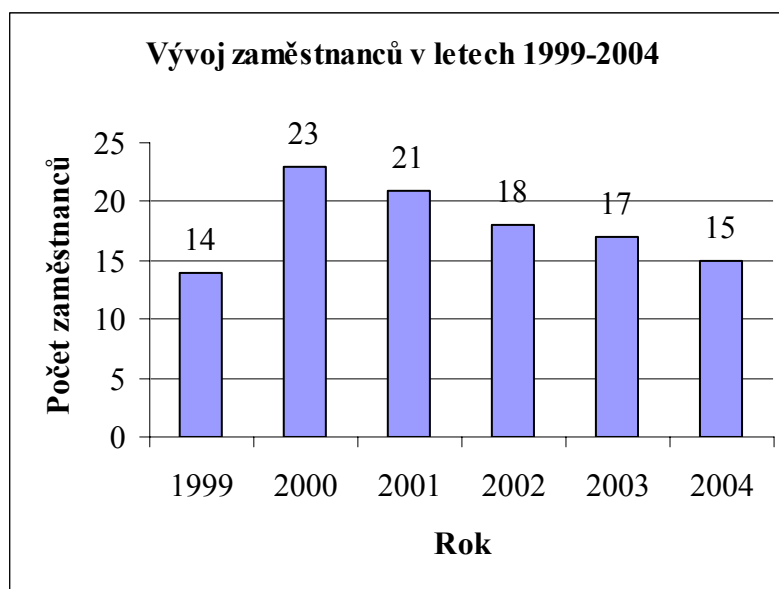
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Grafy Úrovně vzdělání a Vývoje počtu zaměstnanců v letech 1999-2004.
- P II Grafy Vybavení vozového parku a Podnikatelského oprávnění.
- P III Graf Podílu jednotlivých činností na tržbách.
- P IV Analýza PEST přístupem MAP.
- P V Certifikát ISO 9001:2001.
- P VI Finanční analýza firmy RAKO-TRANS, s.r.o. za rok 2001 – 2003.
- P VII Datové médium.

PŘÍLOHA P I: GRAF ÚROVNĚ VZDĚLÁNÍ A VÝVOJE POČTU ZAMĚSTNANCŮ V LETECH 1999-2004.

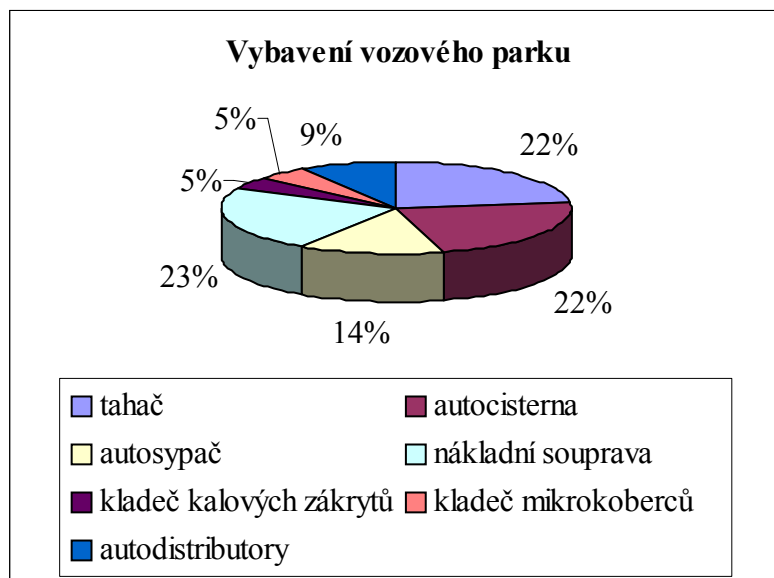


Graf 1. Úroveň vzdělání. [Zdroj: vlastní]

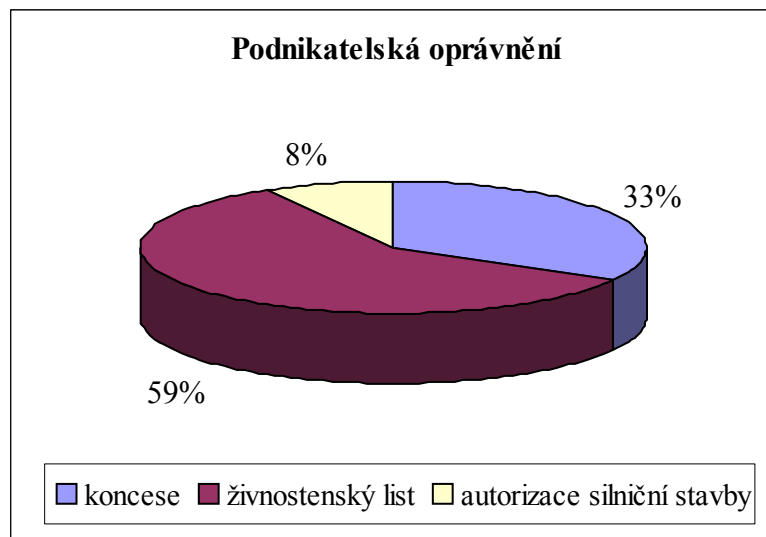


Graf 2. Vývoj zaměstnanců v letech 1999–2004. [Zdroj: vlastní]

PŘÍLOHA P II: GRAF VYBAVENÍ VOZOVÉHO PARKU A PODNIKATELSKÉHO OPRAVNĚNÍ.

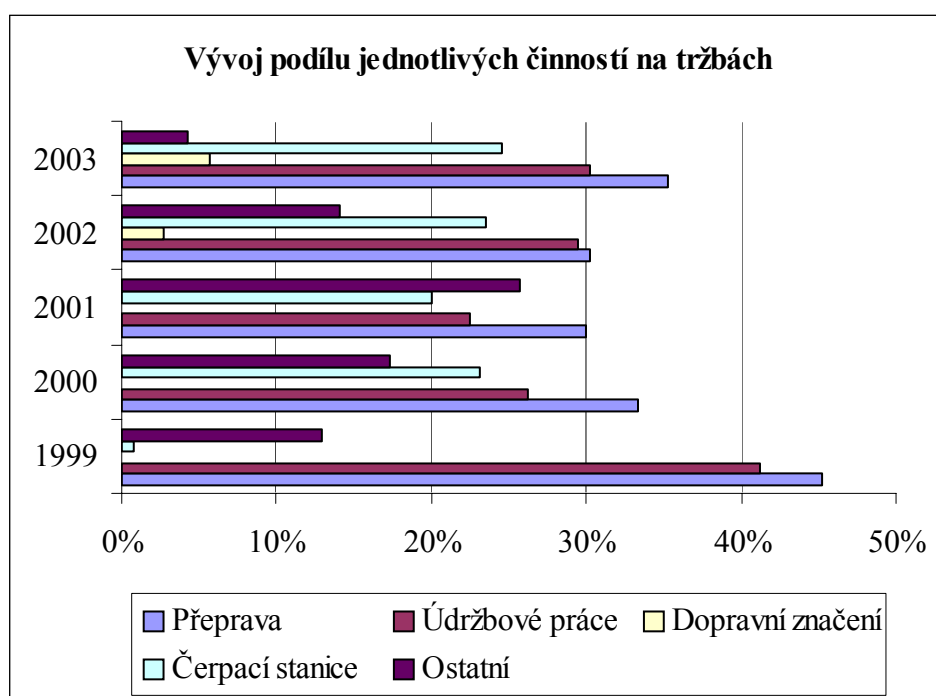


Graf 3. Vybavení vozového parku. [Zdroj: vlastní]



Graf 4. Podnikatelská oprávnění. [Zdroj: vlastní]

PŘÍLOHA P III: GRAF VÝVOJE PODÍLŮ JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ NA TRŽBÁCH



Graf 5. Vývoj podílů jednotlivých činností na tržbách. [Zdroj: vlastní]

PŘÍLOHA P IV: ANALÝZA PEST PŘÍSTUPEM MAP

Tab. 1. Analýza PEST - přístup MAP (Politicko/právní faktory). [Zdroj: vlastní]

Politické/právní faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza dosavadního vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost
Bezpečnost práce	Bezpečnostní předpisy jsou stále aktuální otázkou firmy v oblasti dopravy.	Zpříšňování a nutnost dodržování všech předpisů se bude neustále kontrolovat.	Střední
Vývoj zákonů	Vstup do EU znamenal přijmout poměrně velké množství zásad společné obchodní politiky, standardů, ekologické, sociální ochrany apod. EU podporuje výstavbu českých silnic i dálnic.	Do budoucna se předpokládá zvýšení nákladů, což povede ke zvyšování cen výrobků i služeb.	Vysoká
Podnikání v rámci EU	Vyvolá významné zvýšení nákladů celé podnikatelské sféry, a tím snížení dnešních výhod v oblasti nízkých mezd a nákladů.	Dochází neustále ke zpříšňování předpisů a přibližování se tak k předpisům EU.	Vysoká

Tab. 2. Analýza PEST - přístup MAP (Ekonomické faktory). [Zdroj: vlastní]

Ekonomické faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza dosavadního vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost
Vývoj kurzu koruny	V posledních letech česká koruna převážně posiluje.	Do budoucna se očekává neustále posilování této měny, což je ale přesněji neurčité.	Střední
Nezaměstnanost	V některých regionech míra nezaměstnanosti dosahuje závratných hodnot.	Předpokládá se negativní vývoj, popř. stagnující stav.	Vysoká
Inflace	Trend inflace byl kolísavý, došlo i k deflaci.	Očekává se pevné ukotvení nižších hodnot hladiny inflace.	Vysoká

Tab. 3. Analýza PEST - přístup MAP (Sociálně-kulturní faktory). [Zdroj: vlastní]

Sociálně-kulturní faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza dosavadního vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost
Interní rivalita	Vstup nových firem do odvětví je relevantní.	V důsledku měnících se strategií může nabrat rychlejšího efektivnějšího spádu.	Nízká
Demografické podmínky	Mladí lidé se jsou stále více ochotni se stěhovat za prací, snaží se dosáhnout vysokého vzdělání, ale jejich uplatnění v praxi je v důsledku podmínek nepříznivé.	Předpoklady o zlepšení možností bydlení nejsou v blízké budoucnosti reálné, předpokládané zvýšení školného je velkou překážkou.	Střední
Životní úroveň	Vyazuje rostoucí trend.	U ekonomicky silnější části obyvatelstva se očekává její růst. Zlepšení se předpokládá i u chudší části obyvatel.	Střední
Vyjednávací síla dodavatelů	Stálá síť dodavatelů představuje upevnění podnikatelských vztahů.	Do budoucna se předpokládá výběr nejvyšší kvality a nejlevnějších dodavatelů	Vysoká
Vyjednávací síla zákazníků	Vybudovaná síť odběratelů představuje jisté zisky.	Předpokládá se rozšiřování sítě odběratelů a zákazníků.	Vysoká

Tab. 4. Analýza PEST - přístup MAP (Technologické faktory). [Zdroj: vlastní]

Technologické faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza dosavadního vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost
Zajištění kvality	Kvalitu zajišťuje certifikát.	Očekává se úspěšná recertifikace.	Vysoká
Vývoj technologií	Vývoj technologií vykazuje neustále rychlejší tendenci.	Předpokládá se rostoucí frekvence, což povede k zvyšování investicí do nových technologií.	Střední
Míra zastarávání	Fyzické zastarávání představuje náklady na opravu.	Předpokládá se inovace výrobního zastarávání.	Střední

PŘÍLOHA P V: CERTIFIKÁT ISO 9001:2001



TECHNICKÝ A ZKUŠEBNÍ ÚSTAV STAVEBNÍ PRAHA, s.p.
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN č. 3001
Prosecká 811/76a, 190 00 Praha 9

VYDÁVÁ

CERTIFIKÁT

č. 501/2002

pro

RAKO-TRANS, s.r.o.

Dukelská 262, 742 42 Šenov u Nového Jičína
IČ : 25827464

Tímto certifikátem se potvrzuje shoda systému managementu jakosti pro

- ♦ provádění stavebních a silničních prací na pozemních komunikacích
- ♦ opravy komunikací postřiky a nátěry
- ♦ opravy komunikací emulzními kalovými vrstvami a mikrokoberci
- ♦ dodávání stavebních a silničních prací na pozemních komunikacích
- ♦ vodorovné a svislé dopravní značení

s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

(vyjma návrhu a vývoje)

V Praze dne 31.5.2002

Platnost do: 1.6.2005

Ing. Jaroslav Urban
vedoucí certifikačního orgánu

PŘÍLOHA P VI: FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY
RAKO-TRANS, S.R.O. ZA ROK 2001-2003

1 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Předkládaná finanční analýza firmy RAKO–TRANS, s.r.o. obsahuje výsledky a závěrky let 2001–2003.

Úkolem finanční analýzy je posouzení současné finanční situace podniku a zároveň vyhlídek do budoucnosti. Jedná se o diagnózu hospodaření podniku, která umožňuje, je-li prováděna kvalifikovaně a pravidelně, odhalit případné poruchy "finančního zdraví". Výsledky této analýzy jsou nezbytným zdrojem informací pro kvalitní vedení podniku a zlepšení rozhodovacích procesů.

1.1 *Postup použitý při finanční analýze*

Při zpracování analýzy byly použity jako podklady následující účetní výkazy za roky 2001–2003: rozvahy, výkazy zisků a ztrát a výkazy cash flow.

Z jednotlivých výkazů byly zpracovány údaje sloužící jako vstupní pro zhodnocení všech složek finanční rovnováhy: zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

Účelem finanční analýzy je zhodnotit finanční situaci podniku vzhledem ke zjištěným skutečnostem. Závěr interpretuje dosažené výsledky, tzn. analýzu situace podniku a jeho problémů. Uvedená finanční analýza abstrahuje od leasingu, jelikož jeho hodnota je nízká a zásadně neovlivňuje pohled na podnik. Čísla v tabulkách jsou převzata z účetních výkazů a jsou uvedena v celých číslech Kč. Číselné hodnoty u odvětví jsou převzaty z OKEČ a jsou uvedeny v milionech Kč.

1.2 *Ukazatele finanční analýzy*

Účetní výkazy obsahují údaje, které lze použít k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k procentnímu rozboru – vertikální analýze.

Horizontální analýza porovnává změny v položkách jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočet je následující: Absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}

% změna = (absolutní změna * 100)/ukazatel_{t-1}

Vertikální analýza (% rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako % podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy

je základnou výše aktiv (pasiv), pro rozbor výkazu zisku a ztrát velikost celkových výnosů (nákladů).

Majetková a finanční struktura podniku (rozbor rozvahy)

Základní informace o majetkové struktuře firmy nám poskytne pohled na jednotlivé položky aktiv v rozvaze. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury je uveden v tab. 1 a 2, vývojové trendy u majetkové a finanční struktury jsou uvedeny v tab. 3 a 4.

Tab. 1. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury RAKO-TRANS, s.r.o
[Zdroj: vlastní]

	2001		2002		2003	
AKTIVA CELKEM	22 819 072,49	100 %	19 668 599,42	100 %	19 324 576,73	100 %
Dlouhodobý majetek	10 263 221,73	45 %	9 343 419,05	48 %	7 187 515,47	37 %
DNM	0,00	0 %	0,00	0 %	0,00	0 %
DHM	6 961 009,35	31 %	8 263 527,72	42 %	6 102 164,14	32 %
DFM	3 302 212,38	14 %	1 079 891,33	5 %	1 085 351,33	6 %
Oběžná aktiva	11 106 060,20	49 %	9 586 543,95	49 %	11 677 969,79	60 %
Zásoby	1 501 510,50	7 %	1 736 360,12	9 %	1 708 134,97	9 %
Pohledávky	7 666 980,85	34 %	5 985 592,45	30 %	8 361 026,19	43 %
Finanční majetek	1 937 568,85	8 %	1 864 591,38	9 %	1 608 808,63	8 %
Časové rozlišení	1 449 790,56	6 %	738 636,42	4 %	459 091,47	2 %
PASIVA CELKEM	22 819 072,49	100 %	19 668 599,42	100 %	19 324 576,73	100 %
Vlastní kapitál	10 745 019,66	47 %	9 572 945,43	49 %	1 537 451,90	8 %
Základní kapitál	130 000,00	1 %	130 000,00	1 %	130 000,00	1 %
Fondy ze zisku	13 000,00	0 %	13 000,00	0 %	13 000,00	0 %
Kapitálové fondy	0,00	0 %	0,00	0 %	0,00	0 %
HV minulých let	5 034 048,82	22 %	10 602 019,66	54 %	9 429 945,43	49 %
HV běžného období	5 567 970,84	24 %	-1 172 074,23	-6 %	-8 035 493,53	-42 %
Cizí zdroje	11 837 860,57	52 %	9 973 267,52	51 %	17 578 133,18	91 %
Rezervy	1 428 000,00	6 %	0,00	0 %	0,00	0 %
Dlouhodobé závazky	1 172 198,80	5 %	1 241 197,50	6 %	4 773 032,02	25 %
Krátkodobé závazky	9 016 395,66	40 %	5 933 933,91	30 %	10 960 432,82	57 %
BÚ	221 266,11	1 %	2 798 136,11	14 %	1 844 668,34	10 %
dlouhodobé BÚ	0,00	0 %	0,00	0 %	0,00	0 %
krátkodobé BÚ	221 266,11	1 %	23 136,11	0 %	203 829,14	1 %
Časové rozlišení	211 840,26	1 %	95 998,47	1 %	89 914,65	1 %

Tab. 2. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury v ODVĚTVÍ
v tis. Kč. [Zdroj: www.mpo.cz]

	2001		2002		2003	
AKTIVA CELKEM	34 534	100 %	36 638	100 %	37 525	100 %
Dlouhodobý majetek	16 995	49 %	18 004	49 %	16 595	44 %
DNM+DHM	16 196	47 %	13 127	36 %	14 257	38 %
DFM	799	2 %	4 877	13 %	2 338	6 %
Oběžná aktiva	14 309	41 %	17 666	48 %	20 275	54 %
Zásoby	2 354	7 %	5 678	15 %	5 948	16 %
Pohledávky	7 355	21 %	9 163	25 %	10 980	29 %
Finanční majetek	4 600	13 %	2 825	8 %	3 347	9 %
Ostatní aktiva	3 230	9 %	968	3 %	655	2 %
PASIVA CELKEM	34 534	100 %	40433	100 %	40 275	100 %
Vlastní kapitál	15 652	45 %	16 790	42 %	17 773	44 %
Cizí zdroje	15 952	46 %	19 920	49 %	20 186	50 %
Rezervy	536	2 %	757	2 %	696	2 %
Dlouhodobé závazky	3 298	10 %	3 490	9 %	3 986	10 %
Krátkodobé závazky	8 483	25 %	10 703	26 %	9 210	23 %
BU	3 635	11 %	4 969	12 %	6 294	16 %
- dlouhodobé	2 692	8 %	3 993	10 %	4 307	11 %
- krátkodobé	942	3 %	976	2 %	1 987	5 %
Ostatní pasiva	2 930	8 %	3 723	9 %	2 316	6 %

Tab. 3. Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

	2001	2002	02/01	2003	03/02	03/01
AKTIVA CELKEM	22 819 072,49	19 668 599,42	-14 %	19 324 576,73	-2 %	-15 %
Dlouhodobý maj.	10 263 221,73	9 343 419,05	-9 %	7 187 515,47	-23 %	-30 %
DNM	0,00	0,00	0 %	0,00	0 %	0 %
DHM	6 961 009,35	8 263 527,72	19 %	6 102 164,14	-26 %	-12 %
DFM	3 302 212,38	1 079 891,33	-67 %	1 085 351,33	1 %	-67 %
Oběžná aktiva	11 106 060,20	9 586 543,95	-14 %	11 677 969,79	22 %	5 %
Zásoby	1 501 510,50	1 736 360,12	16 %	1 708 134,97	-2 %	14 %

Pohledávky	7 666 980,85	5 985 592,45	-22 %	8 361 026,19	40 %	9 %
Finanční majetek	1 937 568,85	1 864 591,38	-4 %	1 608 808,63	-14 %	-17 %
Časové rozlišení	1 449 790,56	738 636,42	-49 %	459 091,47	-38 %	-68 %
PASIVA CELKEM	22 819 072,49	19 668 599,42	-14 %	19 324 576,73	-2 %	-15 %
Vlastní kapitál	10 745 019,66	9 572 945,43	-11 %	1 537 451,90	-84 %	-86 %
Základní kapitál	130 000,00	130 000,00	0 %	130 000,00	0 %	0 %
Fondy ze zisku	13 000,00	13 000,00	0 %	13 000,00	0 %	0 %
Kapitálové fondy	0,00	0,00	0 %	0,00	0 %	0 %
HV minulých let	5 034 048,82	10 602 019,66	111 %	9 429 945,43	-11 %	87 %
HV běžného období	5 567 970,84	-1 172 074,23	-121 %	-8 035 493,53	586 %	-244 %
Cizí zdroje	11 837 860,57	9 973 267,52	-16 %	17 578 133,18	76 %	48 %
Rezervy	1 428 000,00	0,00	-100 %	0,00	0 %	-100 %
Dlouhodobé závazky	1 172 198,80	1 241 197,50	6 %	4 773 032,02	285 %	307 %
Krátkodobé závazky	9 016 395,66	5 933 933,91	-34 %	10 960 432,82	85 %	22 %
BÚ	221 266,11	2 798 136,11	1165 %	1 844 668,34	-34 %	734 %
dlouhodobé BÚ	0,00	0,00	0 %	0,00	0 %	0 %
krátkodobé BÚ	221 266,11	23 136,11	-90 %	203 829,14	781 %	-8 %
Časové rozlišení	211 840,26	95 998,47	-55 %	89 914,65	-6 %	-58 %

Tab. 4. Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury v ODVĚTVÍ
v tis. Kč. [Zdroj: www.mpo.cz]

	2001	2002	02/01	2003	03/02	03/01
AKTIVA CELKEM	34 534	36 375	5 %	37 525	3 %	9 %
DHM	16 995	180 039	959 %	16 595	-91 %	-2 %
DNM+DHM	16 196	131 274	711 %	14 257	-89 %	-12 %
DFM	799	48 765	6003 %	2 337	-95 %	192 %
Oběžná aktiva	14 309	176 660	1135 %	20 275	-89 %	42 %
Zásoby	2 354	56 778	2312 %	5 947	-90 %	153 %
Pohledávky	7 355	91 627	1146 %	10 980	-88 %	49 %
Finanční majetek	4 600	28 254	514 %	3 347	-88 %	-27 %
Ostatní aktiva	3 230	9 677	200 %	655	-93 %	-80 %
PASIVA CELKEM	34 534	40 433	17 %	40 275	0 %	17 %
Vlastní kapitál	15 652	16 790	7 %	17 773	6 %	14 %
Cizí zdroje	15 952	19 920	25 %	20 186	1 %	27 %
Rezervy	536	757	41 %	696	-8 %	30 %
Dlouhodobé závazky	3 298	3 490	6 %	3 986	14 %	21 %
Krátkodobé záv.	8 483	10 703	26 %	9 210	-14 %	9 %
BU	3 635	4 969	37 %	6 294	27 %	73 %
- dlouhodobé	2 692	3 993	48 %	4 307	8 %	60 %

- krátkodobé	942	976	4 %	1 987	104 %	111 %
Ostatní pasiva	2 930	3 723	27 %	2 316	-38 %	-21 %

Z hlediska majetkové struktury společnosti RAKO–TRANS, s.r.o. je patrný klesající podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech ve prospěch oběžného majetku – letech 2001 a 2003 je podíl oběžných aktiv poměrně vyrovnaný. Další významnou položkou ovlivňující majetkovou strukturu, resp. oběžná aktiva jsou pohledávky, které vykazují oproti roku 2002 rostoucí tendenci. Porovnáním majetkové struktury analyzované společnosti a odvětví zjistíme, že podíl oběžných aktiv na celkových aktivech je taktéž rostoucí, u dlouhodobého majetku je v prvních dvou letech taktéž trend rostoucí, v posledních roce taktéž klesající. Z majetkové struktury v odvětví je dále patrné, že podíl pohledávek vykazuje rostoucí charakter, ovšem v menší míře než je tomu u zkoumaného podniku. U vývoje finanční struktury je nejdůležitější skutečností, že položka vlastního kapitálu razantně klesá a to především v posledním sledovaném období. Vzhledem k vývoji odvětví je tato tendence atypická, protože odvětví vykazuje téměř stejný podíl ve sledovaných letech. Z hlediska vývoje času vykazuje společnost čím dál větší ztrátu, což je způsobeno velkým nerovnoměrným podílem výkonové spotřeby v nákladové položce v jednotlivých letech. Krátkodobé závazky společnosti RAKO–TRANS, s.r.o. se podílejí na celkových pasivech velkou měrou a vykazují nerovnoměrný charakter, v roce 2003 jsou téměř 60 %. Z pohledu odvětví by se tento podíl měl pohybovat kolem 27 %.

1.3 Poměr pohledávek (závazků) po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách (závazcích) déle než 180 dní

Tab. 5. Poměr pohledávek (závazků) po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách(závazcích) déle než 180 dní. [Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Pohledávky po splatnosti – firma	22,03 %	17,87 %	24,52 %
Závazky po splatnosti – firma	8,14 %	25,77 %	34,82 %
Pohledávky po splatnosti – odvětví	34,04 %	30,00 %	20,64 %
Závazky po splatnosti – odvětví	8,45 %	17,50 %	11,09 %

Podíl pohledávek po lhůtě splatnosti delší než 180 dní na krátkodobých pohledávkách převyšuje 20 % s výjimkou roku 2002. Vývoj v odvětví vykazuje klesající tendenci oproti analyzované firmě.

Podíl závazků po splatnosti na celkových závazcích je vzhledem k odvětví nejvyrovnanější v roce 2001. V uvedeném období došlo k podstatnému nárůstu závazků po lhůtě splatnosti, což je velmi špatný signál svědčící o negativním zdraví podniku. Hodnota v roce 2003, tj. téměř 35 %, představuje pro firmu nebezpečí a měla by se tímto problémem zabývat.

1.4 Analýza nákladů a výnosů

Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů obsahuje tab. 6 a 7. Vývojové trendy u položek výkazu zisku a ztráty uvádí tab. 8 a 9.

*Tab. 6. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů RAKO-TRANS, s.r.o.
[Zdroj: vlastní]*

	2001		2002		2003	
Tržby za prodej zboží	12 064 946,06	26 %	10 060 153,97	32 %	9 275 871,37	35 %
Výkony	26 004 788,12	56 %	20 001 501,76	64 %	13 209 008,84	49 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	25 908 960,12	56 %	19 956 335,26	64 %	13 156 475,84	49 %
Změna stavu a aktivace	95 827,72	1 %	45 166,50	0 %	52 532,55	0 %
Ostatní výnosy	7 972 195,05	17 %	1 128 512,61	4 %	4 312 222,92	16 %
VÝNOSY	46 041 929,23	100 %	31 190 168,34	100 %	26 797 103,13	100 %
Náklady na zboží	10 897 197,78	29 %	9 127 948,73	27 %	8 260 029,04	26 %
Výkonová spotřeba	14 011 469,95	37 %	16 576 548,74	50 %	14 110 430,70	45 %
Nákladové úroky	767 692,62	2 %	690 868,87	2 %	254 546,38	1 %
Odpisy	2 775 052,00	7 %	2 085 285,00	6 %	1 583 247,00	5 %
Osobní náklady	4 131 623,00	11 %	3 801 443,00	11 %	3 565 623,00	11 %
Ostatní náklady	5 093 819,46	14 %	1 049 423,28	3 %	3 519 681,07	11 %
NÁKLADY	37 676 854,81	100 %	33 331 517,62	100 %	31 293 557,19	100 %

Tab. 7. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů v ODVĚTVÍ
v tis. Kč. [Zdroj: www.mpo.cz]

	2001		2002		2003	
Tržby za prodej zboží	6 780	21 %	8 032	20 %	8 163	19 %
Výkony	22 183	69 %	29 887	73 %	31 523	75 %
Tržby za prodej vlastn. výr. a sl.	21 152	66 %	29 565	73 %	31 795	76 %
Změna stavu + aktivace	1 031	3 %	-271	-1 %	322	1 %
Ostatní výnosy	3 227	10 %	2 804	7 %	2 182	5 %
VÝNOSY	32 190	100 %	40 723	100 %	41 868	100 %
Náklady na zboží	5 536	18 %	7 607	20 %	7 280	18 %
Výkonová spotř.	14 084	46 %	16 949	45 %	18 531	47 %
Nákladové úroky	520	2 %	512	1 %	515	1 %
Odpisy	1 234	4 %	1 699	4 %	1 880	5 %
Osobní náklady	6 799	22 %	8 899	23 %	9 425	24 %
Ostatní náklady	2 522	8 %	2 341	6 %	2 176	5 %
NÁKLADY	30 695	100 %	38 007	100 %	39 807	100 %

Tab. 8. Vývojové trendy položek výnosů a nákladů RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

	2001	2002	02/01	2003	03/02	03/01
Tržby za prodej zboží	12 064 946,06	10 060 153,97	-17 %	9 275 871,37	-8 %	-23 %
Výkony	26 004 788,12	20 001 501,76	-23 %	13 209 008,84	-34 %	-49 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	25 908 960,12	19 956 335,26	-23 %	13 156 475,84	-34 %	-49 %
Změna stavu + aktivace	95 827,72	45 166,50	-53 %	52 532,55	16 %	-45 %
Ostatní výnosy	7 972 195,05	1 128 512,61	-86 %	4 312 222,92	282 %	-46 %
VÝNOSY	46 041 929,23	31 190 168,34	-32 %	26 797 103,13	-14 %	-42 %
Náklady na zboží	10 897 197,78	9 127 948,73	-16 %	8 260 029,04	-10 %	-24 %
Výkonová spotřeba	14 011 469,95	16 576 548,74	18 %	14 110 430,70	-15 %	1 %
Nákladové	767 692,62	690 868,87	-10 %	254 546,38	-63 %	-67 %

úroky						
Odpisy	2 775 052,00	2 085 285,00	-25 %	1 583 247,00	-24 %	-43 %
Osobní náklady	4 131 623,00	3 801 443,00	-8 %	3 565 623,00	-6 %	-14 %
Ostatní náklady	5 093 819,46	1 049 423,28	-79 %	3 519 681,07	235 %	-31 %
NÁKLADY	37 676 854,81	33 331 517,62	-12 %	31 293 557,19	-6 %	-17 %

Tab. 9. Vývojové trendy položek výnosů a nákladů v ODVĚTVÍ
v tis. Kč. [Zdroj: www.mpo.cz]

	2001	2002	02/01	2003	03/02	03/01
Tržby za prodej zboží	6 780	8 032	18 %	8 163	2 %	20 %
Výkony	22 183	29 887	35 %	31 523	6 %	42 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	21 152	29 565	40 %	31 795	8 %	50 %
Změna stavu + aktivace	1 031	-271	-126 %	322	-363 %	-312 %
Ostatní výnosy	3 227	2 804	-13 %	2 182	-22 %	-67 %
VÝNOSY	32 190	40 723	27 %	41 868	3 %	13 %
Náklady na zboží	5 536	7 607	37 %	7 280	-4 %	32 %
Výkonová spotřeba	14 084	16 949	20 %	18 531	9 %	32 %
Nákladové úroky	520	512	-2 %	515	1 %	1 %
Odpisy	1 234	1 699	38 %	1 880	11 %	34 %
Osobní náklady	6 799	8 899	31 %	9 425	6 %	28 %
Ostatní náklady	2 522	2 341	-7 %	2 176	-7 %	-8,6 %
NÁKLADY	30 695	38 007	24 %	39 807	5 %	23 %

Strukturu výnosů tvoří převážně tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby z prodej zboží. Významnou charakteristikou ve sledovaném období je výrazný pokles výnosů z čehož je patrné, že firmě z větší části klesají tržby za prodej vlastních výrobků zhruba na polovinu. Tržby za prodej zboží jsou také klesající, ale v menším rozsahu než tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Dochází k dramatickému poklesu výnosů za téměř nezměněného stavu nákladů. Důležitou roli v položkách výnosů i nákladů tvoří výkonová spotřeba, která je téměř padesáti procentní, kromě prvního roku u nákladů, kde je téměř čtyřiceti procentní. Nezměněný stav z hlediska procentuálního vyjádření vykazují osobní náklady, odpisy a nákladové úroky.

Procentuální rozbor položek výnosů v odvětví vykazuje téměř opačný trend, i když tržby za zboží klesají, ale na úkor tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Výkony vykazují nepatrný rostoucí podíl.

Co se týče procentuálního rozboru položek nákladů v odvětví, největší podíl tvoří výkonová spotřeba, která se pohybuje okolo 46 %, další významný podíl na nákladech tvoří osobní náklady vykazující rostoucí tendenci.

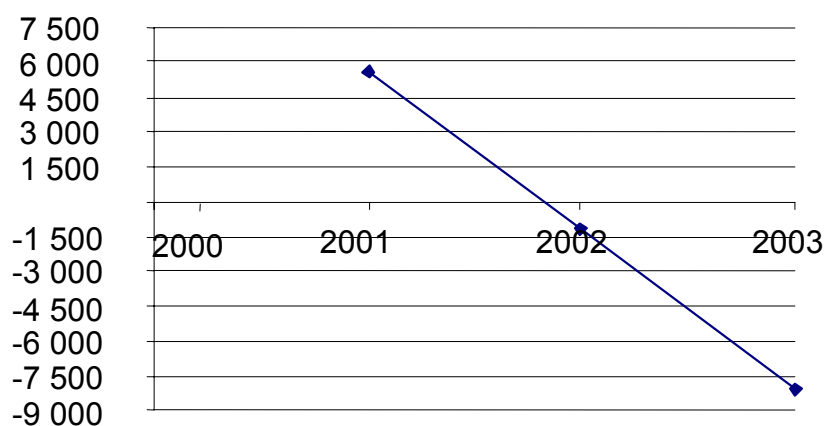
1.5 Vývoj hospodářského výsledku

Tab. 10. Vývoj hospodářského výsledku v letech 2001 – 2003.

[Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Provozní HV	8 874 135,57	-1 244 87,45	-7 910 24,11
Finanční HV	-764 832,03	-687 931,78	-254 179,92
Mimořádný HV	103 864,30	760 645,00	129 110,50
HV za účetní období	5 567 970,84	-1 172 074,23	-8 035 493,53
HV před zdaněním	8 260 650,84	-1 172 074,23	-8 035 493,53
HV před zdaněním a úroky	8 277 380,18	-1 083 773,61	-7 832 204,29

V tab. 10 je přehled vývoje hospodářského výsledku a jeho jednotlivých součástí. Z tabulky a následného grafu je patrný pokles vývoje hospodářského výsledku firmy RAKO-TRANS, s.r.o. Nejlepší situace dosahovala firma v roce 2001, kdy se firmě podařilo dosáhnout kladného hospodářského výsledku ve výši zhruba 5,6 mil. Kč, což je téměř nesrovnatelné s rokem 2003, kdy firma dosáhla ztráty ve výši zhruba -8,04 mil. Kč a to i přes to, že v roce 2002 rozšířila své služby v podobně dopravního značení, které se (i když nejmenší měrou) podílelo na tržbách.



Obr. 1. Vývoj HV v letech 2001–2003. [Zdroj: vlastní]

*Tab. 11. Dělení HV před zdaněním a úroky RAKO-TRANS, s.r.o.
[Zdroj: vlastní]*

	2001	2002	2003
EBIT	8 277 380,18	-1 083 773,61	-7 832 204,29
Nákladové úroky (věřitel)	16 729,34	88 300,62	203 289,24
Daň (stát)	2 692 680,00	0,00	0,00
Čistý zisk (podnik)	5 567 970,84	-1 172 074,23	-8 035 493,53

Z tab. 11 je zřejmé, že v podniku se výše čistého zisku neustále snižuje, naopak u odvětví (viz tab. 12) se tento podíl zvyšuje. Naopak podíl pro věřitele se ve formě nákladových úroků zvyšuje, u odvětví se tento podíl v jednotlivých letech nepatrně mění. Daňová povinnost posledních let je nulová, což bylo zapříčiněno vykazováním ztráty ve sledované firmě. V odvětví daňová povinnost nepatrně roste.

*Tab. 12. Dělení HV před zdaněním a úroky v ODVĚTVÍ
v tis. Kč. [Zdroj: www.mpo.cz]*

	2001	2002	2003
EBIT	1 933,9	2 923,7	2 401,6
Nákladové úroky (věřitel)	520,0	512,0	515,0
Daň (stát)	616,9	725,98	759,79
Čistý zisk (podnik)	797	1 685,72	1 126,81

2. ANALÝZA CASH FLOW

Kategorie cash flow je ve finančním řízení a rozhodování vyspělých zemí s tržní ekonomikou stále šířeji využívána. Slouží především:

- k hodnocení finanční stability podniku a příčin změn stavu peněžních prostředků,
- ke krátkodobému plánování peněžních příjmů a výdajů,
- ke střednědobému a dlouhodobému sestavování finančních výhledů podniku,
- k hodnocení finanční efektivnosti investičních variant jako efekt příslušné investice,
- jako jedna z forem stanovení základu tržní ceny podniku.

Tab. 13. Vývoj peněžních toků v Kč v letech 2001-2003 RAKO-TRANS, s.r.o.

[Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Počáteční stav peněžních prostředků	1 145 523	1 937 569	1 864 591
CF z provozní činnosti	-1 352 858	-1 751 494	-3 226 113
CF z investiční činnosti	1 468 841	-1 165 482	572 657
CF z finanční činnosti	676 063	2 843 999	2 397 674
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	792 046	-72 977	-255 783
Konečný stav peněžních prostředků	1 937 569	1 864 591	1 608 809

V tab. 13 je ve zkrácené podobě uveden vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený na činnost provozní, investiční a finanční. CF z provozní činnosti je každým rokem záporný, tzn. že výdaje převýšily příjmy. CF z investiční činnosti je v roce 2001 kladný, v roce 2002 záporný, což svědčí o investiční činnosti podniku, resp. o převaze nákupu nad příjmy, a v roce 2003 je opět kladný. Z toho plyne, že v letech 2001 a 2003 převažoval prodej majetku nad jeho nákupem. CF z finanční činnosti je od roku 2001 kladný, v roce 2003 záporný – příčinou bylo snížení dlouhodobých úvěrů o 1, 1 mil. a růst dlouhodobých závazků tvoří 3,5 mil. Kč.

3. ROZDÍLOVÝ UKAZATEL

Tab. 14. Vývoj ČPK v Kč v letech 2001-2003. [Zdroj: vlastní]

Rok	2001	2002	2003
Čistý pracovní kapitál	1 868 398,43	3 629 473,93	513 707,83

Čistý pracovní kapitál je rozdílovým ukazatelem sloužící k analýze a řízení finanční situace firmy s orientací na jeho likviditu.

Konkrétně: čistý pracovní kapitál (ČPK) = oběžná aktiva (OA) – krátkodobé cizí zdroje (KCZ) ČPK má vliv na platební schopnost podniku.

V tab. 14 je uveden vývoj ČPK v jednotlivých letech. Nejlepšího výsledku dosáhla firma RAKO–TRANS, s.r.o. v roce 2002, kdy měla nejvíce krátkodobých finančních prostředků okamžitě k dispozici ke krytí neočekávaných závazků. Z hlediska podílu ČPK na OA se však velikosti k doporučené hodnotě 30 % - 60 % nejvíce přibližují pouze v roce 2002, tj. 38 %. V ostatních letech jsou procentuální hodnoty nízké, viz. tab. 15 a mohou být příčinou snížené likvidity a solventnosti.

4. POMĚROVÉ UKAZATELE

Důležitými ukazateli finanční situace podniku jsou tzv. poměrové ukazatele. Do této kategorie ukazatelů patří ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability, případně ostatní ukazatele.

4.1 Analýza likvidity majetkové a finanční struktury RAKO-TRANS, s.r.o.

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze.

Ukazatelé likvidity:

Běžná likvidita - „likvidita III. stupně“ = oběžná aktiva / krátkodobé cizí zdroje, kde krátkodobé cizí zdroje = krátkodobé závazky + krátkodobé úvěry a výpomoci)

Pohotová likvidita – „likvidita II. stupně“ = (krátkodobé pohledávky + finanční majetek) / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Okamžitá likvidita – „likvidita I. stupně“ = finanční majetek / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech = ČPK / oběžná aktiva

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech = ČPK / aktiva

Tab. 15. Ukazatel likvidity RAKO-TRANS, s.r.o. v letech 2001-2003.

[Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,2	1,1	1,05	1,5-2
Pohotová likvidita	1,04	0,9	0,89	1
Okamžitá likvidita	0,21	0,21	0,14	0,2
ČPK/OA	17 %	38 %	4 %	30 %-50 %
ČPK/A	8 %	18 %	3 %	

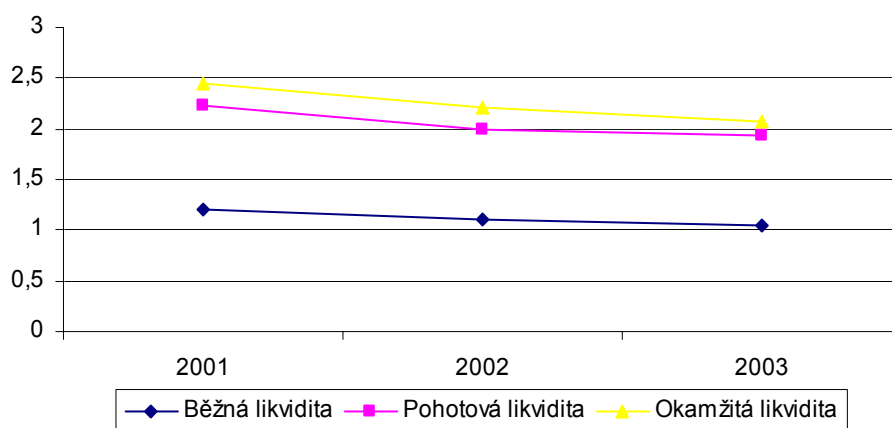
Tab. 16. Ukazatel likvidity v ODVĚTVÍ. [Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,52	1,14	1,66	1,5-2
Pohotová likvidita	1,31	0,93	1,44	1
Okamžitá likvidita	0,48	0,31	0,47	0,2
ČPK/OA	34,13 %	33,89 %	44,78 %	30 %-50 %
ČPK/A	14,14 %	16,34 %	24,19 %	-

Ukazatele běžné likvidity v žádném roce nedosahují doporučených hodnot. Situace v odvětví je u běžné likvidity výrazně lepší, hlavně v letech 2001 a 2003. U pohotové likvidity se nejbližše stanovené doporučené hodnotě Ministerstva průmyslu a obchodu přibližují roky 2001 a 2002. U odvětví je tato hodnota splněna jen v roce 2002. U okamžité likvidity by měly výsledky dosahovat hodnot 0,2, čemuž nejvíce odpovídají také roky 2001 a 2002. Odvětví se v tomto ukazateli značně diferencuje.

Všechny ukazatele jsou však orientačními charakteristikami, je nutné vykázat peněžní toky v podobě cash flow a doložit je přírůstky a úbytky peněžních prostředků. Podíl oběžných aktiv na čistém pracovním kapitálu je u sledovaného podniku pozitivní z hlediska doporučené hodnoty jen v roce 2002, což se značně liší od odvětví.

Vývoj jednotlivých likvidit signalizuje také obr. 2.



Obr. 2. Vývoj likvidity RAKO-TRANS, s.r.o. v letech 2001–2003.

[Zdroj: vlastní]

4.2 *Analýza zadluženosti majetkové a finanční struktury RAKO-TRANS, s.r.o.*

Ukazatelé zadluženosti charakterizují výši rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, tj. o optimální poměr vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost sama o sobě nemusí být negativní charakteristikou. Naopak jistá výše zadlužení je pro firmu užitečná.

Ukazatelé zadluženosti:

Ukazatel celkové zadluženosti = cizí zdroje / pasiva

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje = (dlouh. závazky + dlouh. BÚ) / cizí zdroje

Dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál = (dlouh. závazky+dlouh. BÚ) / (vlastní kapitál + dlouhodobé závazky + dlouhodobé BÚ)

Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem = vlastní kapitál / dlouhodobá aktiva

Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji = (vlastní kapitál + dlouh. závazky +
+ dlouh. BÚ) / dlouh. aktiva

Úrokové krytí = EBIT/nákladové úroky

Tab. 17. Ukazatel zadluženosti RAKO-TRANS, s.r.o. v letech 2001-2003.

[Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Celková zadluženost	52 %	51 %	91 %
Míra zadluženosti	1,1	1,04	11,43
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	10 %	12 %	27 %
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	10 %	11 %	76 %
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,05	1,02	0,21
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,16	1,16	0,88
Ukazatel úrokového krytí	494,78	-12,27	-38,53

Tab. 18. Ukazatel zadluženosti v ODVĚTVÍ. [Zdroj: www.mpo.cz]

	2001	2002	2003
Celková zadluženost	46,19 %	49,27 %	50,12 %
Míra zadluženosti	1,09	1,19	1,14
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	37,56 %	37,57 %	41,08 %
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	27,68 %	30,83 %	31,82 %
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,92	0,93	1,07
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	1,27	1,35	1,57
Ukazatel úrokového krytí	3,87	6,64	4,66

Určitá výše zadlužení je pro firmu z jisté části užitečná. Celková zadluženost by měla se pohybovat mezi 30 % – 60 %. Firma vykazuje neoptimálnější zadluženost z hlediska užitečnosti zadlužení v prvních dvou letech. Odvětví však vykazuje přiměřenější celkovou zadluženost ve všech letech. Podstatným parametrem je, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Tento parametr byl splněn v letech 2001 a 2002. Odvětví vykazuje v tomto parametru lepších výsledků, tzn. že zlaté pravidlo financování splnilo každoročně. Ukazatel úrokového krytí analyzované firmy by se měl pohybovat v rozmezí 3 – 5, aby firma prokázala schopnost platit své úroky. Pozitivních výsledků opět dosahuje odvětví a to především v letech 2001 a 2003.

4.3 *Analýza rentability*

Rentabilita, tj. výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru rizika, která je v tržní ekonomice hlavním kritériem pro alokaci kapitálu.

Použité ukazatelé:

Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby

Rentabilita výnosů = EBIT / výnosy

Rentabilita celkového kapitálu = ROA = EBIT / aktiva

Rentabilita úplatného kapitálu = EBIT / (vlastní kapitál + úročené cizí zdroje)

Rentabilita vlastního kapitálu = ROE = čistý zisk / vlastní kapitál

Tab. 19. Ukazatel rentability RAKO-TRANS, s.r.o. v letech 2001-2003. [Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Rentabilita tržeb	15 %	-4 %	-36 %
Rentabilita výnosů	17,98 %	-3,47 %	-29,23 %
Rentabilita celkového kapitálu	36,27 %	-5,51 %	-40,53 %
Rentabilita úplatného kapitálu	75,48 %	-8,76 %	-231,58 %
Rentabilita vlastního kapitálu	52 %	-12 %	-523 %

Tab. 20. Ukazatel rentability v ODVĚTVÍ. [Zdroj: www.mpo.cz]

	2001	2002	2003
Rentabilita tržeb	2,85 %	4,48 %	2,82 %
Rentabilita výnosů	6,26 %	7,92 %	6,15 %
Rentabilita celkového kapitálu	5,60 %	7,98 %	6,40 %
Rentabilita úplatného kapitálu	10,03 %	13,44 %	9,98 %
Rentabilita vlastního kapitálu	5,17 %	10,04 %	6,34 %

Ukazatele rentability říkají, že sledovaná firma je od roku 2002 ztrátová, což se v tab. 19 projevuje na výrazně každoročně klesající marži. Odvětví je na tom lépe, dosahuje zisku každoročně, i když v měnící se výši a stejně tak je na tom s marží. Firma je od roku 2002 ztrátová, nedosahuje zisku, čímž nezhodnocuje vložené prostředky, nevytváří žádnou, resp. vytváří zápornou hodnotu. Podíl cizích zdrojů v posledním roce dramaticky vzrostl výše vlastního kapitálu vykazala nepřiměřený pokles. Ziskovost kapitálu ať už celkového nebo vlastního vykazuje od roku 2002 dramatický pokles. Důvodem je od

roku 2002 pokles zisku, dlouhodobého majetku na celkových aktivech a vlastního kapitálu. Rentabilita úplatného kapitálu má obdobnou tendenci jako již dva zmiňované ukazatele.

Zisk vložených prostředků u odvětví vykazuje podstatně lepších hodnot (ať už u celkového nebo vlastního kapitálu) než výnosové úroky poskytované bankou. Firma nedokáže efektivně využít cizí úročený kapitál, protože není schopna jej zhodnotit - kromě roku 2001, kdy rentabilita úplatného kapitálu byla vyšší než úroková míra úvěrů. Lepších výsledků v oblasti rentability dosahuje jednoznačně odvětví.

4.4 Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Rentabilitu vlastního kapitálu (RVK) ovlivňuje více činitelů (rentabilita celkového kapitálu, zdanění, zadluženost). Obvykle se jako stupeň zadlužení označuje vztah mezi vlastním kapitálem (VK) a cizím kapitálem (CK).

$$RVK = (EBIT / T) * (T/A) * (EBT / EBIT) * (A / VK) * (\check{C}Z / EBT)$$

EBIT / T provozní ziskovost tržeb

T / A obrat celkových aktiv

EBT/EBIT úroková redukce zisku

A / VK finanční páka

ČZ / EBT daňová redukce zisku

Vliv na zadluženost vlastního kapitálu vyjadřují dva faktory – úroková redukce zisku a tzv. finanční páka. Tyto dva faktory působí protichůdně. Zvýšení podílů cizích zdrojů jenž se projeví v růstu ukazatele finanční páka, má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Z jiného pohledu však zvýšení podílu cizích zdrojů má vliv na zvýšení úroků, které pak snižují podíl plynoucí investorům a způsobuje pokles ukazatele úrokové redukce zisku a tím i rentability vlastního kapitálu.

Působení finanční páky bude tím vyšší, čím větší bude rozdíl mezi rentabilitou investovaného kapitálu a nákladovými úroky a čím vyšší bude podíl cizího kapitálu. Naopak zvýšení podílu cizích zdrojů je spojeno s vyššími úroky, které snižují podíl zisku plynoucího investorům a způsobuje pokles ukazatele úrokové redukce zisku a tím i rentability vlastního kapitálu.

Multiplikátor kapitálu akcionářů (equity multiplier) je součin obou ukazatelů, označovaný také jako ziskový účinek finanční páky.

$$EBT / EBIT * A / VK > 1$$

V případě společnosti RAKO–TRANS, s.r.o. (viz tab. 21) má zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře pozitivní vliv na rentabilitu kapitálu vlastníků jen v roce 2001. V dalších dvou letech podnik dosahuje výrazně zápornou hodnotu hospodářského výsledku a tudíž multiplikátor vlastního kapitálu je menší než 0.

*Tab. 21. Multiplikátor vlastního kapitálu RAKO-TRANS, s.r.o.
[Zdroj: vlastní]*

	2001	2002	2003
EBT / EBIT	0,998	-1,081	-1,026
A / VK	2,12	2,05	12,57
Multiplikátor	2,116	-2,216	-12,897

4.5 Analýza aktivity

Aktivita měří schopnost podniku využívat své zdroje, tj. rychlost obratu jejich jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv.

Použité ukazatele:

Obrat celkových aktiv = tržby / aktiva

Obrat celkových aktiv = výnosy/ aktiva

Doba obratu zásob = (zásoby / tržby) * 360

Doba obratu pohledávek z tržeb = (pohledávky / tržby) * 360

Doba obratu závazků z tržeb = (závazky / tržby) * 360

Tab. 22. Ukazatel aktivity RAKO-TRANS, s.r.o.
[Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Obrat celkových aktiv z tržeb	1,66	1,53	1,16
Obrat celkových aktiv z výnosů	2,02	1,59	1,39
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	14	21	27
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	73	72	134
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	86	72	176

Tab. 23. Ukazatel aktivity v ODVĚTVÍ. [Zdroj: www.mpo.cz]

	2001	2002	2003
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,8	1,03	1,06
Obrat celkových aktiv z výnosů	0,93	1,11	1,12
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	30	54	54
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	95	88	99
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	109	102	83

Porovnáme-li obratovost celkových aktiv počítanou na bázi tržeb a výnosů u sledované společnosti zjistíme, že hodnota větší než 1 je u obou ukazatelů ve všech letech. Nejvýznamněji se na obratu celkových aktiv z výnosů podílel rok 2001. Obrat celkových aktiv je také vyšší než minimální požadovaná hodnota, tj. na 1 Kč majetku by

měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb, a to u všech let. Tyto hodnoty jsou vykazovány jako lepší než u odvětví, které splňuje požadovanou hodnotu až v letech 2002 a 2003 jak u obratu celkových aktiv jak u tržeb tak u výnosů. Tyto výsledky poukazují na to, že firma efektivně využívá vložené prostředky.

Doba obratu zásob se zvyšuje a tento trend je podobný i u odvětví. Analyzovaná firma však v porovnání s odvětvím v tomto ukazateli vychází lépe, tzn. čím kratší doba tím lépe. Stejně je tomu potom i u doby obratů pohledávek a závazků. Doba obratu závazků by měla dosáhnout doby obratu pohledávek, což splňuje firma především v roce 2002, kde je tato doba dokonce vyrovnaná. V roce 2003 dochází u sledované společnosti k nebezpečnému rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a závazků, tj. o více jak dvakrát tolik co v minulém roce, což může být příčinou mnoha nedobytných pohledávek.

5. SPIDER ANALÝZA

Spider analýza odráží 4 základní skupiny poměrových ukazatelů – zadluženost, likviditu, rentabilitu a aktivitu. Graf obsahuje kromě křivky vyjadřující výši ukazatelů společnosti také křivku odvětví a to jako 100 %, která je výchozí pro výpočet polohy ukazatelů konkrétního podniku. Čím dál je křivka podniku od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. Tato interpretace má však své omezení. Příliš vysoké hodnoty u likvidity svědčí o neefektivním umrtvování peněz v různých formách oběžného majetku; příliš velký podíl vlastního kapitálu může snižovat možnosti využití finanční páky atd.

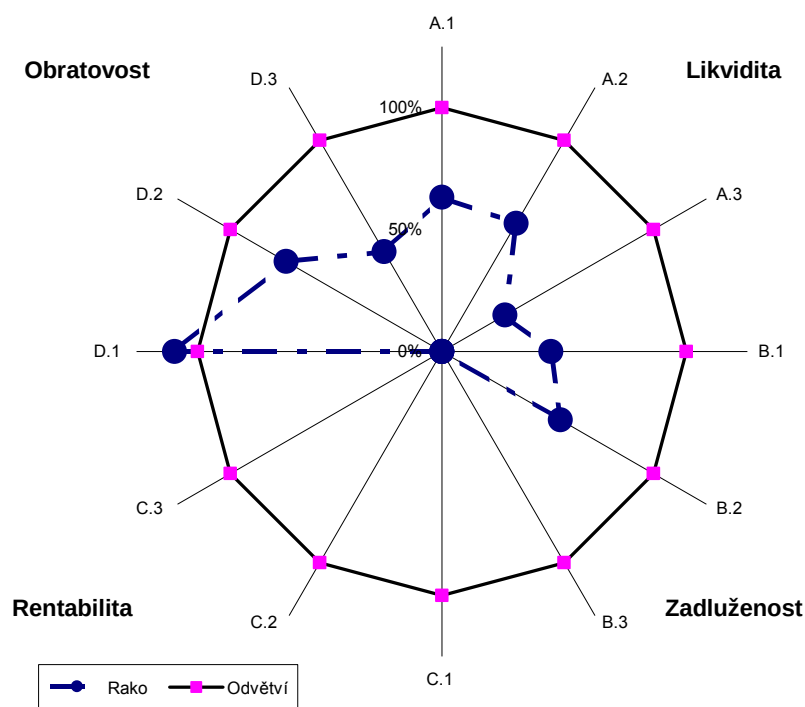
Výsledky hospodaření firmy RAKO–TRANS, s.r.o. a daného odvětví obsahuje následující tabulka. Graf porovnává výsledky hospodaření za analyzovaný podnik a odvětví v roce 2003.

5.1 Porovnání poměrových ukazatelů v r. 2003 – spol. RAKO–TRANS, s.r.o. a ODVĚTVÍ

Tab. 24. Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2003 u RAKO-TRANS, s.r.o.[Zdroj: vlastní]

		RAKO–TRANS	Odvětví
Likvidita	A.1 Běžná likvidita	1,05	1,66
	A.2 Pohotová likvidita	0,89	1,47
	A.3 Hotovostní likvidita	0,14	0,47
Zadluženost	B.1 VK/A	0,21	0,47
	B.2 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem	0,88	1,57
	B.3 Úrokové krytí	-38,53	4,66
Rentabilita	C.1 Rentabilita VK	-5,23 %	6,34
	C.2 Rentabilita aktiv	-40,53 %	6,40
	C.3 Rentabilita výnosů	-29,23 %	6,15
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,16	1,06
	D.2 Obratovost pohledávek	2,68	3,64
	D.3 Obratovost závazků	2,05	4,34

5.2 Spider graf společnosti RAKO–TRANS, s.r.o. za rok 2003 a odvětví



Obr. 3. Spider graf srovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví. [Zdroj: vlastní]

Z tab. 24 a obr. 3 je patrné, že odvětví dosahuje poměrně lepších výsledků než sledovaná společnost téměř ve všech ukazatelích. Nejblíže se odvětví přibližují ukazatele obratovosti, tj. D1, D2 a D3. Lepších výsledků než odvětví dosahuje firma RAKO–TRANS, s.r.o. ve zmíněné obratovosti a to konkrétně v obratovosti aktiv, tj. D1.

V případě likvidity dosahuje nejblížších výsledků v porovnání s odvětvím běžná likvidita, tj. A1. Z hlediska zadluženosti nejblížších výsledků dosahuje krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem vzhledem k odvětví, tj. B2.

Z hlediska rentability je patrné, že efektivněji využívá vloženého majetku odvětví. Firma RAKO–TRANS, s.r.o. v roce 2003 vykazuje zápornou rentabilitu, tzn. že nedokáže efektivně využít investovaných kapitál, ať už cizí nebo vlastní.

5.3 Další ukazatele – RAKO-TRANS, s.r.o.

Tab. 25. Další ukazatele firmy RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	626 718	242 064	6 731
Tržby/Počet zaměstnanců	2 109 661	1 429 357	1 319 550
Výkonová spotřeba/Výnosy	30,43 %	53,15 %	52,66 %
Odpisy/Výnosy	6,03 %	6,69 %	5,91 %
Přidaná hodnota/Výnosy	28,58 %	13,97 %	0,43 %
Odpisy/Přidaná hodnota	21,08 %	47,86 %	1383,72 %

Tab. 26. Další ukazatele v ODVĚTVÍ. [Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	-	-	-
Tržby/Počet zaměstnanců	-	-	-
Výkonová spotřeba/Výnosy	43,75 %	41,62 %	44,26 %
Odpisy/Výnosy	3,83 %	4,17 %	4,49 %
Přidaná hodnota/Výnosy	25,16 %	31,78 %	31,03 %
Odpisy/Přidaná hodnota	15,24 %	13,13 %	14,47 %

Přidaná hodnota na zaměstnance každoročně klesá, stejně jako tržby vztažené na jednoho zaměstnance. Porovnání s odvětvím v těchto dvou ukazatelích není možné z důvodu nedostatku informací pro výpočet. Podíl výkonové spotřeby na výnosech z roku 2001 drasticky narostl téměř na dvojnásobek. Přidaná hodnota na výnosech je relativně podobná s odvětvím pouze v roce 2001, v ostatních letech, hlavně v roce 2003 je výrazně nízká. Podíl odpisů na přidané hodnotě dosahuje razantně většího podílu a to hlavně v roce 2003, protože výše přidané hodnoty je každým rokem podstatně nižší. Odpisy na výnosech u sledované společnosti jsou hodně podobné s odvětvím.

6. SOUHRNNÉ UKAZATELE

Souhrnné ukazatele se snaží vyjádřit finanční pozici a finanční zdraví podniku. Jejich vypovídací schopnost je však omezená; podnik je příliš složitý systém a vyjádření pomocí jednoho čísla je problematické.

6.1 Z – skóre (Altmanův model)

Pokud je dosažená hodnota vyšší než 2,99 má podnik uspokojivou finanční situaci, při $Z = 1,81$ až 2,99 má nevyhraněnou finanční situaci a při Z menším jak 1,81 má velmi silné finanční problémy.

Tab. 27. Altmanův model firmy RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

Altmanovo Z - skóre	2001	2002	2003
$0,717 \times \text{ČPK}/A$	0,06	0,13	0,02
$0,847 \times \text{ČZ}/A$	0,21	-0,05	-0,35
$3,107 \times \text{EBIT}/A$	1,13	-0,17	-1,26
$0,420 \times \text{VK}/\text{CZ}$	0,38	0,40	0,04
$0,998 \times \text{T}/A$	1,66	1,52	1,16
Z – skóre	3,44	1,83	-0,39
Upravené Z – skóre pro české podmínky	3,42	1,78	-0,53

Na základě Altmanova modelu (tab. 27) dosahuje podnik uspokojivé finanční situace jen v roce 2001. Do nevyhraněné situace se dostal v roce 2002, ovšem v posledním roce je ve velice silných finančních problémech. Lze konstatovat, že jeho finanční situace se v analyzovaných letech stále zhoršovala.

6.2 Výpočet indexu IN01 – RAKO-TRANS, s.r.o.

Vycházejme z tab. 28. V případě, že hodnota indexu je větší než 1,77 znamená to, že podnik tvoří hodnotu. Údaje v roce 2001 výrazně překračují hodnotu 1,77 a podnik by měl dosahovat výrazně kladnou ekonomickou přidanou hodnotu - EVA. Mezi hodnotami 1,77 a 0,75 je tzv. šedá zóna. V této zóně se podnik přibližuje v roce 2002. V případě, že hodnota indexu je menší než 0,75 znamená to, že podnik spěje k bankrotu, tj. rok 2003.

Tyto bonitní a bankrotní ukazatele mají jen orientační charakter a nejsou schopny nahradit podrobnou finanční analýzu, ze které se lépe dají vyvozovat závěry a doporučení.

Tab.28. Výpočet indexu IN01 u RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

Index IN01	2001	2002	2003
0,13 x A/CK	0,131	1,308	0,131
0,04 x EBIT/NÚ	19,791	-0,491	-1,541
3,92 x EBIT/A	1,422	-0,216	-1,589
0,21 x V/A	0,051	-0,013	-0,087
0,09 x OA/(KZ+KBU)	0,108	0,145	0,094
Index IN01	21,503	0,733	-2,992

6.3 EVA = economic value added ekonomická přidaná hodnota

EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení nákladů na dlouhodobě vázaný kapitál (nebo čistým ziskem a náklady na vlastní kapitál). Podstatou je to, že EVA obsahuje to, že cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty, tj. měří, jak firma za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky:

$$EVA = (ROE - re) \times VK$$

Tab. 29. Výpočet ukazatele EVA u RAKO-TRANS, s.r.o. [Zdroj: vlastní]

	2001	2002	2003
Bezriziková sazba	6,30 %	5,10 %	4,00 %
r podnikatelské	5,52 %	10,00 %	10,00 %
r LA	5,00 %	5,00 %	5,00 %
r FinStab	3,79 %	3,6 %	8,54 %
WACC	20,61 %	23,7 %	27,54 %
re	16,01 %	25,6 %	49,16 %
ROE	5,09 %	-12,00 %	-523 %
VK	10 745 019,66	9 572 945,43	1 537 451,90
EVA	-1 173 356,1	-3 599 427,5	-8 796 684,8
Úr. sazba na cizí kapitál	346,7 %	24,7 %	13,8 %
N na cizí kapitál	239,2 %	17 %	9,5 %

Ve všech sledovaných letech je hodnota ukazatele EVA záporná, tzn., že firma svojí činností snižovala hodnotu vložených prostředků vlastníků. Negativní je ovšem fakt, že záporná hodnota z hlediska času nabývá vyšších hodnot. Největším problémem společnosti je záporná rentabilita vlastního kapitálu.

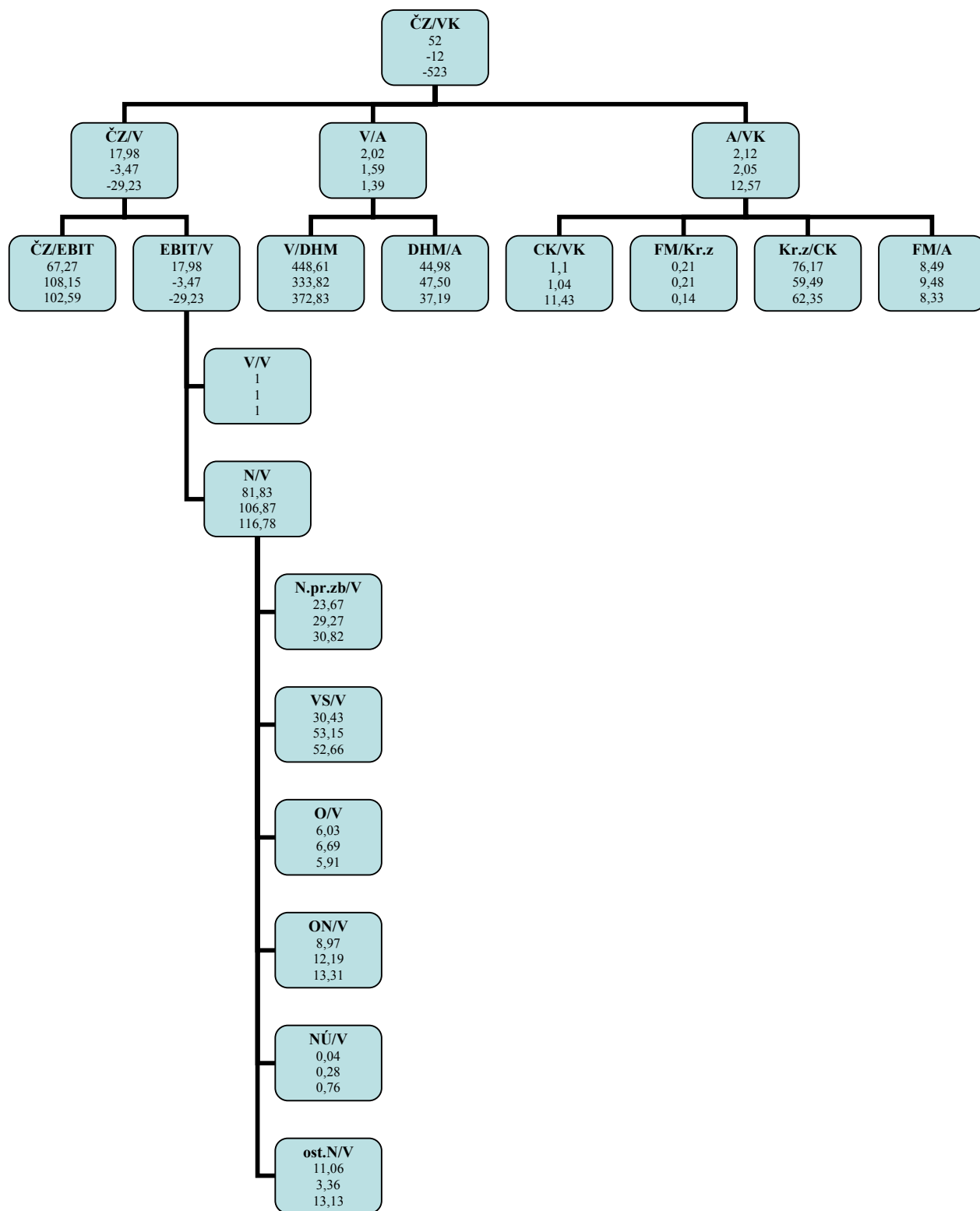
r_e (%) musí být rovno nebo větší než WACC (%), výjimku tvoří rok 2001, kdy r_e je < jak WACC (%) kdy model výpočtu selhává. Ukazatele v roce 2001 jsou tedy nespolehlivé.

Podle modelu IN01 by měl podnik dosahovat kladného hodnoty EVA, ale uvedený výpočet ukázal, že i v roce 2001 je hodnota EVA záporná. Tudíž došlo k selhání modelu IN01, kvůli vysoké hodnotě úrokového krytí.

7. SOUSTAVA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Pro usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli používanými ve finanční analýze slouží soustava poměrových ukazatelů.

Rozklad názorně ukazuje, že rentabilita vlastního kapitálu je záporná, resp. žádná. Snížení ROE bylo ovlivněno výrazným snížením ziskových marží a obratu aktiv. Výrazně stoupl podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu. Podíl EBITu na výnosech dosahuje stále nižších hodnot. Příčinou je každoroční výrazný pokles výnosů při nesrovnatelném poklesu nákladů. Výkonová spotřeba na výnosech dramaticky stoupla z prvního sledovaného roku na druhý. Podíl odpisů na výnosech vykázal nepatrnou změnu. Ostatní náklady na výnosech dosáhly dramatického poklesu v druhém roce.



Obr. 4. Soustava vývoje poměrových ukazatelů. [Zdroj: vlastní]

ZÁVĚR

V rámci podrobné finanční analýzy je zřejmé, kde se firmě daří a kde jsou naopak její slabé stránky. Společnost RAKO–TRANS, s.r.o. je firmou nabízející kvalitní a certifikáty zajištěné služby v oblasti vnitrostátní a mezinárodní dopravy. Ze zjištěných výsledků je ale zřejmé, že se firma v současném období nachází v tzv. červených číslech. V jednotlivých letech, které byly předmětem zkoumání, firma vykazuje klesající hospodářský výsledek. Nejlepším rokem byl rok 2001, kdy firma dosahovala zisku. Negativní aspekt posledních dvou let je založen především na špatných výsledcích ukazatelů rentability, a to díky výraznému poklesu tržeb. Můžeme konstatovat, že firma nedokáže efektivně zhodnotit vložené prostředky (ať už cizího nebo vlastního kapitálu).

Firma je podstatně hodně zadlužená a tento fakt odráží ve schopnosti dostát svých závazků, zhoršuje se ukazatel úrokového krytí a lze tvrdit, že analyzovaná společnost má tedy problém s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček.

Největším problémem je rentabilita, tedy návratnost vložených prostředků. Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech dramaticky klesá. Neoptimálnější celkové zadluženosti dosáhla jen v roce 2002 a výsledek posledního analyzovaného roku je alarmující.

Nejlepších výsledků v porovnání s odvětvím má firma v ukazatelích obratovosti, konkrétně v obratovosti aktiv jak na tržbách tak na výnosech, kde dokonce přesahuje odvětví. Negativní je to, že doba obratu pohledávek a závazků roste. Doba obratu závazků je však téměř totožná s dobou obratu pohledávek. Ale poslední rok se tyto doby obratu výrazně zhoršily a jejich doba obratu se nebezpečně prodloužila. Bohužel je nutné konstatovat, že pouze v tomto ukazateli dosahuje firma lepších výsledků – všechny ostatní ukazatele vyznívají ve prospěch odvětví.

Společnost se po dobu sledovaných tří let pohybuje na úrovni lepšího průměru jen v roce 2001. Poslední dva analyzované roky vykazují negativní výsledky téměř ve všech ukazatelích. Výnosy a rentabilita klesají, nákladovost každoročně roste, čímž dochází k čím dál větší tvorbě ztráty. Důvodem tohoto negativního vývoje je výrazný pokles tržeb, což souvisí s uplatněním poskytovaných služeb na trhu.

Seznam použitých symbolů a zkratek

A	Aktiva.
BÚ	Bankovní úvěr.
CF	Cash flow – peněžní tok.
CK	Cizí kapitál.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČZ	Čistý zisk.
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
Dlouh.	Dlouhodobé.
EBT	Earning before taxis – zisk před zdaněním.
EBIT	Earning before interest and taxis – zisk před zdaněním a úroky.
EVA	Economic Value Added – Ekonomická přidaná hodnota.
FM	Finanční majetek.
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje.
Kr. z.	Krátkodobé závazky.
N	Náklady.
NÚ	Nákladové úroky.
N pr. zb.	Náklady prodaného zboží.
O	Odpisy.
OA	Oběžné aktiva.
Obr.	Obrázek.
ON	Ostatní náklady.
Ost.	Ostatní.
r_e	Náklady na vlastní kapitál.
$r_{FinStab}$	Funkce ukazatelů charakterizujících vztahy mezi aktivy a pasivy.

r_{LA}	Funkce ukazatelů charakterizujících velikost podniku.
$r_{podnikatelské}$	Funkce ukazatelů charakterizujících tvorbu produkční síly.
ROA	Rentabilita celkového kapitálu.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
RVK	Rentabilita vlastního kapitálu.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
T	Tržby.
Tab.	Tabulka.
V	Výnosy.
VK	Vlastní kapitál.
WACC	Vážený náklad na kapitál.

Seznam obrázků

Obr. 1. Vývoj HV v letech 2001 - 2003.....	85
Obr. 2. Vývoj likvidity RAKO–TRANS, s.r.o. v letech 2001 – 2003.....	90
Obr. 3. Spider graf srovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví.	99
Obr. 4. Soustava vývoje poměrových ukazatelů.....	105

Seznam tabulek

Tab. 1. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury.....	78
Tab. 2. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury v ODVĚTVÍ v tis. Kč.....	79
Tab. 3. Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury.	79
Tab. 4. Vývojové trendy položek majetkové a finanční struktury v ODVĚTVÍ tis.Kč.....	80
Tab. 5. Poměr pohledávek (závazků) po lhůtě splatnosti na celkových pohledávkách (závazcích) déle než 180 dní.....	81
Tab. 6. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů RAKO-TRANS, s.r.o.	82
Tab. 7. Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů v ODVĚTVÍ v tis. Kč.....	83
Tab. 8. Vývojové trendy položek výnosů a nákladů RAKO-TRANS, s.r.o.	83
Tab. 9. Vývojové trendy položek výnosů a nákladů v ODVĚTVÍ.....	84
Tab. 10. Vývoj hospodářského výsledku v letech 2001 – 2003.	85
Tab. 11. Dělení HV před zdaněním a úroky RAKO-TRANS, s.r.o.	86
Tab. 12. Dělení HV před zdaněním a úroky v ODVĚTVÍ v tis. Kč.....	86
Tab. 13. Vývoj peněžních toků v Kč v letech 2001-2003 RAKO-TRANS, s.r.o.....	87
Tab. 14. Vývoj ČPK v Kč v letech 2001-2003.....	88
Tab. 15. Ukazatel likvidity RAKO-TRANS, s.r.o. v letech 2001-2003.....	89
Tab. 16. Ukazatel likvidity v ODVĚTVÍ.....	90
Tab. 17. Ukazatel zadluženosti RAKO-TRANS, s.r.o. v letech 2001-2003.	91
Tab. 18. Ukazatel zadluženosti v ODVĚTVÍ.	91
Tab. 19. Ukazatel rentability RAKO-TRANS, s.r.o.....	93
Tab. 20. Ukazatel rentability v ODVĚTVÍ.....	93
Tab. 21. Multiplikátor vlastního kapitálu RAKO-TRANS, s.r.o.....	95
Tab. 22. Ukazatel aktivity RAKO-TRANS, s.r.o.	96
Tab. 23. Ukazatel aktivity v ODVĚTVÍ.....	96
Tab. 24. Porovnání poměrových ukazatelů v roce 2003 u RAKO-TRANS, s.r.o.	98
Tab. 25. Další ukazatele firmy RAKO-TRANS, s.r.o.	100
Tab. 26. Další ukazatele v ODVĚTVÍ.....	100
Tab. 27. Altmanův model firmy RAKO-TRANS, s.r.o.....	101
Tab. 28. Výpočet indexu IN01 u RAKO-TRANS, s.r.o.	102

Tab. 29. Výpočet ukazatele EVA u RAKO-TRANS, s.r.o.....	102
---	-----

PŘÍLOHA P VII: DATOVÉ MEDIUM