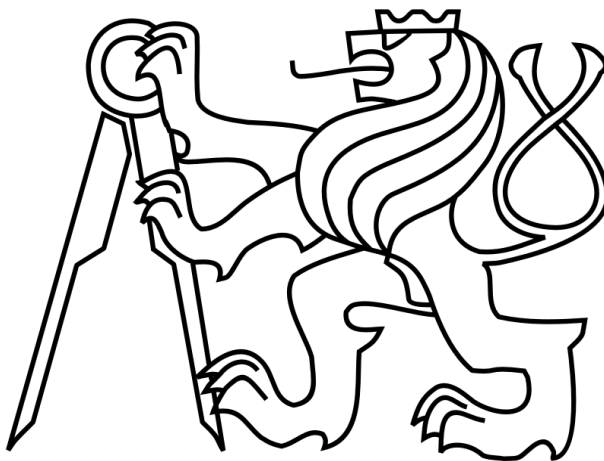


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ
FAKULTA STAVEBNÍ
Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Jaroslav Plzák



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Ptáček Jméno: Jaroslav Osobní číslo: 458662
Fakulta/ústav: Fakulta stavební
Zadávající katedra/ústav: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví
Studijní program: Stavební inženýrství
Studijní obor: Management a ekonomika ve stavebnictví

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Autodoprava ve stavebnictví - podnikatelský záměr

Název bakalářské práce anglicky:

Road transport in construction - business plan

Podtýmy pro vypracování:

Podnikatelský plán a jeho součásti
Logistika
Zpracování podnikatelského plánu vnitrostátní silniční dopravy stavebních materiálů

Seznam doporučené literatury:

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024709392.
SIXTA, J., MAČÁT, V. Logistika - teorie a praxe. CP Books, a.s. Erno, 2005. ISBN 80-251-0573-3
Macurová, P. – Klábusayová, N. – Tvrdoň, L. (2018). Logistika, 2. upravené a doplněné vydání, SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB – TU, Ostrava. ISBN 978-80-249-4159-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Václav Tatýrek, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

Jméno a pracoviště druhého(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 17.02.2020 Termín odevzdání bakalářské práce: 24.05.2020

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Václav Tatýrek, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heratová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) konzultantky

prof. Ing. Jiří Mládek, CSc.
podpis děkan(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jejích pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

_____ Datum převzetí zadání

_____ Podpis studenta

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Václavu Tatýrkovi, Ph.D. za jeho spolupráci a poskytnutí cenných rad při tvorbě této práce.

Dále společnosti HASS Hroby s.r.o. a jejím pracovníkům za spolupráci, poskytnutí vnitřních informací a cenných rad při zpracování mé bakalářské práce.

Autodoprava ve stavebnictví

Podnikatelský záměr

Road transport in construction

Business plan

Anotace: Podnikatelský záměr – autodoprava ve stavebnictví

Bakalářská práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru ve formě podnikatelského plánu pro založení nové společnosti v odvětví autodoprava se zaměřením na stavebnictví. Teoretická část obsahuje definici podnikatele a jeho právní formy, úvod do podnikatelského plánu s jeho strukturou, dále definici dopravy včetně druhů přeprav. Na teoretickou část navazuje praktická část s finanční analýzou, která tvoří ucelený podnikatelský plán na založení společnosti v odvětví autodopravy.

Annotation: Business plan - road transport in construction

The bachelor's thesis deals with the elaboration of a business purpose in the form of a business plan for the establishment of a new company in the field of road transport with a focus on civil engineering. The theoretical part contains the definition of the entrepreneur and his legal forms, an introduction to the business plan with its structure and characteristics of transport and types of transport. The theoretical part is followed by a practical part with a financial analysis, which forms a comprehensive business plan for the establishment of a company in the field of road transport.

Klíčová slova: podnikatelský plán, doprava, autodoprava, nákladní vozidlo, společnost, nadrozměrný náklad, SWOT analýza, finanční analýza

Keywords: business plan, transport, road transport, truck, company, oversized cargo, SWOT analysis, financial analysis

Obsah

Obsah	7
1 Úvod	10
2 Teoretická část	11
2.1 Podnikání a podnikatel	11
2.1.1 Definice podnikatelské činnosti a podnikatele	11
2.1.2 Právní formy podnikání	11
2.1.3 Rozdělení živností a obchodních společností	11
2.2 Podnikatelský plán	13
2.2.1 Definice podnikatelského plánu	13
2.2.2 Struktura podnikatelského plánu	14
2.3 Doprava	17
2.3.1 Definice dopravy	17
2.3.2 Rozdělení dopravy	17
3 Vlastní práce	20
3.1 Titulní strana	20
3.2 Stručné shrnutí podnikatelského plánu	21
3.3 Podnikatelská činnost	24
3.3.1 Stálý přepravní partneři	24
3.3.2 Náhodné přepravy	25
3.3.3 Nadrozměrná přeprava zboží	25
3.3.4 Vznik objednávky a fakturace	26
3.3.5 Ukázka modelového pracovního týdne	27
3.4 Charakteristika podniku	28
3.4.1 Založení společnosti	28
3.4.2 Povinnost podnikatelského subjektu	28

3.4.3	Sídlo společnosti.....	30
3.4.4	Organizační schéma.....	31
3.4.5	Pracovní pozice a lidské zdroje.....	32
3.4.6	Náklady na pracovníky.....	32
3.4.7	Postihy pracovníků.....	33
3.5	Potřeby k činnosti podniku.....	33
3.5.1	Vozový park.....	33
3.5.2	Vázací a ochranné prostředky k zajištění nákladu.....	36
3.5.3	Ochranné pomůcky pro pracovníky.....	36
3.5.4	Počítačové programy pro provoz.....	37
3.5.5	Potřeby pro kancelář.....	39
3.6	Analýza konkurence.....	40
3.6.1	Konkurenční společnosti.....	40
3.6.2	Porovnání konkurence.....	41
3.7	SWOT analýza a rizika.....	41
3.7.1	SWOT analýza.....	41
3.7.2	Párové srovnání SWOT analýzy.....	42
4	Finanční analýza.....	44
4.1	Vstupní náklady.....	44
4.2	Fixní náklady.....	44
4.3	Variabilní náklady.....	45
4.4	Cash Flow.....	46
4.5	Porovnání cash flow ve scénářích.....	50
4.6	Bod zvratu.....	51
5	Vyhodnocení podnikatelského plánu.....	52
6	Závěr.....	53
7	Citovaná literatura.....	54

Seznam obrázků	56
Seznam tabulek	57
Seznam grafů.....	58
Seznam příloh.....	59

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je sestavení podnikatelského záměru na obor autodoprava ve stavebnictví, kde nákladní automobilová doprava tvoří významnou část ekonomiky každé země. Autodoprací se značnou měrou podílejí na tvorbě hrubého domácího produktu a spotřební dani. Na jejich profesi je závislá významná část ekonomického trhu. Pro podnikání v dopravě je potřeba umět se přizpůsobit trhu, jeho požadavkům a nárokům. O ziskovosti z přeprav rozhodují více vnější příčiny nežli samotný dopravce.

Toto téma jsem si zvolil z důvodu pohybu na dopravním trhu a znalosti prostředí přepravy. Podnikatelský záměr, který jsem si zvolil, vychází z mé budoucí snahy na založení nebo rozšíření společnosti zaměřené na autodopravu. Mám rovněž vlastní zkušenosti s přepravou pro stavební sektor, zejména s dopravou materiálu, konstrukcí nebo stavebních prvků. Také mám praxi s dopravou asfaltových směsí, či přepravou zemin jak po staveništích, tak po pozemních komunikacích. Z těchto důvodů jsem se snažil zpracovat podnikatelský záměr se všemi požadavky na dopravce a přepravy.

Bakalářská práce se dělí na tři části. První část obsahuje teoretické vysvětlení pojmů týkajících se podnikání, podnikatelského záměru, dopravy a její rozdělení. Dále je zde kladen důraz na strukturu podnikatelského plánu, který je pro tuto práci stěžejní. Druhá část se zaměřuje na popis a stavbu samotného podniku, jeho potřeb a konkurence. Třetí část se věnuje investičním a provozním financím.

Hlavním cílem části vlastní práce je zpracování uceleného podnikatelského záměru pro autodopravu. Mezi vedlejší cíle patří náhled do přepravního cyklu, od získání objednávky na přepravu, až po její dokončení, včetně modelového pracovního týdne.

2 Teoretická část

2.1 Podnikání a podnikatel

2.1.1 Definice podnikatelské činnosti a podnikatele

Zákon č. 455/1991 Sb., V živnostenském zákoně je definice podnikatelské činnosti uvedena jako: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* [1]

Zákon č. 89/2012 Sb., V novele občanského zákoníku je uvedena definice podnikatele jako: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* [2]

2.1.2 Právní formy podnikání

Základním rozdělením právní formy je fyzická nebo právnická osoba, které podléhají platným právním normám. Pro podnikatele v České republice je právní úprava definovaná v Živnostenském zákoníku, v novele Občanského zákoníku a v Zákonu o obchodních korporacích.

„Podnikání fyzických osob Fyzické osoby mohou podnikat. na základě živnostenského listu, či koncesní listiny, podle toho, zda se jedná o živnost ohlašovací, či koncesovanou a podnikat se může od zapsání do živnostenského rejstříku. Někdy jsou zapisovány do obchodního rejstříku i fyzické osoby.“ [3]

„Podnikání právnických osob – Právnické osoby, tedy obchodní společnosti (a.s., s.r.o., k.s., v.o.s.), mohou podnikat také na základě živnostenského listu, ale fyzické osoby firmu zakládající musí sepsat společenskou smlouvu a společnost vzniká po zapsání do obchodního rejstříku.“ [3]

2.1.3 Rozdělení živností a obchodních společností

Rozdělení živností:

„Živnosti ohlašovací mohou být provozovány na základě pouhého oznámení, a to libovolnému živnostenskému úřadu. Během ohlášení živnosti neprobíhá žádná schvalovací procedura ze strany úřadu. Splňuje-li žadatel zákonem stanovené podmínky, živnostenský úřad provede do pěti dnů ode dne doručení ohlášení zápis do živnostenského rejstříku. A poté vydá podnikateli výpis ze živnostenského rejstříku.“ [4]

„Ohlášení živnosti se provádí vyplněním jednotného registračního formuláře, který je poté možné odevzdat buď osobně na živnostenském úřadě či jeho odesláním poštou. Navíc lze využít i elektronickou formu tohoto formuláře. Tento formulář slouží nejen k ohlášení živnosti, ale umožňuje se i registrovat pro účely daně z příjmů, pro účely sociálního a zdravotního pojištění, popř. se registrovat i jako plátce DPH či plátce daně silniční.“ [4]

„Koncesovaná živnost může být provozována až po udělení zvláštního oprávnění k podnikání – koncese. Tato veřejná listina obsahuje přivolení státu a podmínky pro provozování příslušné živnosti. Na rozdíl od ohlašovacích živností na živnosti koncesované neexistuje právní nárok. Důvodem je fakt, že se jedná o činnosti, které mohou výrazným způsobem ohrozit zdraví a životy nebo veřejné zájmy.

K provozování koncesované živnosti musí zájemce prokázat splnění jak všeobecných a zvláštních podmínek pro provoz dané živnosti, tak i splnění podmínek pro udělení koncese. Živnostenský úřad může zároveň také požadovat v rámci řízení o udělení koncese různá stanoviska od jiných orgánů státní správy. Odborná způsobilost pro koncesované živnosti je upravena zvláštními předpisy živnostenského zákona. Oprávnění provozovat koncesovanou živnost vzniká až dnem, kdy rozhodnutí o udělení koncese nabylo právní moci.“ [4]

Základní požadavky pro získání koncese v oblasti nákladní autodoprava o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny:

„Usazení – Podnikatel musí mít k dispozici sídlo či provozovnu s prostorami, v nichž uchovává firemní dokumentaci. V případě kontroly ze strany příslušných státních orgánů, je podnikatel povinen umožnit úředníkovi do těchto prostor přístup. Na živnostenském úřadu je třeba předložit dokument opravňující jejich užívání. Dále musí mít podnikatel k dispozici jedno nebo více nákladních vozidel. Mohou být vlastní nebo pronajaté či provozované dle leasingové smlouvy. Na živnostenském úřadu se předkládají doklady umožňující užívání vozidel a technické průkazy.“ [5]

„Finanční způsobilost – Další podmínkou je doložení tzv. finanční způsobilosti podle § 8 zákona o silniční dopravě. Finanční způsobilost se prokazuje nejčastěji bankovní zárukou nebo pojištěním. Její výše je 9000 EUR, je-li používáno jedno vozidlo, a 5000 EUR na každé další užívané vozidlo po přepočtu na Kč. V případě právnické osoby, která se teprve zakládá, a nemůže tedy uzavírat smluvní vztahy, lze finanční způsobilost prokázat zahajovací rozvahou, ve které je uveden vlastní majetek v požadované výši. V podstatě je tedy nutno, aby firma měla takto vysoký základní kapitál.“ [5]

„Odborná způsobilost – Podnikatel je povinen velkou nákladní dopravu provozovat prostřednictvím odpovědného zástupce. Odpovědný zástupce je osoba, která má tzv. skutečnou vazbu k podniku. Může to být přímo podnikatel nebo jeho zaměstnanec, u kterého se skutečná vazba dokládá pracovní smlouvou. Odborná způsobilost se prokazuje živnostenskému úřadu osvědčením o odborné způsobilosti pro provozování silniční dopravy, které vydá dopravní úřad na základě úspěšně složené zkoušky. Takto určená osoba může vykonávat funkci odpovědného zástupce pro dopravu maximálně pro 4 různé podnikatele s celkovým vozovým parkem maximálně 50 vozidel.“ [5]

„Dobrá pověst – Podmínku dobré pověsti musí splňovat podnikatel (u právnické osoby jednatel) i odpovědný zástupce. Podle § 7 zákona o silniční dopravě má dobrou pověst osoba, která je bezúhonná podle živnostenského zákona, tedy nebyla trestána za činnost související s podnikáním nebo předmětem činnosti firmy, pro kterou bude úlohu odpovědného zástupce vykonávat. V tomto případě, pokud výpis z trestního rejstříku obsahuje záznam o odsouzení např. za řízení pod vlivem alkoholu, není možné jmenovat takovou osobu na místo odpovědného zástupce.“ [5]

Rozdělení obchodních společností:

„Veřejná obchodní společnost (v. o. s. nebo veř. obch. spol.) -Je osobní obchodní společnost. Je to společnost alespoň dvou osob, které za závazky společnosti ručí společně a nerozdílně. Společníci

se osobně účastní podnikání a zisky si rozdělují mezi sebe rovným dílem, pokud společenská smlouva neurčí jinak. Tato forma vytváří ve srovnání s podnikem jednotlivce lepší možnosti pro získávání kapitálu i pro překonávání kvalifikační omezení podnikatele.“ [6][s.22]

„Komanditní společnost (kom. spol. nebo k. s.) - Je osobní obchodní společnost minimálně dvou osob, v níž alespoň jeden společník ručí za závazky společnosti omezeně („komanditista“) a alespoň jeden společník neomezeně („komplementář“). Statutárním orgánem jsou všichni komplementáři, neurčí-li společenská smlouva jinak. Zisk i ztráta společnosti se dělí mezi společnost a komplementáře na polovinu, pokud smlouva neurčí jinak. Část zisku, která připadla společnosti, se po zdanění rozdělí mezi komanditisty v poměru jejich podílů. Ztrátu komanditisté nenesou.“ [6][s.23]

„Společnost s ručením omezeným (s.r.o. nebo spol. s r.o.) - Je kapitálová obchodní společnost, za jejíž dluhy dluží společníci do výše upsaného nesplaceného vkladu zapsaného v OR. Minimální výše vkladu je 1 Kč. Společnost může být založena jednou FO nebo PO. Na podmínkách podnikání (název, předmět činnosti, výše a předmět vkladů, statutární orgány atd.) se společníci dohodnou ve společenské smlouvě. Zisk je zdaněn daní z příjmu PO a následně určí valná hromada způsob a rozsah rozdělení zisku. Společníci si rozdělují zisk obvykle v poměru svých vkladů. S.r.o. zřizuje povinně následující orgány: valnou hromadu (nejvyšší orgán, rozhoduje většinou přítomných) a statutární orgán (jeden nebo více jednatelů; jednatel může být i společník; jednatel musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti; odpovídá za řádné vedení účetnictví). Dobrovolně může s.r.o. zřizovat dozorčí radu, která je kontrolním orgánem.“ [6][s.23]

„Akciová společnost (a. s. nebo akc. spol.) - Je kapitálová obchodní společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Minimální požadovaná výše základního kapitálu je 2 mil. Kč nebo 80 000 EUR. Akcie je cenný papírem v zaknihované nebo listinné podobě, s níž jsou spojena práva akcionáře.“ [6][s.23]

„Družstvo – Je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání. Má nejméně 3 členy. Základním dokumentem jsou stanovy. Orgány družstva tvoří členská schůze, představenstvo (statutární orgán) a kontrolní komise.“ [6][s.24]

2.2 Podnikatelský plán

2.2.1 Definice podnikatelského plánu

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ [7]

Dle Tomáše Orlíka definuje podnikatelský plán shrnutí podnikatelského záměru, a dává možnost jeho prezentaci potencionálním partnerům v podnikání, investorům nebo dalším osobám pro potřeby podnikání.

2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

„Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Dále uvedená struktura podnikatelského plánu je jednou z mnoha možností, se kterou se můžeme setkat.“ [7][s.14]

Pro účely této bakalářské práce jsem se rozhodl pro upravenou strukturu podnikatelského plánu, který vychází z publikace Podnikatelský plán a strategie [7] a projektu Podnikatelský záměr od CzechEkoSystém [8]

1. titulní list
2. obsah
3. stručné shrnutí
4. popis podnikatelské činnosti
5. charakteristika podniku
6. potřeby k činnosti
7. analýza konkurence
8. SWOT analýza a přehled rizik
9. finanční plán/analýza
10. přílohy

Titulní list

„Na titulní list uvedeme obchodní název a logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, klíčových osob, zakladatelů, datum založení apod.“ [7][s.15]

Obsah

„Obsah by měl být krátký a měl by být omezen na jednu až jednu a půl strany formátu A4. Do obsahu uvádíme nadpisy první, druhé a třetí úrovně. Podrobnější členění již činí obsah nepřehledným.“ [7][s.15]

Stručné shrnutí

„Shrnutí nesmí být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěný popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Po přečtení shrnutí se má v čtenáři vzbudit zvědavost, aby si přečetl i zbytek plánu a aby se zabýval podrobnostmi.“ [7][s.16]

„Rozsah shrnutí závisí na charakteru podnikatelského záměru a na výši potřebného kapitálu. Hlavní problém spočívá v tom, jak zhustit množství důležitých informací na malý počet stran. Přestože se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského plánu, zpracováváme ho jako poslední, tj. v době, kdy máme celý podnikatelský plán hotový.“ [7][s.16]

Popis podnikatelské činnosti

„Popis produktu určuje jak fyzický vzhled v případě výrobku, tak vlastnosti v případě služby. Pokud nabízíme službu, uvedeme, v čem spočívá a jak funguje. Je nutno objasnit, jak bude tato služba poskytována a která zařízení nebo jaké vybavení vyžaduje.“ [7][s.17]

„Náš výrobek nebo služba musí mít konkurenční výhodu, musí být lepší než konkurenční nabídky. Zejména dnes, kdy vládne tvrdá konkurence, nováčkovi na trhu nestačí být stejně dobrý jako ostatní firmy. Je nutné být každopádně lepší než konkurenti. Musíme tedy prokázat, že přicházíme s lepší

nabídkou pro zákazníka, zajímavější koncepcí, profesionálnějším servisem, že lépe řešíme problémy zákazníka.“ [7][s.18]

„Podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, jestliže náš produkt přinese užitek pro zákazníka. Proto je třeba zdůraznit, jaký prospěch plyne z naší nabídky pro zákazníky a proč by zákazníci měli nakupovat právě od nás, a ne od konkurence. To přirozeně předpokládá, že budeme vědět, kdo jsou naši zákazníci, resp. na které trhy se chceme orientovat a jaký je jejich růstový potenciál.“ [8]

Charakteristika společnosti – potřeby k činnosti

„Kromě popisu produktu a trhu bychom v tomto oddílu měli čtenáři dát také základní informace o našem podniku. Čtenáře podnikatelského záměru zajímá, jaké má náš podnik kapacity, jak dlouho na daném trhu působíme a jaké jsou naše klíčové konkurenční výhody. „Silný příběh“ našeho podniku (nebo náš osobní příběh, pokud s podnikáním začínáme) je důležitý faktor upoutání pozornosti a vytváření důvěry s investory a partnery.“ [8]

Analýza konkurence

„V prvním kroku určíme firmy, které představují konkurenci. Patří k nim ty firmy, které působí na stejných cílových trzích a prodávají ty samé nebo podobné produkty (skuteční konkurenti). Vedle těchto firem mohou existovat i další, které nepředstavují konkurenci dnes, ale mohou jí být v budoucnosti (potenciální konkurenti).

Pokud na trhu působí velké množství konkurentů, je většinou časově i finančně velice náročné všechny je prozkoumat. Za určitých okolností ani nemá velký smysl podrobně studovat každého sebemenšího konkurenta. Proto konkurenty rozdělíme na hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy, které hrají na daném trhu velmi významnou roli a budou ji hrát i nadále. Patří k nim však také ty firmy, které se velmi podobají naší firmě.

Jestliže jsme určili své konkurenty, přistoupíme v dalším kroku k prozkoumání jejich předností a nedostatků. Je třeba vyhodnotit všechny hlavní (současné i potenciální) konkurenty, např. podle kritérií jako obrat, růst, podíl na trhu, výrobky, služby zákazníkům, zákazníci, ceny, prodejní cesty, sídlo, dostupnost apod.

Na základě provedeného srovnání konkurenčních firem podle těchto kritérií můžeme určit konkurenční výhodu jednotlivých firem. Z důvodu přehlednosti není třeba zabíhat do zbytečných detailů, až bude tato analýza začleňována do podnikatelského plánu. Nesmíme přitom zapomenout, že při posuzování předností a nedostatků konkurenčních firem nezáleží na našem subjektivním hodnocení, ale na tom, co si myslí zákazníci. Není na škodu se tedy vžít do situace zákazníků nebo se jich přímo zeptat v rámci vlastního průzkumu trhu.“ [7][s.21-21]

SWOT analýza a přehled rizik

SWOT analýza je jedním z nejčastějších nástrojů na přehledné představení faktorů úspěchu, popř. rizikových faktorů projektu. Do tabulky o čtyřech částech tyto faktory co nejdříve uvedeme.

Struktura SWOT analýzy	
Silné stránky naší společnosti	Slabé stránky naší společnosti
Příležitosti pro naši společnost z jejího okolí (např. hospodářské klima, demografické změny, trh, technologie atd.)	Hrozby pro naši společnost z jejího okolí (např. konkurenční aktivity, demografické změny, politika atd.)

Obrázek 1 - Struktura SWOT analýzy

Zdroj: příručka CzechEkoSystem [8]

„SWOT analýza má velký praktický význam pro celé znění našeho podnikatelského záměru. Musí se zaměřovat na všechny podstatné stránky ovlivňující jeho konkurenceschopnost. Zároveň neplní pouze informační funkci, ale měla by nám poskytovat také podklad pro racionální, zejména strategické rozhodování“ [8]

„Zatímco na silných stránkách a příležitostech je postaveno zdůvodnění jeho relevantnosti, slabé stránky a hrozby bychom v textu také měli důsledně reflektovat. Pro čtenáře podnikatelského plánu je podstatné vědět, že jsme si těchto negativ vědomi a že máme připravena opatření na jejich omezení. Tato opatření mohou být uvedena buď u jednotlivých částí byznys plánu, nebo v separátním Přehledu rizik (tabulka uvádějící riziko, pravděpodobnost výskytu, velikost dopadu, opatření na jeho snížení a nakonec „čisté riziko“ – tj. při zavedení opatření).“ [8]

Finanční plán/analýza

„Finanční plán (neboli finanční model/analýza) představuje číselné vyjádření podnikatelského záměru. Finanční plán ukazuje ekonomickou výkonnost (tj. výnosovou i nákladovou stránku) našeho podniku, potřebu financování investic a pracovního kapitálu nutného pro provoz podniku, strukturu aktiv i pasiv a vývoj peněžních prostředků. S finančním plánem doporučujeme začít co nejdříve. Donutí nás kvantifikovat naše úvahy. Modelování našeho podniku vyžaduje trpělivost a systematickosti, abychom byli schopni celý model vystavět v prostředí MS Excel či jiném tabulkovém editoru. Je přitom důležité, abychom finanční model detailně znali a věděli, které parametry mají největší dopad na finanční výkonnost podniku a/nebo peněžní prostředky“ [8]

„Musíme si uvědomit, že v případě začínající firmy potřebujeme prostředky na založení firmy, prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, prostředky na pořízení oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikatelské činnosti, tj. na financování provozních nákladů do doby, než obdržíme první tržby. Musíme např. uhradit nájem, mzdy pracovníkům, elektřinu, plyn, teplo, nakoupené zboží atd.“ [7][s.28]

„Dále se doporučuje provést výpočet bodu zvratu, tj. zjistit množství produkce, které nám zajistí, že nebudeme ve ztrátě. Je to takové množství pro dukce, při kterém se budou náklady a tržby

rovnat. Výpočet bodu zvratu můžeme využít také k posouzení stupně využití výrobní kapacity. Čím je z tohoto pohledu bod zvratu vyšší, tím je firma méně odolná vzhledem k poklesu poptávky, a tím i k následnému poklesu produkce, protože se rychleji dostává do ztráty.“ [7][s.29]

Přílohy

„Rozsah příloh závisí na konkrétním případě. V některých případech může mít padesát i více stran. Aby se omezil počet stran, mohou se některé podklady uvést v seznamu a tento seznam lze připojit k příloze s poznámkou, že uvedené podklady jsou k dispozici.“ [7][s.29]

2.3 Doprava

2.3.1 Definice dopravy

Definovat dopravu lze mnoha způsoby. Pro bakalářskou práci jsem si vybral citaci od pana Ing. Petra Besta, Ph.D. z Vysoké školy báňské – Technická univerzita Ostrava. „Dopravu lze v obecné rovině definovat jako soubor všech činností, díky nimž se uskutečňuje pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách a přemísťování materiálu nebo osob prostřednictvím dopravních prostředku a zařízení. Dopravní logistika je pak aplikací logistického přístupu na řízení pohybu zásilek po dopravní síti počínaje převzetím od přepravce – odesílatele až po předání přepravci – příjemci.“ [9]

„**Doprava** – Pojem doprava nazýváme pracovní neboli technologický proces, při němž dochází k pohybu dopravních prostředků po dopravní cestě. Doprava bývá velmi často zaměřována s termínem. Provozovatel dopravy je nazýván dopravce. Podle míst přepravy lze rozlišovat dopravu vnitrostátní, zahraniční a tranzitní.“ [10]

„**Přeprava** – Označení spotřebního procesu, při němž dochází k přemísťování nákladu z jednoho místa do jiného po dopravních komunikacích a za účelem zisku. Společnost, která přepravu zajišťuje, se nazývá dopravce, objednatel přepravy je přepravce. Dopravce a přepravce uzavírají přepravní smlouvu. Rozlišovat lze mezi přepravou zboží, která bývá označována jako nákladní doprava, a přepravou osob, označovanou jako osobní doprava. V nákladní přepravě vzniká přepravní smlouva přijetím objednávky, převzetím zásilky nebo započítáním přepravy. V osobní přepravě vzniká přepravní smlouva přijetím objednávky či zaplacením jízdného. Přeprava bývá velmi často zaměřována s pojmem doprava.“ [10]

2.3.2 Rozdělení dopravy

Dopravu lze členit dle různých kritérií. Ze Zákona o silniční dopravě můžeme dopravu členit na obory a druhy:

<i>Obor</i>	<i>Druhy</i>
<i>Drážní, silniční, letecká, vodní, ostatní</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Přeprava osob, přeprava zboží</i> • <i>Nákladní, osobní</i> • <i>Vnitrozemská, námořní</i> • <i>Potrubní, cyklistická, pěší, koňská, doprava v klidu aj.</i>

Tabulka 1 - Dělení dopravy

Zdroj: Ekonomika a řízení odvětví technické infrastruktury [11][s.10]

Obory můžeme dále dělit dle předností a nedostatků:

Doprava	Přednosti	Nedostatky
Silniční	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rychlost</i> • <i>Spolehlivost</i> • <i>Schopnost zabezpečit přímou přepravu</i> • <i>Různorodost vozového parku</i> • <i>Vzájemná nezávislost jednotlivých přeprav</i> • <i>Ochrana zboží</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rychle rostoucí náklady s přepravní vzdáleností</i> • <i>Značná závislost na počasí</i> • <i>Dopravní kongesce</i> • <i>problémy se současnou přepravou velkého množství zboží</i> • <i>Negativní vliv na životní prostředí</i> • <i>Velká nehodovost</i>
Železniční	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Možnost současné přepravy většího množství zboží po ucelených cestách</i> • <i>Nízké náklady při větších přepravních vzdálenostech</i> • <i>Možnost rychlejšího průjezdu městskými, průmyslovými aglomeracemi a přes hranice</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Menší možnost zabezpečení přímé přepravy</i> • <i>Menší pravidelnost a spolehlivost</i> • <i>Menší přizpůsobivost měnícím se požadavkům</i> • <i>Značná ovlivnitelnost celé železniční sítě při nehodách a provozních poruchách</i>
Vodní	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Velmi nízké náklady na přepravu</i> • <i>Velká kapacita dopravních prostředků</i> • <i>Schopnost zabezpečit přepravu těžkých předmětů</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nutnost svozu a rozvozu jinými dopravními prostředky</i> • <i>Nesoulad kapacit s dopravními prostředky navazujících doprav a nutnost skladování zboží</i>
Letecká	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vysoká rychlost</i> • <i>Jednodušší balení</i> • <i>Schopnost přepravovat zboží bez otřesu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vysoká cena</i> • <i>Závislost na počasí z toho vyplývající nepravidelnost</i> • <i>Omezená kapacita</i> • <i>Nutnost zabezpečení pozemní dopravy</i>

Tabulka 2 - Dělení dle předností a nedostatku

Zdroj: Logistika – teorie a praxe [12][s.167]

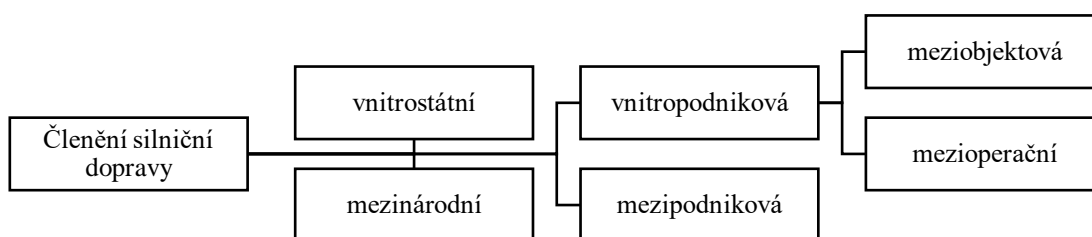
Doprava silniční:

„Silniční nákladní přeprava patří celosvětově k nejprogresivněji se rozvíjejícím dopravním oborům. Jejími základními přednostmi je především relativní rychlost, dostupnost, operativnost, rychlá přizpůsobivost změnám poptávky a schopnost de facto bezproblémově realizovat systém přeprav „Z domu do domu“. Její význam a podíl na světovém přepravním trhu stále roste.“ [13][s.180]

„Silniční nákladní přeprava přitom z řady hledisek dlouhodobě prodělává celosvětovou krizi. Z makroekonomického hlediska je silniční přeprava vždy dražší než železniční přeprava.“ [13][s.180]

„Relativně samostatnou částí silniční nákladní přepravy je mezinárodní silniční nákladní doprava. Její majoritní část, která je prováděna na vozidly (resp. Jejich soupravami) o užitné hmotnosti nad 3,5 tuny, je v praxi nazývána mezinárodní kamionovou dopravou.“ [13][s.182]

Schéma rozdělení silniční dopravy:



Obrázek 2 - Schéma rozdělení silniční dopravy

Zdroj: Vlastní práce

Mezioperační – doprava mezi výrobními operacemi nebo ve skladech

Meziobjektová – doprava mezi výrobkami, sklady surovin a výrobků

Mezipodniková – doprava mezi prvky logistických systémů [13][s.184]

Popis MKD a VKD:

„**MKD neboli mezinárodní kamionová doprava někdy též international transport** – Pro mezinárodní kamionovou dopravu platí, že výchozí a cílové místo musí ležet na území dvou států či se část jízdy uskuteční přes území jiného státu. Přepravu zajišťuje kamion, což je jízdní souprava nákladního automobilu s celkovou hmotností nad dvanáct tun s návěsem či přívěsem. Rozměry a celková hmotnost jízdní soupravy se řídí předpisy států, kde je kamion provozován.“ [10]

„**VKD neboli vnitrostátní kamionová doprava** – Přeprava zajišťovaná kamionem v rámci jednoho státu, čímž se liší od mezinárodní kamionové dopravy. Při přepravě je možno užívat návěs.“ [10]

3 Vlastní práce

V podnikatelském plánu jsou vynechány kapitoly „obsah“ a „přílohy“ neboť jsou zahrnuty v celkové práci.

3.1 Titulní strana

Název společnosti: PLZÁK Transport s.r.o.

Sídlo: Hroby 1, 391 55 Chýnov

Identifikační číslo:

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán:

Jednatel: Jaroslav Plzák, datum narození 8. ledna 1996
Nuzbely 19, 391 55 Radenín
Den vzniku funkce:

Způsob jednání: Jménem společnosti jedná jednatel, podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěnému nebo napsanému názvu obchodní firmy připojí jednatel společnosti svůj podpis

Společníci:

Společník: Jaroslav Plzák
Vklad: 3 000 000,- Kč
Splaceno: 3 000 000,- Kč
Obchodní podíl: 100%

Základní kapitál: 3 000 000,- Kč

Společnost zapsána u Krajského soudu v Českých Budějovicích oddíl C

3.2 Stručné shrnutí podnikatelského plánu

Pro podnikatelský plán bude založena společnost s ručením omezeným v oboru vnitrostátní autodopravy ve stavebnictví, se základním kapitálem 3 000 000,- Kč, který bude použit na nákup potřebného strojového parku, pracovních a ochranných pomůcek.

V podnikatelském plánu jsou zpracovány základní požadavky a podmínky pro vznik společnosti, finanční analýza se zaměřením na vnější hrozby a bod zvratu. Hlavním kritériem pro nalezení bodu zvratu je zvolena cena za kilometr, která se odvíjí od počtu přeprav (klasických nebo nadrozměrných nákladů), přejezdů mezi vyložením a naložením zboží.

Obvykle se cena za kilometr pohybuje od 23,- do 30,- korun u klasické přepravy. U nadrozměrného nákladu je cena o něco vyšší, tedy od 35,- do 45,- korun za kilometr. Z tohoto důvodu podnik vyhledává spíše nadrozměrné přepravy, aby dosáhla co nejvyšších příjmů.

Pro finanční analýzu je určena průměrná cena za kilometr na jednu nákladní soupravu dle období. Cena je vypočtena z měsíčních nájezdů, rozložení typů přeprava průměrných cen za kilometr na různá roční období ve třech scénářích.

Rozdělení dle období je zvoleno ze zkušeností v oboru, kdy v různých měsících dochází k poklesu nebo růstu přepravovaného zboží, a na to navazující ceny.

Realistický scénář	Roční období		
	zimní (prosinec, leden, únor)	jaro (březen, duben, květen) a podzim (září, říjen, listopad)	léto (červen, červenec, srpen)
Klasická přeprava	55 %	50 %	50 %
Nadrozměrná přeprava	30 %	40 %	45 %
Přejezdy mezi vyložením a naložením	15 %	10 %	5 %
Průměrný nájezd kilometrů	8 500	10 000	12 000
Klasická přeprava	25,-	27,-	30,-
Nadrozměrná přeprava	35,-	40,-	45,-
Ceny Kč/km pro Cash flow	24,25,-	29,5,-	35,25,-

Tabulka 3 - Realistický scénář
Zdroj: Vlastní práce

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že k nejvyššímu nárůstu dochází zejména v letním období. Z toho důvodu dochází k nedostatku přepravních prostředků a nárůstu ceny za přepravu. Opačný případ nastává v zimních obdobích. Pro finanční analýzu je zvolen realistický scénář se splatností faktur 30 dní a začátkem provozu v měsíci březnu. Další scénáře jsou vytvořeny pro porovnání výkazů cash flow.

Pesimistický scénář	Roční období		
	zimní (prosinec, leden, únor)	jaro (březen, duben, květen) a podzim (září, říjen, listopad)	léto (červen, červenec, srpen)
Klasická přeprava	50 %	45 %	45 %
Nadrozměrná přeprava	30 %	40 %	45 %
Přejezdy mezi vyložením a naložením	20 %	15 %	10 %
Průměrný nájezd kilometrů	8500	10 000	12 000
Klasická přeprava	23,75,-	25,65,-	28,5,-
Nadrozměrná přeprava	33,25,-	38,-	42,75,-
Ceny Kč/km pro Cash flow	21,85,-	26,74,-	32,06,-

*Tabulka 4 - Pesimistický scénář
Zdroj: Vlastní práce*

U pesimistického scénáře dochází k poklesu ceny za kilometr o 5 % a nárůstu přejezdů o 5 % oproti klasickým přepravám.

Optimistický scénář	Roční období		
	zimní (prosinec, leden, únor)	jaro (březen, duben, květen) a podzim (září, říjen, listopad)	léto (červen, červenec, srpen)
Klasická přeprava	58 %	53 %	53 %
Nadrozměrná přeprava	30 %	40 %	45 %
Přejezdy mezi vyložením a naložením	12 %	7 %	2 %
Průměrný nájezd kilometrů	8 500	10 000	12 000
Klasická přeprava	26,25,-	28,35,-	31,5,-
Nadrozměrná přeprava	36,75,-	42,-	47,25,-
Ceny Kč/km pro Cash flow	26,25,-	31,83,-	37,96,-

Tabulka 5 - Optimistický scénář
Zdroj: Vlastní práce

U optimistického scénáře dochází k nárůstu ceny za kilometr o 5 % a poklesu přejezdů o 3 % oproti klasickým přepravám.

3.3 Podnikatelská činnost

3.3.1 Stálý přepravní partneři

Pro jistotu finančních prostředků je nutné nalezení smluvních partnerů, pro přepravu zboží z výrobního sektoru. Pro účely podnikatelského plánu jsem zvolil společnost Linberg Beton s.r.o. vzdálené 40 kilometrů od provozovny. Firma se zabývá výrobou a prodejem betonových výrobků. Společnost vyrábí speciální vsakovací zařízení, jedná se o betonové skruže s průměr 3 metry a výškou od 0,5 do 2,5 metru. Rozměry nákladu zdůvodňují očekávání velkých množství nadrozměrných přeprav. Ve smluvním závazku byly dohodnuty fixní ceny 50 Kč/km za nadrozměrný náklad, 40 Kč/km za klasický náklad a 25 Kč/km za prázdné vozidlo. Nevytížené

vozidlo bude proplaceno pouze v případě nenalezení jiných přeprav (viz. následující bod) a po dohodě se zákazníkem.

3.3.2 Náhodné přepravy

O zajištění vytížení nákladních souprav se stará dispečer (viz. 3.4.5. Pracovní pozice a lidské zdroje). Při nedostatku stálých přeprav musí zajistit provoz souprav pomocí softwaru RAALTRANS (viz. 3.5.4. Počítačové programy pro provoz) nebo objednávek/poptávek od náhodných zákazníku.

V podnikatelském plánu uvažují jedno vozidlo na stálou přepravu (viz. předchozí bod) a druhé pro náhodné náklady. U stavebních prvků závisí cena náhodné přepravy na typu materiálu, místu vyložení, vzdálenosti, velikosti výrobního závodu, rychlosti dodání a rozměrech nákladu. Typy přeprav a přibližné ceny jsou uvedeny v příloze – měsíční výkaz vozidel HASS Hroby s.r.o.

3.3.3 Nadrozměrná přeprava zboží

Pro finanční stabilitu podniku jsou tyto přepravy klíčovým přínosem pro kladné cash flow. Nejčastější nadrozměrné náklady jsou prefabrikované výrobky (stropní panely, stropní nosníky, betonové skruže a sloupy atd.), ocelové konstrukce (schodiště, střešní a stropní nosníky, stavební výztuž), dřevěné trámy, vazníky, přepravy stavebních strojů. Nadrozměrná přeprava se dělí zjednodušeně na 3 základní druhy:

Přeprava do maximální šíře 3,20 metru je povolena samostatná jízda soupravy, která bude vybavena příslušnými obrysovým a výstražným osvětlením, které bude při jízdě v činnosti. Průměrná cena za kilometr se pohybuje od 30 do 45 korun za kilometr.

Přeprava do maximální šíře 3,50 metru je povinný technický doprovod soupravy, kde řidič je oprávněn k výkonu této činnosti a je vypracován návrh trasy. Cena za kilometr se zvyšuje díky nutnosti doprovodného vozidla, v průměru se pohybuje od 45 do 60 korun za kilometr.

Přeprava přesahující šíři 3,50 metru podléhá zvláštnímu režimu přeprav. Je nutné návrh i plán trasy oznámit správci silniční a dálniční sítě, policii České republiky a řídit se dle jejich pokynů. Zde se již neudává cena za kilometr, ale za celkovou přepravu. Záleží na náročnosti trasy, rozměrech a hmotnosti soupravy, počtu doprovodných vozidel a jiné.

Pro podnikatelský plán bude využívána pouze první možnost z důvodu nevlastnění doprovodného vozidla. Ukázka povolení od společnosti HASS Hroby s.r.o. je připojena k bakalářské práci v sekci přílohy – Povolení na nadrozměrnou přepravu. Správní poplatek je zahrnut ve finanční analýze ve fixních nákladech.



Obrázek 3 - Ukázka nadrozměrného nákladu
Zdroj: Vlastní fotografie

3.3.4 Vznik objednávky a fakturace

U náhodných i stálých přeprav vzniká objednávka/poptávka pomocí telefonního hovoru nebo zaslání objednávky na e-mailovou adresu mezi dispečerem a zákazníkem. Po vyhovujících podmínkách a domluvení objednávky (uvedení SPZ vozidla, jména řidiče, doby příjezdu k naložení zboží) dochází k odeslání objednávky v rámci uzavření Smlouvy o přepravě dle Zákona 89/2012 Sb. na e-mailovou adresu dispečera a po potvrzení přepravní společností, následuje odeslání zpět zákazníkovi. Dispečer poté odešle nutné údaje řidiči (místo, datum, čas, jména zákazníků k naložení a vyložení zboží, nákladní kód a ostatní potřebné údaje k přepravě). Řidič po příjezdu na místo naložení vyřídí všechny potřebné dokumenty k přepravě (nákladní a dodací list, vnitrostátní CMR, potvrzení pracovního výkazu). Po nákladu zboží předá informace svému dispečerovi. Po příjezdu na místo vyložení nákladu je nutné si nechat veškeré dokumenty potvrdit od zákazníka.

Z důvodu plánování jízd mimo provozovnu budou všechny dokumenty o přepravách odevzdávány na konci uplynulého pracovního týdne, po návratu do sídla

společnosti. Fakturace probíhá následný pracovní den. Dle přání zákazníka dokumenty se odesílají pomocí datové nebo e-mailové schránky, popřípadě doporučeným psaním. Z důvodu udržení kladného cashflow a plateb denních provozních nákladů (pohonné hmoty, silniční mýto, Adblue) je vyžadována co nejrychlejší fakturace ke zkrácení doby splatnosti pohledávek a stálých finančních příjmů. Vzorová objednávky jsou uvedeny v příloze 4. – Vzorová objednávka A a B.

3.3.5 Ukázka modelového pracovního týdne

SPZ:		Řidič:	Řidič A	Měsíc:	
Datum	Přeprava z-do	Přepravní cena	Zákazník	Ujetá vzdálenost	Zboží
Po.	Skl. Tábor - Sezimovo Ústí – Chrudim	5 000,-	Wawe Logistic s.r.o.	150 km	Plastová okna
Út.	Chvaletice - Jarošov nad Nežárkou	8 000,-	Linberg Beton s.r.o.	170 km	Betonové skruže
St.	Jarošov nad Nežárkou - Chýně – Praha	10 500,-	Linberg Beton s.r.o.	335 km	Betonové skruže (Nadrozměrný náklad) Betonové panely
Čt.	Praha – České Budějovice - Dolní Bukovsko - Frýdek Místek	4 800,- 9 300,-	Metrostav a.s. Leština s.r.o.	400 km	Betonové stropní panely Cihly
Pá.	Frýdek Místek – Ostrava – Soběslav	13 000,-	FEBE TRANS s.r.o.	410 km	Stavební výztuž (Nadrozměrný náklad)
	Celkem:	50 600,-		1 465 km	

Tabulka 6 - Modelový pracovní týden
Zdroj: Vlastní práce

U modelového týdne je vyfakturováno 50 600,- Kč, kde při ujeté vzdálenosti 1 465 km vychází cena 34,54,- Kč/km z důvodu dvou nadrozměrných nákladů. Do ceny za kilometr nejsou započítány přejezdy mezi místem vyložení a místem naložení, pokud by byly připočteny snížila by cena na 32,44,- Kč/km.

3.4 Charakteristika podniku

3.4.1 Založení společnosti

Pro podnikatelský plán je zvolena společnost s ručením omezeným. K jejímu založení je nutno vykonat zejména následujících úkony:

- uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu
- složení základního jmění společnosti, nebo jeho části
- získání živnostenských oprávnění (živnostenských listů atp.)
- zápis společnosti do obchodního rejstříku
- registrace společnosti u finančního úřadu.

K nezbytné fungování firmy je nutná koncesní listina, kde je za odpovědnou osobu uveden jednatel společnosti, který musí být držitelem osvědčení o odborné způsobilosti. Požadání o koncesní listinu proběhne na Živnostenském úřadě po založení společnosti a uhrazení správního poplatku 1 000,- Kč za administraci. Doba vydání rozhodnutí je 30 dnů od podání žádosti.

3.4.2 Povinnost podnikatelského subjektu

1. *Vůči finančnímu úřadu – do 30 dnů od získání oprávnění k podnikání (zápisu do obchodního rejstříku) musí být zasláno vyrozumění finančnímu úřadu, který po kontrole splnění podmínek, zašle poštou osvědčení o registraci daně s daňovým identifikačním číslem. V následujících odstavcích jsou uvedeny druhy povinností na přihlášení se zaměřením na autodopravu:*

- **Daň z příjmů právnických osob (DPPO)** - K jejímu přihlášení je nutné doložit výpis z obchodního rejstříku a smlouvu o zřízení a vedení podnikatelského bankovního účtu. Platí se vždy jednou za kalendářní rok po odevzdání formuláře Přiznání k dani, a to do 31. března roku následujícího. [14]
- **Daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků (DZČFP)** - Povinnou registraci k DZČFP budete muset provést v případě, máte-li zaměstnance (i jednoho) a vyplácíte-li jim mzdy za práci. Týká se všech zaměstnanců, kteří mají u zaměstnavatele podepsáno Prohlášení o zdanitelných příjmech. Daň se odvádí finančnímu úřadu formou daňových splátek, které jsou odečítány z každého jednoho platu zaměstnance. [14]

- **Daň silniční** – k začátku podnikání či jiné samostatně výdělečné činnosti používat vozidlo, je nutné se registrovat také k silniční dani. Ze zákona vám plyne povinnost přihlásit se k placení daně nejpozději ve lhůtě splatnosti nejbližší zálohy. Platba záloh pak probíhá 4 x ročně, a to do 15. dubna, 15. července, 15. října či 15. prosince. Přiznání k dani za uplynulý rok se podává jednou ročně, a to k 31. lednu. [14]
 - **Daň z přidané hodnoty (DPH)** - Registrace k tomuto typu daně je dobrovolná a odvíjí se od toho, zda jste jako podnikatel plátcem DPH, či nikoli. Plátcem DPH se pak stáváte povinně v případě, že obrat vaší společnosti přesáhne 1 000 000 Kč za dobu po sobě jdoucích 12 kalendářních měsíců. Přihlášku k registraci musíte podat na samostatném formuláři pro Registraci k DPH do 15 dnů po skončení termínu, v němž vaše firma překročila stanovený limit, a plátcem se stáváte první den druhého měsíce. Od ledna 2010 se navíc povinným plátcem DPH stáváte také ve chvíli, kdy poskytujete své služby mezinárodně v rámci EU dalším plátcům DPH. Přiznání k dani je nutné podávat vždy do 25. dne od konce zdaňovacího období (tedy měsíce nebo čtvrtletí). Ve stejném termínu byste měli také DPH zaplatit. Od roku 2016 se přiznání k DPH podává pouze elektronicky prostřednictvím daňového portálu přes datovou schránku. [14]
2. **vůči zdravotním pojišťovnám (ZP)** – Pokud ještě nejste u své zdravotní pojišťovny přihlášen jako zaměstnavatel do registru zaměstnavatelů, je třeba tak učinit prostřednictvím formuláře Přihláška a evidenční list zaměstnavatele, a to do 8 kalendářních dnů od nástupu prvního zaměstnance do pracovního poměru. I jeho budete muset povinně ohlásit na jeho zdravotní pojišťovně vyplněním formuláře Hromadné oznámení zaměstnavatele. Pokud se jeho ZP neshoduje s tou vaší, vyplníte u ní také přihlášku do registru zaměstnavatelů. Stejně kolečko vás čeká u všech zdravotních pojišťoven, u kterých jsou pojištěni další vaši zaměstnanci, a to vždy do 8 dnů od jejich nástupu. [14]
 3. **vůči České správě sociálního zabezpečení (ČSSZ)** – Podobný postup jako u ZP absolvujete i na České správě sociálního zabezpečení. Nejdříve se přihlásíte jako zaměstnavatel do registru zaměstnavatelů, nejpozději do 8 kalendářních dnů od nástupu prvního zaměstnance do zaměstnání. ČSSZ jste povinni oznámit den nástupu nového zaměstnance prostřednictvím tiskopisu Oznámení o nástupu do zaměstnání (skončení zaměstnání), a to do 8 kalendářních dnů. Toto oznámení budete vyplňovat pokaždé, přijmete-li do firmy nového zaměstnance. [14]
 4. **sjednání zákonného pojištění odpovědnosti** – Pojištění odpovědnosti budete muset povinně platit, jakmile uzavřete pracovněprávní vztah alespoň s jedním zaměstnancem. Pojištění odpovědnosti vás pak bude chránit při uplatnění nároků zaměstnanců za škodu vzniklou při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání. [14]
 5. **Nahlášení do systému výběru mýta** – V rámci využívání silniční sítě je nutno provést registraci a uhradit vratnou kauci u elektronického výběru mýta. Kauce se pohybuje ve výši 2 468,- Kč na jedno nákladní auto a je započtena ve vstupních nákladech. Výše sazby mýta závisí na počtu náprav a emisní třídě

(upřesněno v odstavci 3.4.1. Vozový park). Dle specifikace vozidla je sazba mýta stanovena na 4,12 Kč/km na dálnicích a rychlostních komunikacích a 1,96 Kč/km na zpoplatněných silnicích I. Třídy. Pro finanční část není brán zřetel na různou sazbu mýta dle času.

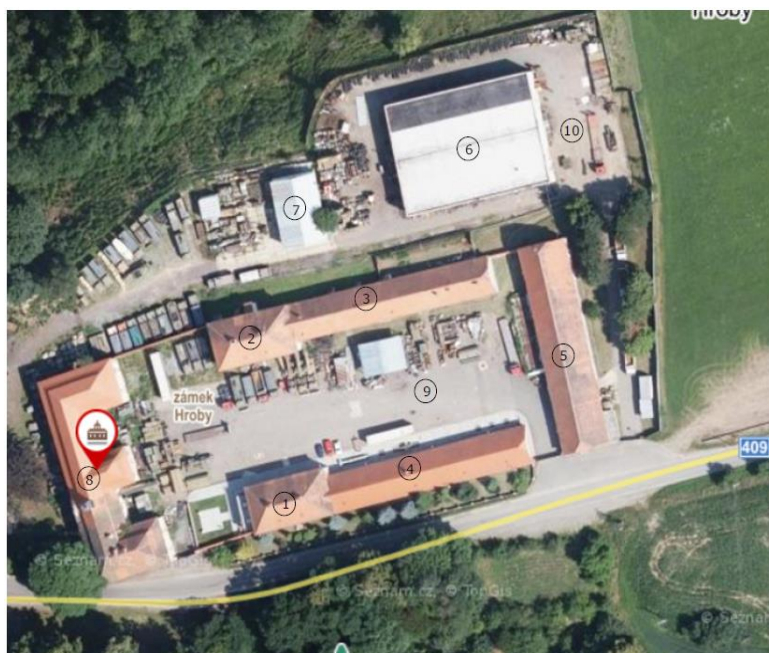
Pro celkovou přehlednost bude uvažováno 45% sazby na dálnicích a rychlostních komunikacích, 35 % na zpoplatněných silnicích I. Třídy a 20 % bude nájezdu kilometrů měsíčně osvobozeno od mýta (budou využity nezpoplatněné komunikace I., II., III. a tříd a místní komunikace). Jednotná sazba ceny mýta bude 2,54 Kč/km.

6. **Pojištění nákladu** – Pojištění je nutné sjednat před začátkem podnikatelské činnosti. Pojištění pokrývá škodu na přepravované hmotné věci (poškození, zničení nebo ztrátu), dále náklady nutné k právní ochraně proti uplatněnému nároku na náhradu škody. Cena za pojištění nákladu se odvíjí podle počtu nákladních automobilů. U zakládané firmy dosahuje výše 25 000,- Kč za rok (dle dotazu u společnosti HASS Hroby s.r.o.). Měsíční náklad je uveden ve fixních nákladech finanční analýzy.

3.4.3 Sídlo společnosti

Sídlo společnosti se bude nacházet v areálu společnosti HASS Hroby s.r.o. na adrese Hroby 1 vzdáleného 15 km od města Tábor. Společnost nabízí k pronájmu kancelářské i parkovací stání za cenu uvedenou ve finanční analýze. Z důvodu sídla společnosti v areálu jiné firmy je nutné smluvní ošetření (viz. příloha – smlouva o nájmu prostor sloužící podnikání).

Napojení na hlavní silnice a dálnice – Areál má přímé napojení na silnici 2. třídy mezi městem Chýnov a městem Kamenicí nad Lipou. Městem Chýnov prochází silnice 1. třídy číslo 19 spojující město Tábor a město Havlíčkův Brod s křížením dálnice D1 ve městě Humpolec, kde je možnost pokračovat ve směru na Brno a Ostravu. U města Tábor se nachází dálnice D3 propojující krajské město České Budějovice a hlavní město Praha s možností návaznosti na hlavní dálniční trasy propojující kraje České republiky.



1. Administrativní budova
2. Šatny a zázemí pro pracovníky
3. Sklady drobný majetek
4. Skladovací prostory
5. Skladovací prostory
6. Dílny a opravná
7. Skladovací prostory
8. Nevyužívaná budova – možnost rozšíření administrativy
9. Venkovní část – horní areál – 5824 m²
10. Venkovní část – dolní areál – 4033 m²

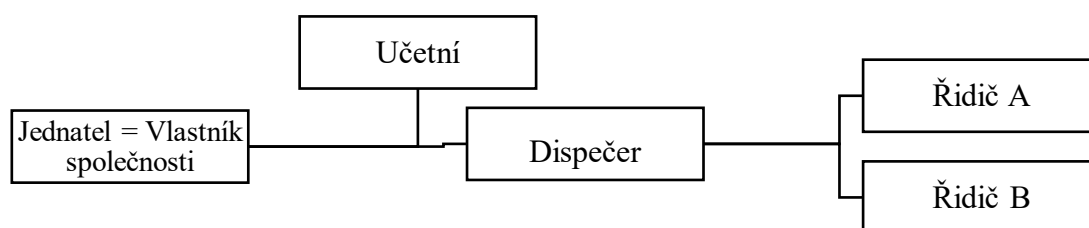
Obrázek 4 - Sídlo společnosti

Zdroj: webové stránky Mapy.cz [15]

Pro podnikatelský záměr budou sjednány pronájmy tří parkovacích stání pro nákladní automobily a dvě stání pro osobní automobily v horním areálu společnosti. Dále bude pronajata kancelář o výměře 42 m², která se nachází ve 2. NP administrativní budovy v jižní části podlaží. V ceně pronájmu je zahrnuta elektřina, úklid, topení a společné prostory toalet a chodeb. Náklady na pronájmy a údržbu jsou zahrnuty ve fixních nákladech u finanční analýzy.

3.4.4 Organizační schéma

Společnost bude disponovat pouze 3 stálými pracovníky a externí pracovníkem na pozici účetní.



Obrázek 5 - Organizační schéma
Zdroj: Vlastní práce

3.4.5 Pracovní pozice a lidské zdroje

Jednatel – V rámci společnosti zajišťuje jednání s obchodními partnery, určuje mzdy a odměny, schvaluje nákup potřeb a stará se o chod společnosti. Při nečekaných událostech nahrazuje pracovní povinnosti řidiče nebo dispečera.

Dispečer – Dispečer silniční dopravy se stará o zajištění, řízení přepravy a vyhledávání optimálního řešení přepravy zboží, popřípadě materiálu včetně plánování vhodné trasy a vytíženosti jednotlivých dopravních prostředků. Komunikuje a spolupracuje s dodavateli i zákazníky, popřípadě řeší vzniklé problémy. V rámci vzniku společnosti potvrzuje objednávky přeprav a vystavuje faktury. V takto malé společnosti se stará o pracovní výkazy řidičů, pracovní výkazy nákladních aut a pojistné události. Dispečer plánuje pracovní dobu řidiče s rozvrhem přestávek a odpočinku. Při dalším rozšíření společnosti nad 10 nákladních souprav bude muset být zaměstnán další pracovník na pozici dispečera.

Řidič nákladní soupravy – Jedná se o oprávněnou osobu k užívání nákladních vozidel (je vyžadován řidičský průkaz skupiny C a C+E, digitální kartu řidiče a profesní průkaz). Řidič ručí za naložení, zajištění a přepravu nákladu a technický stav vozidla. Každý rok musí na povinné školení řidičů a BOZP, která jsou hrazena zaměstnavatelem. Je doporučeno psychologické vyšetření a sjednání si pojistné smlouvy na odpovědnost. Ve společnosti se nachází dva řidiči. Řidič musí odevzdávat měsíčně výkaz práce, doklady od pohonných hmot, výkaz výkonu vozidla, výkaz cest a týdně veškeré doklady od nákladů (viz. Příloha č.6 – Výkazy).

3.4.6 Náklady na pracovníky

Složky nákladů na pracovníky jsou rozděleny podle profesí. Dělí se na fixní náklady – časovou hrubou mzdou dispečera, stravné u řidičů, ošatné u řidičů, životní a penzijní připojištění u všech pracovníků a náklady na účetního pracovníka. Variabilní náklady budou pouze úkolová hrubá mzda pro řidiče.

Dispečer – hrubá mzda je stanovena časovou formou z průzkumu pracovních nabídek z internetu na 35 000,- Kč měsíčně. Při standardní pracovní osmihodinové době, od pondělí do pátku, vychází přibližně na 210 Kč/hod. Od zaměstnavatele bude poskytnut benefit ke mzdě na životní a penzijní připojištění ve výši 1 000,- Kč měsíčně.

Řidič nákladní soupravy – hrubá mzda je stanovena jako úkolová a výpočet probíhá dle nájezdu kilometru za měsíc. Peněžní výše částky je vypočtena

na 3,50 Kč/km. Dále bude připočteno ke mzdám stravné ve výši 2 000,- Kč měsíčně a ošatné ve výši 1 000,- Kč měsíčně. Zaměstnavatel bude poskytovat pracovníkům ve formě benefitu ke mzdě životní a penzijní připojištění ve výši 1 000,- Kč měsíčně.

Účetní – dle průzkumu je určena částka 5 000 Kč měsíčně zařazena do fixních nákladů.

Odměny – výpočet bude probíhat na základě měsíčních finančních výsledků společnosti. U dispečera vycházím z výnosu za přepravy, u řidičů podle ujeté vzdálenosti a průměru ceny na kilometr. U dispečera je maximální výše odměny stanovena na 20% zisku z přepravy, u řidičů maximálně 30 % ze zisku jím uskutečněných přeprav, popřípadě podle výsledků z hodnocení ze softwaru Dynafleet. Odměny nejsou zahrnuty v podnikatelském plánu, ani v cash flow.

3.4.7 Postihy pracovníků

Odměny mohou být sníženy na základě postihů dle vnitropodnikových směrnic (např. škoda na vozidle vinou řidiče, škoda na přepravovaném zboží, nedodržení smluvních podmínek u přepravy ze strany řidiče nebo dispečera, poškození majetku společnosti). Výše postihů bude stanovena dle závažnosti.

3.5 Potřeby k činnosti podniku

3.5.1 Vozový park

Pro podnikatelský záměr jsem si zvolil dva nákladní automobily, dva osobní automobily a tři přípojná vozidla, která budou umístěna v provozovně Hroby. Pro bakalářskou práci byly vybrány nákladní automobily značky Volvo Truck, osobní automobily značky Škoda a přípojná vozidla značky Schmitz Cargobull. Veškeré servisní potřeby budou řešeny v rámci úvěrových a leasingových smluv u autorizovaných servisních středisek. Do finanční analýzy jsou zahrnuty pod pojmem amortizace, která obsahuje i náklady na provozní oleje a pneumatiky. Havarijní a povinné pojištění bude součástí úvěrových a leasingových smluv.

Nákladní automobil Volvo FH 500 – Vozidla budou objednána dle přesné specifikace v obchodním sídle společnosti Volvo Trucks Czech v Průhonicích. Čekací doba na dodání vozidel se v průměru pohybuje mezi 2 až 3 měsíci. V rámci specifikace budou zvoleny motory o výkonu 500 HP s emisní třídou Euro 6. Nákladní vozidla budou dvounápravová se spací kabinou. Cena za vozidlo se pohybuje v průměru 100 800 euro s DPH. Vozidla budou pořízena na finanční úvěr na 60 měsíců s akontací 25 200 euro. Pro výpočet variabilních nákladů je určena průměrná spotřeba 28,9 litru na 100 kilometrů. Silniční daň na jedno vozidlo je 1028,75,- Kč na měsíc. Veškeré náklady jsou zahrnuty ve finanční analýze.



Obrázek 6 - Nákladní vozidlo s plachtovým přípojným vozidlem

Zdroj: Vlastní fotografie

Přípojně vozidlo Schmitz Cargobull – typ třinápravový návěs s plachtovou nástavbou – přípojná vozidla budou objednána v obchodním sídle společnosti EWT spol s.r.o. v Brandýsu nad Labem. Čekací doba na dodání vozidel se v průměru pohybuje mezi 1 až 2 měsíci. V rámci specifikace bude zvolena plachtová nástavba o celkové výšce 4 metry, s vnitřní výškou 2,7 metru, a rozměry ložné plochy 2,5 x 13,5 metru. Bude se jednat o tří stranou shrnovací plachtu s certifikací XL code s jednou zvedací nápravou o maximální nosnosti 24 tun. Cena za vozidlo se pohybuje v průměru 33 330 euro s DPH. Vozidla budou pořízena na finanční úvěr na 48 měsíců s akontací 9 145 euro. Silniční daň na jedno vozidlo je 2025 Kč na měsíc. Veškeré náklady jsou zahrnuty ve finanční analýze.

Přípojně vozidlo Schmitz Cargobull – typ třinápravový návěs s nástavbou plato – přípojná vozidla budou objednána v obchodním sídle společnosti EWT spol. s r.o. v Brandýsu nad Labem, čekací doba na dodání vozidel se v průměru pohybuje mezi 1 až 2 měsíci. V rámci specifikace bude zvolena nástavba typu plato o výšce ložné plochy 1,1 metru a rozměrech 2,5 x 13,5 m. Návěs má zesílenou podlahou na certifikovanou zátěž jedné desky na ložné ploše 8 tun. Obsahuje speciální výbavu na přepravu nadrozměrných nákladů a jednu zvedací nápravou s maximální nosností 26 tun. Cena za vozidlo se pohybuje v průměru 29 645 euro s DPH. Vozidla budou pořízena na finanční úvěr na 48 měsíců s akontací 7 595 euro. Přípojná vozidla budou pořízena ve 2 kusech. Silniční daň na jedno vozidlo je 2025Kč na měsíc. Veškeré náklady jsou zahrnuty ve finanční analýze.



Obrázek 7 - Nákladní vozidlo s přípojným vozidlem typ plato

Zdroj: Vlastní fotografie

Osobní automobil Škoda auto Octavia – společnost pořídí dva automobily ve zvolené specifikaci. První osobní automobil bude pro jednatele společnosti k obchodní činnosti a zastoupení. Bude sloužit i pro dopravu řidičů nákladních automobilů, pokud budou parkovat mimo areál společnosti. Druhý osobní automobil bude přiřazen dispečerovi k dopravě do zaměstnání a k využití v rámci chodu společnosti – např. odvoz řidičů, pojistné události, nákup ochranných pomůcek nebo pracovních pomůcek. Vozidla budou nakoupena na leasing na 60 měsíců. Uvažují průměrnou spotřebu 4,8 litru na 100 kilometrů a nájezd 3 000 kilometrů

měsíčně. Silniční daň na jedno vozidlo je 209 Kč na měsíc. Veškeré náklady jsou zahrnuty ve finanční analýze.

3.5.2 Vázací a ochranné prostředky k zajištění nákladu

Pro autodopravu je důležité bezpečné zajištění nákladu proti pohybu při jízdě po pozemních komunikacích. U stavebního materiálu se nejčastěji používají upínací pásy délky 10 metrů s tonáží 5 tun v tahu. K ochraně pásu je zapotřebí použití ochranných plastových rohů na hrany dotyku pásu a přepravovaného materiálu, aby nedošlo k poškození pásu a pohybu materiálu. U návěsu typu plato navíc hrozí ohrožení okolních účastníků provozu poškozenými upínacími pásy. Protiskluzové podložky se podkládají mezi materiál a ložnou plochu návěsu ke snížení tření ploch. Rozpěrné tyče se využívají pouze u návěsů s plachtovou nástavbou jako rozpěra mezi bočními stěnami návěsu a brání pohybu materiálu dozadu. Výměna vázací techniky bude probíhat průběžně podle aktuální potřeby a doby platnosti certifikace s maximální dobou 2 roky, aby bylo vždy v nákladní soupravě minimálně 18 certifikovaných upínacích souprav (upínací pás a ergo ráčna).



Obrázek 8- Upevnění nákladu betonových skruží

Zdroj: Vlastní fotografie

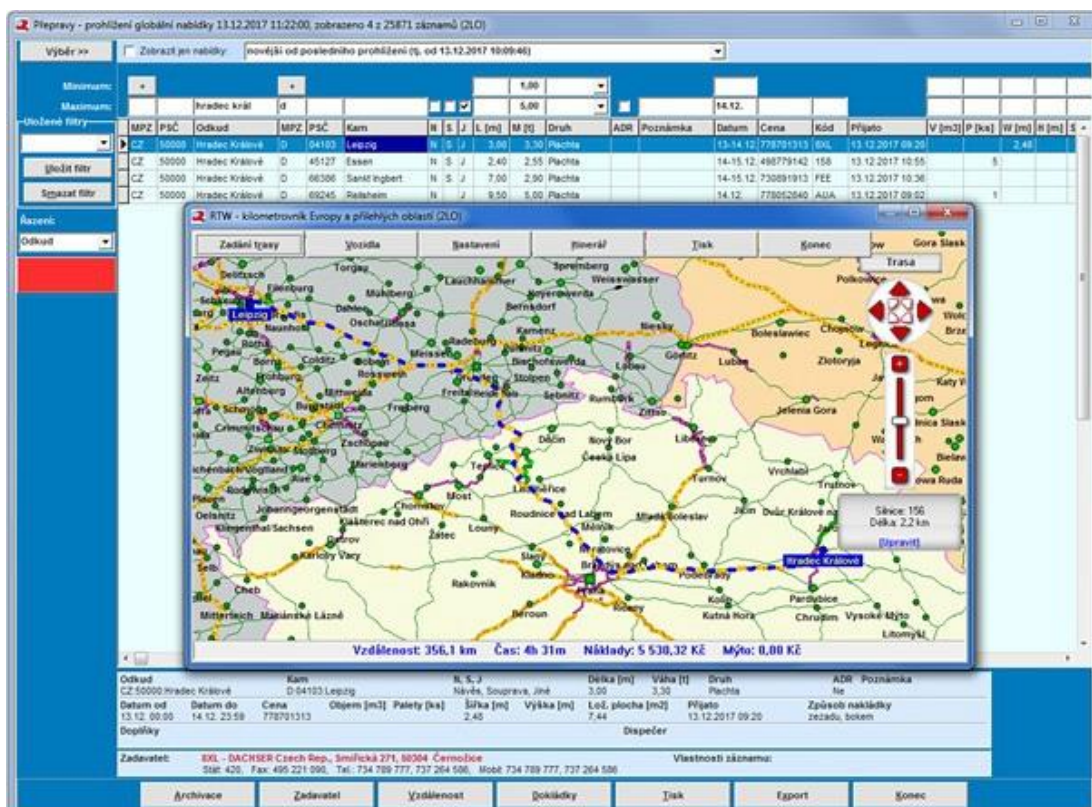
3.5.3 Ochranné pomůcky pro pracovníky

Společnost musí na vlastní náklady zajistit ochranu a bezpečí pracovníků při nakládání a vykládání materiálu. U řidičů je povinnost nosit ochranné pomůcky dle vnitřních směrnic společnosti a zákazníka na místě naložení i vyložení nákladu.

Pro potřeby možných nároků na ochranu bude každému řidiči přidělena ochranná helma, ochranné brýle, pracovní rukavice ve dvou párech, pracovní obuv s vyztuženou špičkou, pracovní oblečení s firemním logem ve dvou párech a výstražné oblečení zimní i letní. Všechny ochranné pomůcky budou pořízeny u Tercie handicap s.r.o. jako vstupní náklad, postupně budou obměňovány podle potřeb zaměstnanců a doby záruky – platí pro ochranné brýle, helmy a výstražné oblečení.

3.5.4 Počítačové programy pro provoz

1. **RAALTRANS**– jedná se o software s nabídkou přeprav a vlastní nabídku nákladů, která je jedna z priorit pro fungování podnikatelského záměru v oblasti autodopravy. V rámci zadání přepravy se zobrazí místo naložení a vyložení nákladu, datum uskutečnění přepravy, požadovaná nosnost a ložná plocha vozidla, kontakt, v některých případech pevně stanovená cena. Po zaregistrování a zaplacení poplatku je přidělen originální třímístný kód se specifikacemi o uživateli. O přepravy je možnost žádat pouze telefonicky se zákazníkem nebo logistickou společností. Pokud je uzavřena dohoda o přepravě, dochází k přijetí závazné objednávky na e-mailovou adresu dopravce. Software funguje v reálném čase s nutnou obnovou dat. V programu se nachází mezinárodní a vnitrostátní přepravy na různé typy nákladních vozidel, přívěsů a souprav. V rámci záměru budou vybíraný přepravy materiálu pro stavebnictví. Cena softwaru je 1 288,65,- Kč měsíčně a je uvedena ve fixních nákladech u finanční analýzy.



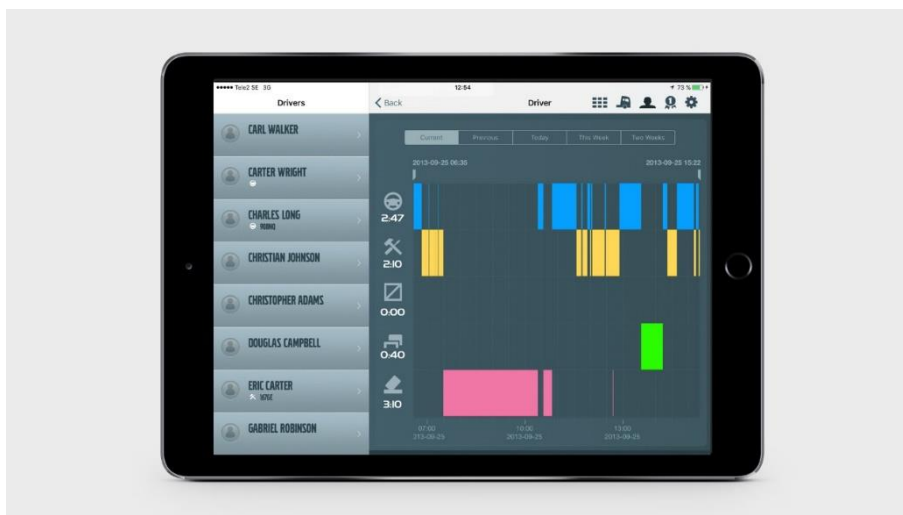
Obrázek 9 - Ukázka softwaru RAAL Trans

Zdroj: webové stránky RAALTRANS a.s. [16].

2. **Dynafleet** – oficiální software od společnosti Volvo Truck Corporation na správu a efektivní řízení nákladních vozidel. Software obsahuje pět programových balíčků (spotřeba a ekonomika, časy řízení a odpočinku, mapy a sledování, komunikace a vehicle status). Pro potřeby podnikatele jsou pořízeny všechny balíčky mimo komunikace.

- **Balíček spotřeba a ekonomika** – umožní snadné sledování výkonnosti všech vozidel a poskytuje informace o tom, jak hospodárně si jednotliví řidiči za jejich volantem počínají. Hlavní obsah balíčku je v možnosti vytváření výkazů o pohonných hmotách, Adblue, počtu nájezdu kilometrů a vypracovává souhrn jízdy vozidla s údaji o řidiči. Na základě hodnocení jízdy a trasy, s ohledem na náklad, dochází k finančním odměnám řidiče a celkovým nákladům na zakázku. [17]
- **Balíček časy a řízení odpočinku** – v reálném čase se promítá doba řízení a pracovní výkon každého řidiče. Dále je možnost vytváření pracovního výkazu řidičů k efektivnímu řízení pracovní doby pro společnost. [17]
- **Balíček mapy a sledování** – zajišťuje přehled o vozidlech a nahrazuje pořizování GPS modulů. Ze softwaru je možnost dohledat celkový pohyb vozidla na žádost zákazníka. [17]
- **Balíček vehicle status** – zajištění úplného přehledu o vozidle hlídání technický stavu vozidla, přibližného zatížení soupravy celkové i na nápravy, nahuštění pneumatik a servisní kontroly a potřeby. [17]

Cena softwaru na základě specifikace je 14 euro za měsíc a je uvedena ve finanční analýze ve fixních nákladech.



Obrázek 10 - Ukázka softwaru Dynafleet

Zdroj: webové stránky Volvo Trucks [17]

3. **DUEL** – ekonomický systém od společnosti Ježek SW. Umožňuje zpracovávat účetnictví nebo daňovou evidenci včetně fakturace, objednávek, majetku a mezd. Pro společnosti je důležité rychlé vystavování faktur za dokončené přepravy a evidence daňových dokladů. Cena softwaru je 1 573 Kč měsíčně a je uvedena ve fixních nákladech u finanční analýzy.

4. **MS Office** – jedná se o standardní podnikatelskou verzi softwaru, kde hlavní potřeba k podnikání je program Word (tvorba objednávek a smluv na přepravy) a program Excel (generování výkazů). Cena softwaru je 12,71 euro měsíčně a je uvedena ve fixních nákladech u finanční analýzy.

3.5.5 Potřeby pro kancelář

Po vzniku společnosti bude potřeba vybavit kancelář nábytkem (2x stůl, 2x kancelářské křeslo, skříň a police na dokumenty a šanony), který je uveden jako vstupní náklad. V provozních nákladech jsou v položce kancelářské potřeby obsaženy psací potřeby, potřeby pro tisk (papír, tonery), potřeby pro přepravu (pracovní výkazy, provozní výkazy nákladních automobilů, cestovní listy) a ostatní potřeby pro kancelář (razítka společnosti, šanony, obálky, fólie atd.). Měsíční náklady na kancelářské potřeby jsou odhadnuty na 500 Kč a jsou zahrnuty ve fixních nákladech ve finanční analýze.

3.6 Analýza konkurence

3.6.1 Konkurenční společnosti

Mezi konkurenční společnosti patří všechny přepravní společnosti jak v České republice, tak i v zahraničí. V této práci se zaměřuji na popis čtyř nejbližších konkurentů, jejich porovnání v tabulce, na základě velikosti vozového parku, počtu zaměstnanců a přibližných ročních obrátů společností ve srovnání s mojí firmou.

HASS Hroby s.r.o. – hlavní činností společnosti je nákup a prodej od státních složek (například vyřazené vojenské techniky a výstroje). Autodopravu provozují hlavně pro svoji potřebu. U společnosti nehrozí přímý konkurenční střet podnikatelských záměrů, pouze u přeprav nacházející se v systému RAAL TRANS při vytěživání vlastních kamiónů. Společnost disponuje návěsy typu plato, podvalník a plachtová nástavba. Firemní sídlo se nachází v obci Hroby.

Brož-cz spol s.r.o. – hlavní činností společnosti je autodoprava pro zpracovatelský průmysl a doprava okenních výplní. Přeprava stavebních materiálů je pouze doplňková činnost při vytěživání nákladních aut na přejezdech mezi vykládkou a nakládkou pro smluvní partnery. Firma se zaměřuje hlavně na mezinárodní dopravu do Itálie a Německa. Společnost disponuje pouze plachtovými návěsy. Firemní sídlo se nachází v Košicích poblíž Plané nad Lužnicí.

COMMET PLUS s.r.o. – společnost se dělí na osobní a nákladní přepravu. U nákladní přepravy se zaměřuje na mezinárodní dopravu a stálé partnery. Stavební materiály převáží pouze při vytěživání kamiónů. Společnost disponuje návěsy plachtovými, chladicími, cisternovými a na přepravu živých zvířat. Firemní sídlo se nachází ve městě Tábor.

Pravda a syn – Transport, Logistic s.r.o. - hlavní činností společnosti je autodoprava v automobilovém průmyslu, přeprava stavebních materiálů je pouze doplňková činnost při vytěživání nákladních aut na přejezdech mezi vykládkou a nakládkou. Firma se zaměřuje hlavně na mezinárodní dopravu do Německa a vnitrostátní dopravou pro automotive. Společnost disponuje pouze plachtovými návěsy typu lowdeck, které nejsou vhodné pro dopravu stavebních materiálů na staveniště. Firemní sídlo se nachází v Černovicích.

3.6.2 Porovnání konkurence

Název společnosti	HASS Hroby s.r.o.	Brož – cz s.r.o.	COMMET PLUS s.r.o.	Pravda a syn – Transport, Logistic s.r.o.	Plzák Transport s.r.o.
Počet nákladních automobilů	4	32	80	6	2
Počet přípojných vozidel	6	35	83	6	3
Počet zaměstnanců	24	74	350	15	3
Odhad ročního obrátu v autodopravě	9 600 000 Kč	76 800 000 Kč	180 000 000 Kč	14 400 000 Kč	7 314 750 Kč

Tabulka 7 - Porovnání konkurence

Zdroj: Vlastní práce

Ze zpracované tabulky konkurence vyplývá porovnání společností pomocí počtu nákladních automobilů, přípojných vozidel, počtu zaměstnanců a odhadu ročního obrátu u autodopravy, které pro úspěšnost podnikatelského plánu nemají významnou hodnotu. Pro přesné odhadnutí konkurenčních společností by musely být vypracovány analýzy každé fyzické a právnické osoby s koncesní listinou na silniční autodopravu, kde náklady na průzkum by byly neekonomické vůči získaným výhodám a poznatkům z výsledných popisů a srovnání.

3.7 SWOT analýza a rizika

3.7.1 SWOT analýza

Identifikace stránek SWOT analýzy byla zpracována na základě spolupráce se společností HASS Hroby s.r.o.. Dále bylo vypracováno párové srovnání analýzy, kde byly zjištěny hlavní rizika podnikatelského záměru. Zpracování rizik plynoucí s příležitostmi, hrozeb, silných a slabých stránek jejich dopad na společnost je vypracován v následující kapitole. Pro přehled je zde uvedena tabulka se stránkami SWOT matice.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Kvalifikovaná pracovní síla	Neznámá společnost na trhu
Flexibilita společnosti	Změna kurzu koruny k euru
Moderní vozový park	Silná konkurence na trhu
	Vyšší riziko poškození nákladních souprav na staveništích
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Inovační dopravní prostředky (autonomní řízení)	Nedostatek profesionálních řidičů nákladních souprav na pracovním trhu
Prosperující region	Pokles poptávky na přepravním trhu
Krajské výrobní závody stavebních materiálů, konstrukcí a prvků	Zvýšení cen pohonných hmot
	Ekonomická, zdravotní, přírodní krize
	Snížení cen za přepravu

Tabulka 8 - SWOT analýza
Zdroj: Vlastní práce

3.7.2 Párové srovnání SWOT analýzy

Z párového srovnání SWOT analýzy, která je vložena jako příloha (č.7 – Párové srovnání SWOT analýzy) vyplynuly následující skutečnosti, které jsou dále popsány. Finanční analýza neobsahuje výskyt rizik.

- **Silná stránka** – flexibilita podniku
- **Slabá stránka** – silná konkurence na trhu
- **Příležitosti** – krajské výrobní závody stavebních materiálů, konstrukcí a prvků
- **Hrozby** – Pokles poptávky na přepravním trhu a Ekonomická, zdravotní, přírodní krize

Silná stránka podniku je jeho flexibilita. Flexibilita daného podniku spočívá v jeho přizpůsobení se aktuálním požadavkům dopravního trhu. Podnik není pevně vázán na určitý druh přepravy, což by mohlo být jeho velikou výhodou v případě např. celosvětové pandemie nebo ekonomické krize.

Slabá stránka podniku je velmi silná konkurence na trhu. Jelikož je podnik velmi malý, není v jeho možnostech konkurovat větším, silnějším a stabilnějším dopravcům. V důsledku toho není firma schopná získat lukrativnější a výhodnější zakázky, či vyjednat si lepší podmínky pro dopravu.

Příležitosti pro podnik by mohla být jeho výhodná poloha. V blízkém okolí firmy se nachází výrobní podniky se zaměřením na stavebnictví. Například cihelna Heluz v Dolním Bukovsku, ELK v Plané nad Lužnicí, výrobce prefabrikovaných

konstrukcí Maba a mnoho dalších společností. Firma se rovněž nachází v těsné blízkosti hlavních dopravních tahů.

Mezi **hrozby** ohrožující podnik patří snížená poptávka po přepravě a ekonomická, či zdravotní krize nebo přírodní katastrofa. Všechny tyto hrozby mohou spolu úzce souviset. Jako příklad lze uvést celosvětovou pandemii na počátku roku 2020, kdy se téměř zastavila celosvětová ekonomika. Dopady na přepravní trh byly pro větší část devastující (stavebnictví, automobilový průmysl, přeprava lodních kontejnerů atd.), ale lze nalézt i příklady vyšších poptávek po přepravách určitého druhu zboží (zdravotnický materiál, potraviny, hygienické potřeby).

Při snížené poptávce dochází k zahlcení dopravního trhu volnými/prázdnými vozidly. Tato situace má za následek snížení cen na přepravu, kde větší konkurenti provozují dopravu pouze na pokrytí nákladů a negenerují zisk. Pro malou společnost je tento způsob likvidační.

4 Finanční analýza

Pro převod cen z eura na koruny byl použit kurz 27,54 Kč za euro.

4.1 Vstupní náklady

Vyčíslení vstupních nákladů je detailně popsáno v příloze excel s odkazy na zdroje cen a informace o položkách. Pro přehlednost je vypracována tabulka se soubory a cenami, kde položky souborů jsou vypsány následně:

Název souboru	Cena
Vybavení kanceláře	101 466,00 Kč
Pracovní pomůcky	34 533,40 Kč
Náklady na vozidla	2 324 722,61 Kč
Ostatní náklady	11 536,00 Kč
Celkové fixní náklady	2 472 258,01 Kč

*Tabulka 9 - Vstupní náklady
Zdroj: Vlastní práce*

- Vybavení kanceláře – zařizovací předměty (nábytek), 2x notebook, 4x mobilní telefon, tiskárna a kancelářské potřeby
- Pracovní pomůcky – 4x ochranné oděvy letní a zimní, 2x ochranná helma, 2x ochranné brýle, 4x pracovní rukavice, 2x pracovní obuv, 2x výstražné oděvy letní, 2x výstražné oděvy zimní, protiskluzové podložky 10 m, 36x vázací prostředky, 96x ochranné prostředky pro vázací soupravy, 2x rozpěrné tyče
- Náklady na vozidla – v tomto souboru jsou pouze započteny akontace u úvěrů a leasingu pro 2x Volvo FH 500 4x2, přípojné vozidlo Schmitz Cargobull s plachtovou nástavbou tříosý, 2x přípojné vozidlo Schmitz Cargobull s nástavbou plato tříosý, 2x Škoda Octavia 1,9 TDI
- Ostatní náklady – 2x mýtné jednotky, koncese, 7x přihlášení vozidel, sepsání zakládací listiny, zápis do obchodního rejstříku

Na uhrazení vstupních nákladů bude použit základní kapitál společnosti ve výši 3 000 000,- Kč, kde zůstatek 527 741,99,- Kč bude dále použit na financování provozu a cash flow.

4.2 Fixní náklady

Fixní náklady jsou děleny do třech období (náklady se splátkami úvěrů a leasingu, ukončení úvěrových smluv na přípojná vozidla po 48 měsících a na

ukončení všech leasingů a úvěru po 60 měsících). Pro přehlednost je uvedena tabulka z položkovými soubory, které jsou rozepsány pod tabulkou nákladů.

	do 48 měsíce	Od 48 do 60 měsíce	Po 60 měsících
Pronájem kanceláře a stání	15 500,00 Kč	15 500,00 Kč	15 500,00 Kč
Potřeby pro kancelář	7 058,87 Kč	7 058,87 Kč	7 058,87 Kč
Potřeby na provoz	5 438,00 Kč	5 438,00 Kč	5 438,00 Kč
Náklady na pracovníky	59 900,00 Kč	59 900,00 Kč	59 900,00 Kč
Náklady na vozidla	148 969,60 Kč	98 776,40 Kč	0 Kč
Ostatní náklady	10 549,17 Kč	10 549,17 Kč	10 549,17 Kč
Celkové fixní náklady	247 415,63 Kč	197 222,43 Kč	98 446,03 Kč

Tabulka 10 - Fixní náklady

Zdroj: Vlastní práce

Obsah souborů:

- Pronájem kanceláře a stání – nájemné za kancelářské prostory, údržba kancelářských prostor, pronájem 3x parkovací stání pro nákladní soupravy, pronájem 2x parkovací stání pro osobní automobily
- Potřeby pro kancelář – softwary DUEL Ježek, RAAL Trans, MS Office, 2x Dynafleet, 4x mobilní tarify, IT sítě, kancelářské potřeby
- Potřeby pro provoz – obnova vázacích prostředků, obnova ochranného oblečení, školení BOZP a profesní u řidičů, 2x dálniční známka pro osobní automobily, 2x povolení na nadrozměrnou přepravu
- Náklady na pracovníky – superhrubá mzda dispečera, benefity (2x stravné, 2x ošatné, 3x životní a penzijní přípojištění), odměna pro účetní
- Náklady na vozidla – splátky úvěru a leasingu – 2x Volvo FH 500 4x2, přípojné vozidlo Schmitz Cargobull s plachtovou nástavbou tříosý, 2x přípojné vozidlo Schmitz Cargobull s nástavbou plato tříosý, 2x Škoda Octavia 1,9 TDI
- Ostatní fixní náklady – silniční daně, pojištění nákladu

Fixní náklady jsou začleněny do výdajové složky u výpočtu cash flow.

4.3 Variabilní náklady

Pro výpočet variabilních nákladů byly vytvořeny dvě skupiny. Ve skupině 1. jsou náklady na 1 kilometr jedné nákladní soupravy. Do nákladu jsou započítány ceny za pohonné hmoty při průměrné spotřebě 28,9 l/100 km, AdBlue při průměrné spotřebě 2,96 l/100 km, průměrná cena mýta, amortizace (pneu, oleje, maziva atd.)

a hrubé mzdy zvýšené o 34 % za sociální a zdravotní pojištění. Ve skupině 2. jsou náklady na jedno osobní vozidlo na 1 km, kde jsou zařazeny pouze náklady na pohonné hmoty a amortizace.

1. Nákladní vozidlo	Kč/km	Spotřeba na 100 km	Cena za 1 l
Pohonné hmoty	6,79 Kč	28,9	23,50 Kč
Adblue	0,16 Kč	2,96	5,30 Kč
Mýto	2,54 Kč		
Amortizace	1,80 Kč		
Mzdy	4,69 Kč		
Celkem na 1 km=	15,98 Kč		
2. Osobní vozidlo			
Pohonné hmoty	1,13 Kč	4,8	23,50 Kč
Amortizace	0,30 Kč		
Celkem na 1 km=	1,43 Kč		

Tabulka 11 - Variabilní náklady
Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky vychází cena 15,98,- Kč/km u nákladní soupravy a 1,43 Kč/km u osobního vozidla. V cash flow dochází ke změně variabilních nákladů pouze u nákladních souprav. U osobních automobilů je stanoven fixní nájezd 3 000 km za měsíc, kde celková měsíční cena vychází na 19 200,- Kč. Variabilní náklady jsou začleněny do výdajové složky cash flow.

4.4 Cash Flow

V podniku, který je vázán na okamžitou platbu části variabilních nákladů je důležité udržení kladného finančního toku. V případě záporu je nutné řešit financování společnosti pomocí provozních úvěrů nebo půjček. Pro přehlednost je sestaven výkaz cash flow v ročních obdobích. V ročních výkazech nedochází k záporným hodnotám z důvodu zůstatku u základního kapitálu ve výši 527 741,99,- Kč, který pokryje počáteční období fixních a variabilních nákladů.

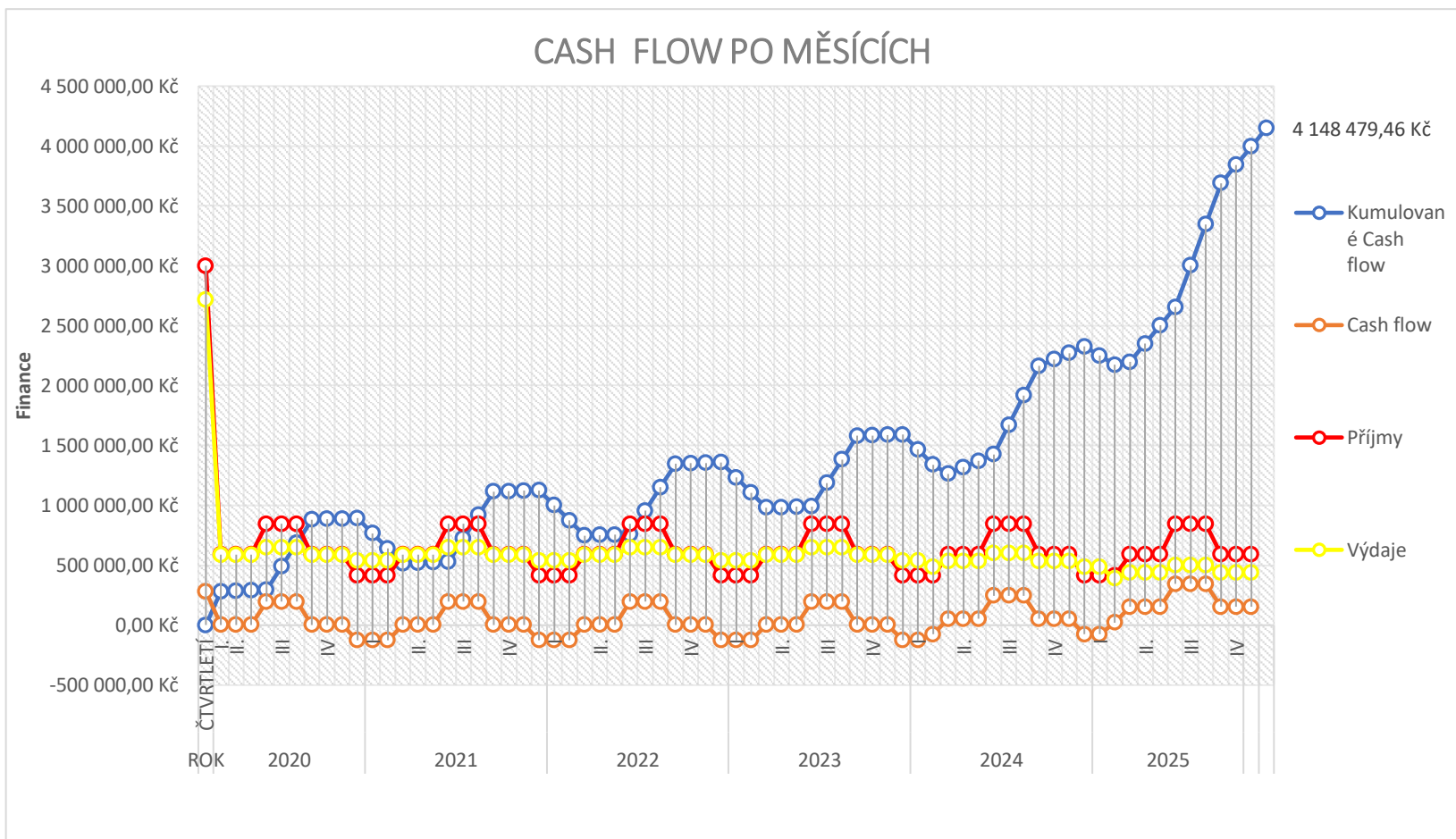
Roční výkazy CF					Kumulované CF bez základního kapitálu a vstupních nákladů
Rok	Příjmy	Výdaje	CF	Kumulované CF	
2020	9 078 000 Kč	8 184 615 Kč	893 385 Kč	893 384 Kč	365 642 Kč
2021	7 314 750 Kč	7 082 134 Kč	232 616 Kč	1 126 000 Kč	598 258 Kč
2022	7 314 750 Kč	7 082 134 Kč	232 616 Kč	1 358 616 Kč	830 875 Kč
2023	7 314 750 Kč	7 082 134 Kč	232 616 Kč	1 591 232 Kč	1 063 491 Kč
2024	7 314 750 Kč	6 580 202 Kč	734 548 Kč	2 325 781 Kč	1 798 039 Kč
2025	7 314 750 Kč	5 492 052 Kč	1 822 698 Kč	4 148 479 Kč	3 620 737 Kč

*Tabulka 12 - Roční výkazy CF
Zdroj: Vlastní práce*

V další tabulce je zpravován peněžní tok pro první rok provozu, který začíná v měsíci březnu, kde příjmy, fixní náklady a část variabilních nákladů je splatná až další měsíc. Ve sledovaném roce by bez zůstatku vstupního kapitálu došlo k zápornému cash flow v maximální výši – 244 967,6,- Kč v počátečním měsíci. Bylo by nutné sjednat provozní úvěr. Kladné kumulované cash flow by nastalo až v měsíci srpnu, a to ve výši 158 289,2,- Kč. V následujícím ročním výkazu dochází k zápornému peněžnímu toku po zimních obdobích, kde jsou ztráty v maximální výši -12 351,54 Kč (viz. následující graf a excel příloha Cash flow).

ČTVRTLETÍ	OBDOBÍ	PŘÍJMY + VSTUPNÍ KAPITÁL	FIXNÍ NÁKLADY + VSTUPNÍ NÁKLADY	VARIABILNÍ NÁKLADY NA NÁKLADNÍ AUTOMOBIL	VARIABILNÍ NÁKLADY NA OSOBNÍ AUTOMOBIL	CF	KUMULOVANÝ CF
I.	J,P	3 000 000 Kč	2 472 258 Kč	225 767 Kč	19 200 Kč	282 774 Kč	282 774 Kč
II.	J,P	590 000 Kč	247 415 Kč	319 567 Kč	19 200 Kč	3 816 Kč	286 591 Kč
	J,P	590 000Kč	247 415 Kč	319 567 Kč	19 200 Kč	3 816 Kč	290 407 Kč
	L	590 000 Kč	247 415Kč	319 567 Kč	19 200 Kč	3 816 Kč	294 224 Kč
III	L	846 000Kč	247 415Kč	383 481 Kč	19 200 Kč	195 903 Kč	490 127 Kč
	L	846 000Kč	247 415Kč	383 481 Kč	19 200 Kč	195 903 Kč	686 031 Kč
	J,P	846 000 Kč	247 415 Kč	383 481 Kč	19 200 Kč	195 903 Kč	881 934 Kč
IV	J,P	590 000Kč	247 415 Kč	319 567 Kč	19 200 Kč	3 816 Kč	885 751 Kč
	J,P	590 000Kč	247 415 Kč	319 567 Kč	19 200 Kč	3 816 Kč	889 567 Kč
	Z	590 000Kč	247 415 Kč	319 567 Kč	19 200 Kč	3 816 Kč	893 384 Kč

Tabulka 13 - Výkaz cash flow první rok
Zdroj: Vlastní práce

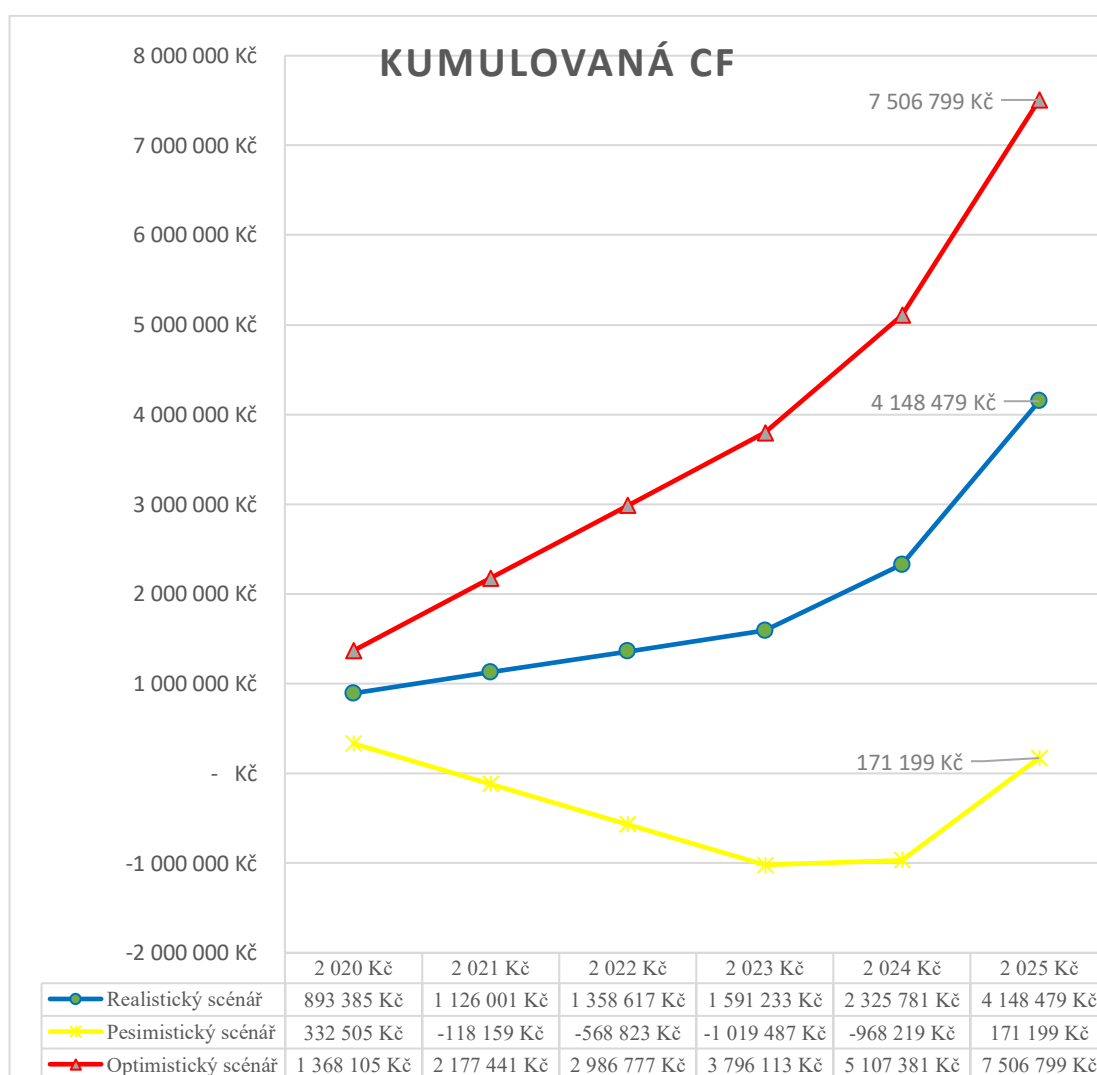


Graf 1 - Cash flow
Zdroj: Vlastní práce

Pro přehled pohybu financí je sestaven graf za celé sledované období s průběhem příjmové a výdajové složky, cash flow a kumulovaného cash flow. Do grafu jsou zaneseny vstupní příjmy a náklady. Z grafu vyplývá náchylnost podniku k nutnému financování při zvýšení nákladů, snížení nebo pozdržení splatnosti u příjmů. Dále dochází k navýšení cash flow po snížení fixních nákladů v 48 a 60 měsíci, kde dochází ke snížení rizika nedostatku finančních prostředků. Při poklesu příjmů musí podnik nejpozději následující měsíc problém vyřešit, jinak se dostává do finančních problémů.

4.5 Porovnání cash flow ve scénářích

Pro celkový přehled a ukázkou hrozeb je sestaven graf navazující na scénáře ze začátku podnikatelského plánu se zadáním cenových hodnot a přeprav.



*Graf 2 - Kumulované cash flow ve scénářích
Zdroj: Vlastní práce*

Grafické zobrazení slouží k ukázce následků rizika poklesu cen a zvětšení nájezdu kilometru při přejezdu z vyložení na naložení. Z výsledků vyplývá, že autodoprava je velmi nestabilní ve finančním toku a snadno může dojít k finančním problémům, dokonce až k insolvenční společnosti, anebo vysoké ziskovosti při nedostatku konkurence, zvýšení cen a návaznosti přeprav.

4.6 Bod zvratu

Bod zvratu dává přehled o tom, kolik je potřeba měsíčně ujet kilometrů, aby společnost pokryla provozní náklady a byl vytvořen zisk. Bod zvratu byl rozdělen na 3 varianty dle výše fixních nákladů, do kterých byly připočteny variabilní náklady na osobní automobil. Variabilní náklady byly počítány ve výši 15,98,- Kč na jeden nákladní automobil. Pro možnost výpočtu byla stanovena průměrná cena za kilometr na 29,66,- Kč. Následuje výpočet bodu zvratu dosazením do vzorce:

$$BZ = \frac{FN + VN_{OA}}{p - VN_{NA}} = \frac{247415,63 + 19200}{2 * 29,66 - 15,98 * 2} = 9740,02 \text{ km}$$

Z výpočtu vyplývá – aby společnost pokryla variabilní a fixní náklady musí jedno vozidlo ujet minimálně 9 740,02 km za měsíc za průměrnou cenu 29,66, Kč/km v prvním variantě.

$$BZ = \frac{FN + VN_{OA}}{p - VN_{NA}} = \frac{197\,222,43 + 19200}{2 * 29,66 - 15,98 * 2} = 7906,36 \text{ km}$$

U druhé varianty se změní na minimální nájezd 7 906,36 km za měsíc za průměrnou cenu 29,66, Kč/km.

$$BZ = \frac{FN + VN_{OA}}{p - VN_{NA}} = \frac{98\,446,03 + 19200}{2 * 29,66 - 15,98 * 2} = 4297,85 \text{ km}$$

U třetí varianty se změní na minimální nájezd 4 297,85 km za měsíc za průměrnou cenu 29,66, Kč/km. Ze scénářů je vidět postupné snižování minimálních nájezdových kilometrů na jedno nákladní auto z 9 740 km až na 4 297,85 km. U prvního scénáře je vysoká pravděpodobnost nesplnění bodu zvratu a záporného finančního výsledků.

5 Vyhodnocení podnikatelského plánu

Z podnikatelského plánu vychází podnikatelský záměr jako uskutečnitelný a finančně stabilní k pokrytí veškerých závazků. Pro zlepšení finančního předpokladu doporučuji, místo nákupu nových přípojných vozidel využít použitá vozidla a přehodnotit výběr osobních automobilů.

Při hodnocení předpokládám minimální životnost podniku 6 let, kdy v realistickém scénáři vychází kladný finanční výsledek u cash flow. V důsledku dalších scénářů je vidět náchylnost podniku k hrozbám, které vyplynuly ze SWOT analýzy. Jejich důsledky jsou z finančního hlediska viditelné při každé změně. Příklad na ukázkou mohu uvést roky 2007 a 2020 (rozeepsána níže), kdy probíhající krize snížili přepravu zboží, ceny a způsobily insolvenci části autodopravců.

Při zpracování a vyhodnocení finančního plánu se ukázalo riziko zdravotnické krize, kdy došlo k uzavření hranic, obchodů, průmyslových objektů a omezení mezistátního a vnitrostátního obchodu. V důsledku této krize se ukázal podnikatelský plán jako neproveditelný. Důvody toho rozhodnutí bylo pád cen k hranici 23 Kč/km, přeplnění trhu volnými vozy, více náklady (desinfekce, zdržení na hraničních přechodech, omezení na nakládání a vykládání zboží).

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit ucelený podnikatelský plán pro účely společnosti v autodopravě. Teoretická část představuje úvod do problematiky tvorby podnikatelských plánů, dopravy a její dělení. Praktickou část tvoří samotný podnikatelský plán konkrétního podniku. V rámci něho bylo mým záměrem nalézt odpověď na otázku, zda podnik má reálnou šanci uspět na trhu, a vypočítat předpokládané cash flow v šesti letech provozu. V neposlední řadě mi vypracování plánu poskytlo dobrou příležitost získat velké množství informací o tom, na co všechno si provozovatel podniku musí dát pozor, jaké zde existují hrozby a omezení, ale i jaké příležitosti se nabízí.

Z provedené SWOT analýzy vyšlo najevo, že největší hrozbou pro plánovaný podnik je snížení přeprav na trhu a finanční, ekonomická nebo zdravotnická krize. Pokud podnik využije svých silných stránek, z nichž nejsilnější se ukázala být flexibilita společnosti, šance uspět na trhu je reálná. Po prvním roce hospodaření je předpokládán kladný výsledek cash flow v realistickém scénáři, ale zároveň nízký z důvodu vysokých investičních a fixních nákladů. V dalších letech fungování předpokládám podstatný nárůst zisku, při snížení fixních nákladů. Výpočet výsledku kumulovaných cash flow jsem provedl celkem ve třech variantách, které se od sebe liší cenou za kilometr a podílu prázdných jízd na přepravách.

Jak naznačuje pesimistický scénář předpokládaného výsledku cash flow, pokud by podnik dosahoval modelových cen za přepravy, dostal by se do ztráty a bylo by nutné situaci řešit krizovým scénářem nebo vyhlášení insolvence.

Vysoká rizikovost projektu, způsobená především velkou konkurencí a neznámou společností na trhu, zvyšuje pravděpodobnost pesimistické varianty. Z toho důvodu považuji za nutné snížit rizika na nejnižší možnou úroveň ještě před uvedením plánu do praxe. Navrhovaným řešením je pokusit se eliminovat nejslabší stránku podniku, kterou je velká konkurence. To v praxi znamená nezakládat podnik nyní, ale získat nejdříve smluvního partnera na přepravy (viz. Stálá přeprava), kde jsou pevně dány ceny a přednostní právo na přepravu zboží. Tím se ze slabé stránky stane silná a budoucí podnik bude mít mnohem větší šanci uspět v konkurenčním prostředí, generovat zisk a poskytovat naplňující práci mně i mým pracovníkům.

7 Citovaná literatura

- [1] Vláda ČR, „Zákony pro lidi,“ AINO s.r.o., 3 2020. [Online]. Available: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p5>. [Přístup získán 16 04 2020].
- [2] Vláda ČR, „Zákony pro lidi,“ AION CS, 03 2020. [Online]. Available: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420>. [Přístup získán 16 04 2020].
- [3] Podnikatelskyportal.eu, „posnikani-krok-za-krokem,“ Podnikatelskyportal.eu, 8 2009. [Online]. Available: <https://podnikani-krok-za-krokem.webnode.cz/definice-podnikani/>. [Přístup získán 14 04 2020].
- [4] Finanční blog, „Finanční Blog,“ Finanční blog, 04 2020. [Online]. Available: <https://www.financniblog.cz/rozdil-mezi-zivnosti-ohlasovaci-remeslna-vazana-volna-a-zivnosti-koncesovanou/>. [Přístup získán 02 05 2020].
- [5] Profi-kancelář s.r.o., „profi-kancelář.cz,“ Profi kancelář, 04 2020. [Online]. Available: <https://www.profi-kancelar.cz/jak-ziskat-zivnostensky-list/zivnost-autodoprava-podminky/>. [Přístup získán 20 04 2020].
- [6] L. K. R. Z. Petr Novák, Základy podnikatelství, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta humanitních studií, 2018.
- [7] S. I. S. P. O. T. Srpová Jitka, Podnikatelský plán a strategie, Praha: Grada, 2011.
- [8] CzechInvest, „Podnikatelský záměr,“ CzechEkoSystem, Praha, 2019.
- [9] P. Ing. Petr Besta, „Porovnání Jednotlivých druhů dopravy,“ Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství, Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii, Ostrava, 2008.

- [10] LFO Holding a.s., „Logex,“ Logex Logistic, 04 2020. [Online]. Available: <https://www.logex.cz/slovník-pojmu>. [Přístup získán 25 04 2020].
- [11] J. H. Jaroslav Rektořík, Ekonomika a řízení odvětví technické infrastruktury, Praha: Ekopress, 2012, p. 10.
- [12] J. S. Václav Mačát, Logistika - Teorie a praxe, Brno: Computer Press (CP Books), 2005.
- [13] P. P. V. S. L. Z. Radek Novák, Nákladní doprava a zasílatelství, Praha: Aspi, 2005.
- [14] ČSOB, „Průvodce podnikáním,“ ČSOB, 04 2020. [Online]. Available: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/povinnosti-podnikatele-ve-vztahu-k-uradum-a-danim/>. [Přístup získán 15 04 2020].
- [15] Seznam a.s., „mapy.cz,“ Seznam.cz, 02 2020. [Online]. Available: mapy.cz/zakladni?x=14.8480747&y=49.3894442&z=19&base=ophoto&source=addr&id=9732708. [Přístup získán 14 02 2020].
- [16] RAALTRANS a.s., „raal.cz,“ RAALTRANS, 03 2020. [Online]. Available: https://www.raal.cz/cs/20/Verze_pro_Windows/. [Přístup získán 16 03 2020].
- [17] Volvo Trucks, „Volvo trucks ČESKÁ REPUBLIKA,“ AB Volvo, 03 2020. [Online]. Available: <https://www.volvotrucks.cz/cs-cz/services/optimized-business/fleet-management.html>. [Přístup získán 18 03 2020].
- [18] Podnikatel.cz, „Businesscenter.cz,“ businesscenter, 04 2020. [Online]. Available: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo-predpisy/formy-podnikani/zakladni-postup-zalozeni-spolecnosti-s-rucenim-omezenym/>. [Přístup získán 24 04 2020].

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Struktura SWOT analýzy.....	16
Obrázek 2 - Schéma rozdělení silniční dopravy	19
Obrázek 3 - Ukázka nadrozměrného nákladu.....	26
Obrázek 4 - Sídlo společnosti	31
Obrázek 5 - Organizační schéma	31
Obrázek 6 - Nákladní vozidlo s plachtovým přípojným vozidlem	34
Obrázek 7 - Nákladní vozidlo s přípojným vozidlem typ plato.....	35
Obrázek 8- Upevnění nákladu betonových skruží	36
Obrázek 9 - Ukázka softwaru RAAL Trans	38
Obrázek 10 - Ukázka softwaru Dynafleet.....	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Dělení dopravy	18
Tabulka 2 - Dělení dle přednosti a nedostatku.....	18
Tabulka 3 - Realistický scénář	22
Tabulka 4 - Pesimistický scénář.....	23
Tabulka 5 - Optimistický scénář	24
Tabulka 6 - Modelový pracovní týden	27
Tabulka 7 - Porovnání konkurence	41
Tabulka 8 - SWOT analýza.....	42
Tabulka 9 - Vstupní náklady.....	44
Tabulka 10 - Fixní náklady.....	45
Tabulka 11 - Variabilní náklady.....	46
Tabulka 12 - Roční výkazy CF	47
Tabulka 13 - Výkaz cash flow první rok	48

Seznam grafů

Graf 1 - Cash flow	49
Graf 2 - Kumulované cash flow ve scénářích.....	50

Seznam příloh

1. Souhlas od společnosti HASS Hroby s.r.o.
2. Měsíční výkazy vozidel HASS Hroby s.r.o.
3. Povolení na nadrozměrnou přepravu (část 1 a 2)
4. Objednávka přepravy (A a B)
5. Smlouva o nájmu prostor sloužící podnikání
6. Výkazy (dálková přeprava, měsíční stazka, měsíční výkaz výkonu)
7. Párové srovnání SWOT analýzy
8. Vstupní náklady
9. Fixní náklady
10. Cash flow – realistický scénář
11. Cash flow – pesimistický scénář
12. Cash flow – optimistický scénář