

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Návrh podnikatelského plánu pro společnost provozující linkovou osobní  
dopravu

Bc. Pavel Kosina

Diplomová práce  
2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel Kosina**

Osobní číslo: **D15393**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Návrh podnikatelského plánu pro společnost provozující linkovou osobní dopravu**

Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Podnikání v linkové osobní dopravě
2. Analýza vytíženosti spojů na zvolených trasách
3. Návrh podnikatelského plánu pro zvolené trasy
4. Zhodnocení návrhu

Závěr


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

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2017**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne 25. 5. 2017

Bc. Pavel Kosina

Rád bych poděkoval vedoucí práce doc. Ing. Jaroslavě Hyršlové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na vytvoření podnikatelského plánu pro společnost PK-transbus s.r.o. V rámci teoretické části je pozornost věnována procesu plánování, struktuře podnikatelského plánu a podnikání v oblasti provozování osobní silniční dopravy pro cizí potřeby. Součástí práce je dále analýza vytíženosti spojů na vybraných trasách. Na základě výsledků analýzy je poté navržen a ekonomicky zhodnocen podnikatelský plán společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

dopravní obslužnost, autobusová doprava, kalkulace nákladů, podnikatelský plán

## **TITLE**

Proposal for a business plan for a line passenger service company

## **ANNOTATION**

The work focuses on creating a business plan for PK-transbus s.r.o. In the theoretical part, attention is paid to the planning process, the business plan structure and the business activities in the field of passenger road transport for public needs. Part of the thesis is further analysis of the use of connections on selected routes. Based on the results of the analysis, the company's business plan is designed and economically evaluated.

## **KEYWORDS**

Transport accessibility, bus transportatiton, costing, business plan

## OBSAH

ÚVOD.....	9
1    PODNIKÁNÍ V LINKOVÉ OSOBNÍ DOPRAVĚ .....	10
1.1    Plánování.....	10
1.2    Podnikatelský plán .....	11
1.3    SWOT analýza .....	14
1.4    Finanční plánování.....	16
1.5    Druhy financování podniku.....	17
1.6    Provozování osobní silniční dopravy pro cizí potřeby.....	19
1.7    Kalkulační vzorec pro silniční dopravu .....	20
2    ANALÝZA VYTÍŽENOSTI SPOJŮ NA ZVOLENÝCH TRASÁCH.....	22
2.1    Linka 690105 .....	22
2.2    Linka 690300 .....	25
2.3    Linka 690332 .....	26
2.4    Linka 690333 .....	28
2.5    Linka 690342 .....	30
2.6    Linka 690107 .....	31
2.7    Linka 690334 .....	33
2.8    Linka 640204 .....	34
2.9    Kalkulační vzorec pro provozování linek .....	36
2.10   Shrnutí.....	46
3    NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO ZVOLENÉ TRASY .....	47
3.1    Účel a pozice dokumentu .....	47
3.1.1   Představení společnosti PK-transbus s.r.o.....	47
3.2    Účel dokumentu .....	48
3.3    SWOT analýza .....	49
3.3.1   Silné stránky.....	49
3.3.2   Slabé stránky .....	51
3.3.3   Příležitosti .....	51
3.3.4   Hrozby.....	52
3.4    Popis podnikatelské příležitosti.....	52
3.5    Cíle společnosti a vlastníků.....	52

3.6	Potenciální trhy, .....	53
3.7	Realizační projektový plán.....	57
3.8	Finanční plán.....	60
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHU .....	62
4.1	Dopravní výkony za rok 2019.....	62
4.2	Provozování stávajících linek a spojů na vlastní riziko .....	63
4.3	Vytvoření vlastního oběhu vozidla na základě zmíněných spojů .....	65
4.4	Pořízení vozidel.....	68
	ZÁVĚR .....	69
	POUŽITÁ LITERATURA.....	71
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75



## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského plánu, který bude možné použít v praxi. K plánu v každém podnikání je důležité posoudit, zda je reálné vstoupit na trh a jaké jsou v té chvíli na trhu podmínky. Proces plánování slouží ke zvýšení informovanosti společnosti a pro stanovení cílů a cest a prostředků k jejich dosažení. Plánování je nedílnou součástí řízení společnosti. Cílem této diplomové práce bude navrhnout a zhodnotit podnikatelský plán pro společnost PK-transbus s.r.o.

První část diplomové práce bude věnována teoretickým poznatkům z podnikání v linkové osobní dopravě. Tato část se zaměří na procese plánování, na podnikatelský plán a jaké jsou jeho části. Zda je vhodné vstoupit na trh a k rozpoznání slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb SWOT analýza. Proto se jí práce bude také věnovat. Součástí první kapitoly bude také finanční plánování a druhy financování podniku, které spolu úzce souvisí. Proto, aby společnost mohla naplňovat stanovené cíle v plánu, musí mít dostatek prostředků, nebo musí vědět, jak tyto prostředky získat.

Druhá kapitola bude vycházet z informací, které byly poskytnuty dopravní společností PK-transbus s.r.o. a bude analyzovat aktuální vytížení spojů na zvolených trasách. Vzhledem ke krátké době, po kterou vybraná společnost provozuje linky, budou brány v úvahu pouze dostupné údaje za první čtvrtletí tohoto roku. Linky budou analyzovány z hlediska času spojů, nasazených vozidel, tras a nákladů na kilometr u každého spoje. Kapitola bude využívat kalkulační vzorec, který je doporučený pro oblast silniční dopravy.

Třetí část diplomové práce bude obsahovat návrh podnikatelského plánu pro zvolené trasy. Bude vycházet z části analytické a bude strukturován tak, jak strukturu podnikatelského plánu doporučuje odborná literatura. V této kapitole bude dále vytvořena SWOT analýza, která ukáže silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro tuto dopravní společnost. Bude vytvořen finanční plán společnosti a budou navrženy možnosti financování, které má tato konkrétní společnost. Navržený podnikatelský plán bude v poslední části diplomové práce ekonomicky zhodnocen.

# 1 PODNIKÁNÍ V LINKOVÉ OSOBNÍ DOPRAVĚ

Každé podnikání by mělo být při svém začátku posouzeno, zda je reálné vstoupit na trh či nikoli. I pro podnikání v linkové osobní dopravě je třeba zpracovat určitý plán, jak bude společnost postupovat a na jaký územní celek se zaměří. V této kapitole je pozornost věnována plánování a podnikatelskému plánu a pravidlům provozování osobní silniční dopravy pro cizí potřeby.

## 1.1 Plánování

Štrach (2008, s. 27) uvádí, že plánování zahrnuje volbu poslání, cílů a volbu aktivit, díky nimž jsou cíle dosahovány. Autor dále uvádí, že pro dosažení cílů organizace je třeba provádět kromě plánování všechny základní manažerské funkce, které jsou:

- organizování,
- vedení,
- kontrolování.

Dle Štracha (2008, s. 27) všechny výše uvedené funkce dohromady tvoří komplexní soubor činností, přičemž pro efektivní řízení podniku nelze žádnou z funkcí vynechat; do jisté míry má plánování unikátní postavení, protože předchází všem uvedeným funkcím a pokud se plánování zanedbá, tak později dochází ke konfliktům v podniku a k chybám v jeho řízení.

Dle Synka et al. (2006, s. 164) podnikatelský plán kvantifikuje a definuje cíle podniku a určuje prostředky na jejich dosažení; podnikatelský plán také představuje zavádění podnikové strategie. Autoři dále uvádějí, že podnikatelský plán je plánem taktických činností a prostředkem získání kapitálu. Dle autorů z toho vyplývají základní úkoly podnikatelského plánu, které jsou:

- externí,
- interní.

Dle Synka et al. (2006, s. 164) z hlediska externího podnikatelský plán představuje především komunikační nástroj s externím prostředím; jedná se především o získávání potencionálních investorů či věřitelů.

Synek et al. (2006, s. 164) dále uvádějí, že z hlediska interního podnikatelský plán vystupuje, jako nástroj plánování a řízení podniku.

Dle Štracha (2008, s. 27) je plánování úzce spjato s kontrolováním, protože jakékoliv kontrolování bez předchozího plánování nemá smysl; pokud nebude verifikováno dosažení cílů, tak nemá smysl plán vytvářet.

Podle Štracha (2008, s. 27) plán nepopisuje budoucnost; plán spíše zvažuje postupné kroky, které je třeba vykonat, má-li se organizace posunout do stavu, který je vedením podniku požadován. Autor dále uvádí, že plánování se zabývá i cílevědomým hodnocením výchozí situace.

Dle Štracha (2008, s. 27) je plánování pro organizaci nástroj:

- Zvyšování efektivity – pokud jsou správně a jasně stanovené cíle organizace, vhodně zvolené varianty způsobu dosažení cílů, jsou-li zadány a rozděleny úkoly a určená kritéria pro kontrolu, tak se tyto aktivity stávají efektivnější.
- Snižování rizika – díky plánu je možnost snížit riziko událostí, které jsou předvídané. V průběhu jsou tyto plány zpřesňovány a díky tomu je lepší možnost reagovat na vnější a vnitřní změny prostředí organizace. Díky plánování lze u jednotlivých aktivit určit rizika a připravit se na jejich případné odstranění.
- Organizačních změn – dobrý přehled a uspořádání organizace je předpoklad úspěšného plánování. V rámci dosažení cílů organizace bývají často do plánů zahrnuty organizační změny; na tyto změny se lze lépe připravit či reagovat pokud je představa o možných důsledcích těchto změn.
- Integrace úsilí – dobré plánování je efektem účinného sladování jednotlivých cílů jednotlivých složek v organizaci, čímž se umožňuje lepší koordinace aktivity organizace.
- Rozvoje pracovníků – pro manažery vzniká nutnost vztahovat svá rozhodnutí k budoucím výsledkům organizace, čímž se tedy rozvíjí pružné reagování na změny, které mohou nastat a také se rozvíjí analytické schopnosti řídicích pracovníků.
- Rozvoje standardů výkonnosti – objektivní standard výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek, pracovníků, ale i celé organizace jsou určovány pomocí plánování v podobě strategií, taktik, cílů a rozpočtů.

## 1.2 Podnikatelský plán

*„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy“ (Srpová et al., 2012, s. 11).*

Podobně vymezuje podnikatelský plán i Koráb et al. (2008, s. 52): *„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“*

Dle Synka et al. (2006, s.165) je to jeden ze základních dokumentů, který podnik zpracovává pro určitý časový interval. Autoři uvádějí, že v tomto plánu se zpracovávají představy o budoucnosti podniku, jaký je účel podniku, jaké zdroje budou použity a jaké jsou očekávané výsledky.

Dle Srpové et al. (2011, s. 14-15) se mnoho investorů snaží, aby podnikatelské plány byly ve formě prezentací, avšak naopak banky požadují řadu dalších dokumentů či informací. Autoři dále uvádějí, že je mnoho struktur podnikatelského plánu; jedna z možností struktury podnikatelského plánu je:

- 1) titulní list,
- 2) obsah,
- 3) úvod, účel a pozice dokumentu,
- 4) shrnutí,
- 5) popis podnikatelské příležitosti,
- 6) cíle podniku a vlastníků,
- 7) potenciální trhy,
- 8) analýza konkurence,
- 9) marketingová a obchodní strategie,
- 10) realizační projektový plán,
- 11) finanční plán,
- 12) hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu,
- 13) přílohy.

Dle Fotra et al. (2011, s. 378) by podnikatelský plán neboli podnikatelský záměr měl obsahovat:

- realizační resumé,
- charakteristiku podniku a jeho cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Dle Synka et al. (2006, s. 165-166) by podnikatelský plán měl obsahovat:

- a) shrnutí a základní východiska,
- b) popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence,
- c) plán marketingu,

- d) plán výzkumu a vývoje, plán výroby,
- e) finanční plán,

Synek et al. (2006, s. 165) ve své publikaci uvádějí, že ve shrnutí a základních východiscích by měl být uveden název podniku, jakou má podnik historii či informace o činnostech, které podnik prováděl od založení. Autoři dále uvádějí, že by měly být shrnuty základní cíle podniku a jaké je jeho poslání; další informace, která by v tomto bodu měla být uvedena je charakteristika výrobků a jak si podnik vede z pohledu finanční situace. Tyto informace by měly poskytnout obraz, jaké má podnik poslání a cíl. Veškeré informace by měly být maximálně stručné a výstižné.

Dle Synka et al. (2006, s. 165) by v bodě popis výrobku, odvětví, trhu a konkurence by měly být uvedeny základní rysy výrobků a jaké jsou jejich výhody oproti konkurenci a životní cyklus výrobků. Autoři ve své publikaci dále zdůrazňují, že by zde měl být uveden současný stav, ale hlavně předpokládaný vývoj odvětví. Mělo by být zmíněno, jak se vyvíjí konkurence a zda podnik zná své hlavní konkurenty; konkrétně by mělo být uvedeno jaký má konkurence podíl na trhu, charakterizovány konkurenční výrobní kapacity či objem prodeje.

Dle Synka et al. (2006, s. 165) se další části podnikatelského plánu odvíjejí z podnikového odhadu prodeje; odhad je založen na analýzách trhu a průzkumech; plán vývoje cen je zahrnut v marketingové strategii, ze které vyplývá plán marketingu; plánování vývoje cen je třeba věnovat významnou pozornost. Cenová politika podniku ovlivňuje rentabilitu, konkurenceschopnost i jak velký tržní podíl podnik získá.

Synek et al. (2006, s. 166) ve své publikaci u plánu výzkumu a vývoje zdůrazňuje, že tento plán informuje o tom, jak se podnik stará o inovace. Dle autora je další součástí podnikatelského plánu plán výroby, který se zaměřuje na:

- technologii výroby,
- rozsah a využití výrobních kapacit,
- lokalizaci výroby.

S plánem výroby úzce souvisí:

- zásobovací činnost,
- kritéria výběru dodavatelů,
- smlouvy s dodavateli,
- ceny a skladové hospodářství.

Poslední částí podnikatelského plánu je podle Synka et al. (2006, s. 166) finanční plán, který je jeho významnou součástí; finanční plán je podkladem pro hodnocení příležitostí

podniku. Synek et al. (2006, s. 166) dále zdůrazňují, že každá činnost podniku se odráží ve finanční oblasti; tento plán obsahuje celkový plánovaný potřebný kapitál a způsob jeho zajištění.

### 1.3 SWOT analýza

Dle Štracha (2008, s. 30) je pro analýzu současné situace používaná SWOT analýza, která pomáhá stanovit odpovídající plánované úkoly a vybrat vhodné strategie podniku. Autor dále uvádí, že strategii lze pochopit jako způsob řízení podniku do budoucna, jehož cílem je zlepšit konkurenční postavení. Dle autora může SWOT analýza neutralizovat vnější hrozby nebo využít příležitosti, ale zároveň bere v potaz silné a slabé stránky organizace.

Štrach (2008, s. 31) ve své publikaci uvádí, že jednotlivá písmena v názvu SWOT analýzy znamenají:

- S – Strengths – jedná se o silné stránky podniku, které se management snaží do budoucna zlepšovat nebo se je snaží udržet.
- W – Weaknesses – jedná se o slabé stránky podniku, které by se měla společnost snažit eliminovat.
- O – Opportunities – jedná se o okolní příležitosti, které by se měl podnik snažit co nejvíce využít.
- T – Threats – jedná se o okolní hrozby, které by měl podnik co nejvíce eliminovat.

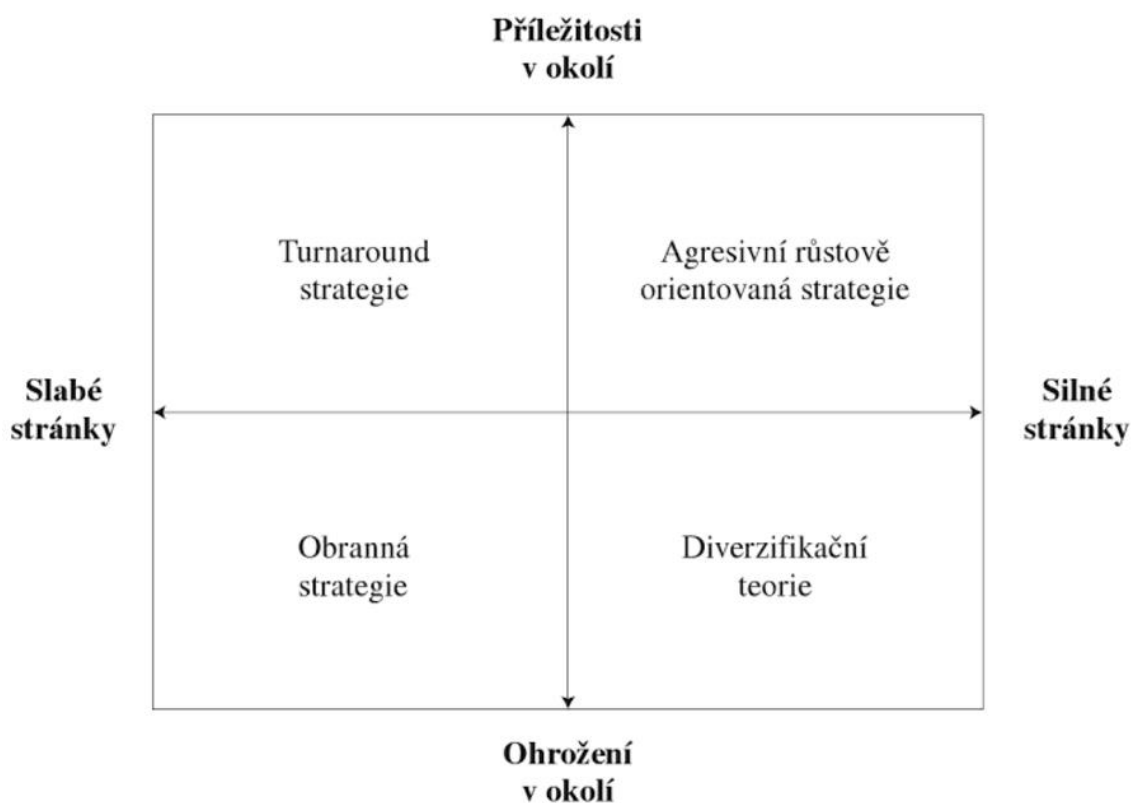
Kozel et al. (2006, s. 39) uvádějí, že pro SWOT analýzu je možné vytvořit grafické znázornění (viz obrázek 1).

Dle autorů se do čtyř kvadrantů grafického znázornění sepíše jednotlivé silné a slabé stránky podniku a následně i příležitosti a hrozby.

<p><b>SILNÉ STRÁNKY (+)</b></p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY (-)</b></p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI (+)</b></p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>	<p><b>HROZBY (-)</b></p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>

**Obrázek 1** - Grafické znázornění SWOT analýzy (Kozel et al., 2006, s. 39)

Sedláčková et al. (2006, s. 92) uvádějí, že pro SWOT analýzu je možné sestavit diagram analýzy SWOT (viz obrázek 2).



**Obrázek 2** - Diagram SWOT analýzy (Sedláčková et al., 2006, s. 92)

Dle Jakubíkové (2008, s. 103) se SWOT analýza skládá ze dvou analýz, kterými jsou SW analýza a OT analýza. Autorka doporučuje začínat nejprve OT analýzou a to tedy analýzou příležitostí a hrozeb, které do podniku přicházejí z makroprostředí a mikroprostředí. Autorka řadí do makroprostředí tyto faktory:

- politicko-právní,
- ekonomické,
- sociálně-kulturní,
- technologické.

Dle Jakubíkové (2008, s. 103) se do faktorů z mikroprostředí řadí:

- zákazníci,
- dodavatelé,
- odběratelé,
- konkurence,

- veřejnost.

Jakubíková (2008, s. 103) dále doporučuje, že po důkladné analýze příležitostí a hrozeb následuje SW analýza, neboli analýza silných a slabých stránek podniku. Dle autorky se tato analýza týká vnitřního prostředí podniku a patří do ní následující aspekty:

- Cíle,
- Systémy,
- Procedury,
- Podnikatelské zdroje,
- Materiální prostředí,
- Podniková kultura,
- Mezilidské vztahy,
- Organizační struktura,
- Kvalita managementu.

Dle Jakubíkové (2008, s. 103) je nevýhodou SWOT analýzy její statická a to že je velmi subjektivní; oblíbenost SWOT analýzy je vysoká, ale její přínos není nijak podstatný pro tvorbu strategických marketingových dokumentů.

#### **1.4 Finanční plánování**

Hyršlová et al. (2010, s. 227) ve své publikaci uvádějí, že nedílnou součástí podnikového plánování je finanční plánování. Podle autorů je třeba stanovit cíle a prostředky, prostřednictvím kterých se budou dosahovat stanovené cíle; aby byla zajištěna dlouhodobá finanční stabilita a finanční zdraví podniku je třeba provádět finanční plánování.

Dle Hyršlové et al. (2010, s. 228) musí finanční plán obsahovat způsob, jakým bude financován dlouhodobý, ale i oběžný majetek; jak se bude investovat kapitál, aby byl zhodnocován požadovaným způsobem; jak se bude hospodařit s peněžními prostředky. Podle autorů finanční plánování obsahuje tyto kroky:

- Analýza investičních a finančních možností,
- Předpokládané důsledky aktuálních rozhodnutí,
- Vybrání možných alternativ,
- Měření konečné výkonnosti finančního plánu oproti plánovaným cílům.

Dle Hyršlové et al. (2010, s. 228) je finanční plán výstupem finančního plánování; finanční plán lze definovat jako: „specifickou formu podnikatelského záměru. Představuje model stavů a toků ve financích podniku. V rámci finančního plánu jsou bilancovány finanční potřeby a finanční zdroje. Podnik je tak s dostatečným předstihem informován o potřebě,



popř. přebytku finančních prostředků v jednotlivých sledovaných obdobích a může podnikat potřebné kroky buď k zajištění potřebného kapitálu, nebo naopak plánovat způsob využití volných prostředků.“

Dle Janišové et al. (2013, s. 270) by finanční plán měl splňovat následující požadavky:

- Úplnost – plán by měl obsahovat veškeré příjmy a výdaje podniku;
- Systematičnost – plán by měl být vytvářen a obnovován v časovém rytmu, který si podnik stanoví, tak aby byla zajištěna návaznost na ostatní podnikové činnosti;
- Přehlednost – struktura plánu by měla být taková, aby bylo umožněno vytváření analýz a kontrol;
- Elastičnost – je nutné, aby plán byl pravidelně aktualizován.

Dle Hyršlové et al. (2010, s. 228) je finanční plán sestavován v podobě základních finančních výkazů. Plánovaná rozvaha řeší jednotlivé složky majetku podniku a jakým způsobem je financován. Další částí finančního plánu je plánovaný výkaz zisku a ztráty, který by měl řešit výsledek hospodaření a jeho tvorbu a strukturu. Poslední částí finančního plánu je plánovaný přehled o peněžních tocích; tento přehled by měl být zaměřen na peněžní příjmy a peněžní výdaje.

Hyřšlová et al. (2010, s. 229) rozlišují z časového hlediska plány dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé finanční plány jsou plány, které se vytvářejí na dobu 2-5 let a jsou v nich řešeny cíle na toto období; tyto cíle jsou zaměřeny na investiční náklady, způsob dlouhodobého financování, vývoj zisku atd. Cílem dlouhodobých finančních plánů je zabezpečení rozvoje podniku. Krátkodobé finanční plány jsou sestavovány na období jednoho roku, ale mohou být sestaveny i na kratší období; hlavní cíl krátkodobých finančních plánů je zajištění chodu podniku, a to především v oblasti příjmů a výdajů. Prioritně se tedy jedná o zajištění krátkodobé likvidity.

Dle Hyršlové et al. (2010, s. 229) by měly být krátkodobé i dlouhodobé finanční plány vzájemně propojeny.

## **1.5 Druhy financování podniku**

Synek et al. (2008, s. 229) ve své publikaci uvádějí, že existují různé pohledy na financování podniku. Dle autorů je jedno z hledisek dělení podle původu kapitálu; se rozlišují:

- Vnitřní (interní) financování,
- Vnější (externí) financování.

Synek et al. (2008, s. 229) uvádějí, že zdrojem pro interní financování je podniková hospodářská činnost, která generuje zisk; zdrojem pro externí financování je kapitál, který je

do podniku vkládán z vnějšího okolí. Hlavními zdroji jsou vklady a podíly vlastníků, což se označuje jako financování z vlastních zdrojů; další financování z vnějšího prostředí jsou zdroje z cizích zdrojů, pod které se řadí obligace, úvěry a další závazky.

Synek et al. (2008, s. 229) ve své publikaci uvádějí, že novou formou financování z externích zdrojů je leasing. Dle autorů se leasing dělí na tři formy, které jsou:

- Operativní leasing.
- Finanční leasing.
- Zpětný leasing.

Dle Synka et al. (2008, s. 229) je operativní leasing prakticky tradiční nájemní smlouva, protože po skončení leasingu zůstávají vlastnická práva leasingové společnosti, kdežto v rámci finančního leasingu předmět po skončení leasingové smlouvy přechází do vlastnictví podniku za určenou cenu. Autoři dále uvádějí, že další formou leasingu je takzvaný zpětný leasing; tento typ leasingu vychází z principu, že leasingová společnost od vlastníka předmětu leasingu odkoupí předmět a ihned mu jej pronajme zpět.

Fotr et al. (2006, s. 57) ve své publikaci uvádějí, že u finančního leasingu se jedná o pronájem nehmotného, ale i hmotného majetku. Dle autorů zůstává majetek ve vlastnictví leasingové společnosti a doba leasingu se obvykle pohybuje na dobu životnosti předmětu. Dle autorů má nájemce právo na odkoupení předmětu po skončení leasingu.

Dle Fotra et al. (2006, s. 57) se provozní (operativní) leasing vztahuje na pronájem movitého majetku, a to na dobu kratší, než je životnost předmětu leasingu. Tento předmět po ukončení smlouvy o leasingu zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti. Leasingová společnost je povinna udržovat předmět leasingu či ho popřípadě opravovat. Dle autorů se tato forma leasingu využívá u předmětů, které jsou v podniku potřeba pouze na krátkou dobu; po skončení leasingu nemá nájemce právo na odkoupení předmětu, protože leasingová společnost předmět dále pronajímá jinému subjektu.

Dle Fotra et al. (2006, s. 57) je možné leasing rozdělit na dva typy, které jsou:

- Přímý leasing.
- Nepřímý leasing.

U přímého leasingu je předmět leasingu určen nájemcem, který určí jaký konkrétní typ požaduje a může i doporučit konkrétního dodavatele; čímž nájemce ovlivní i cenu, za kterou je předmět pořízen. Dle Fotra et al. (2006, s. 57) je dalším krokem koupě předmětu leasingovou společností a určení podmínek leasingu. Leasingová společnost na základě

leasingové smlouvy poskytne předmět k pronajmutí nájemci, který za tuto službu platí leasingové splátky a může předmět užívat.

Fotr et al. (2006, s. 57) uvádějí další možnost leasingu, kterou je možný odprodej leasingové společnosti a následný pronájem. Při součtu leasingových splátek zaplatí společnost více než je tržní hodnota odprodané věci; odprodávající strana získá peněžní prostředky za prodaný předmět, čímž si zlepší likviditu nebo získané peníze může investovat jinde a odprodanou věc dále používat i když není vlastníkem.

## **1.6 Provozování osobní silniční dopravy pro cizí potřeby**

Dle Janouška et al. (2011, s. 51) je dopravcem právnická či fyzická osoba, která splňuje ustanovení § 2 odst. 12 a § 1 zákona 111/1994 Sb., o silniční dopravě. Dle autorů tato osoba provozuje silniční dopravu pro cizí nebo vlastní potřeby za účelem podnikání, a to motorovými vozidly.

Dle Kleprlíka et al. (2003, s. 21) každý, kdo chce provozovat osobní silniční dopravu pro cizí potřeby musí splňovat následující podmínky:

- dobrou pověst;
- odbornou způsobilost;
- koncesi (v momentě, kdy je provozování osobní dopravy pro cizí potřeby); v jiných případech je třeba povolení k přepravě;
- finanční způsobilost (v momentě, kdy chce provozovat vnitrostátní nebo mezinárodní silniční dopravu autobusy na základě koncese).

Kleprlík et al. (2003, s. 22) uvádějí, že provozování linkové osobní dopravy je možné na základě licence. Licenci je možné získat na základě licenčního řízení, které probíhá na dopravním úřadě, na jehož území se nachází výchozí zastávka dané linky; výjimkou je udělování mezinárodní licence pro provozování mezinárodní linkové osobní dopravy, kterou vydává Ministerstvo dopravy.

Dle Kleprlíka et al. (2003, s. 22) je dopravce po udělení licence povinen splnit následující požadavky:

- ke dni stanovenému na platnosti licence zahájit provoz na dané lince a provoz na této lince udržovat po celou dobu platnosti licence;
- vydat a zveřejnit jízdní řád, který je schválen příslušným dopravním úřadem, smluvní přepravní podmínky a tarif;
- spojem, který je uveden v jízdním řádu přepravit všechny osoby, které splnily smluvní přepravní podmínky a tarif;

- vozidlo musí být označeno názvem výchozí a cílové zastávky dané linky, pokud se jedná o městskou hromadnou dopravu, tak je třeba mít vozidlo označené jen cílovou zastávkou;
- zajištění identifikace řidiče;
- zřídit na zastávce označník, kde je uveden název konkrétní zastávky a vyvěšen jízdní řád; u městské hromadné dopravy je dalším doplňujícím údajem číslo linky;
- dopravce je povinen zajistit údržbu těchto označků zastávek;
- v momentě, kdy se dopravce stane účastníkem dopravní nehody či má technickou poruchu je povinen zajistit náhradní dopravu pro cestující.

## 1.7 Kalkulační vzorec pro silniční dopravu

Dle Eislera (2008, s. 110) je kalkulace pro silniční dopravu technologicky jednodušší než kalkulace pro dopravu železniční. Dle autora je v praxi důležité kalkulovat náklady na různé přepravní požadavky, druhy vozidel či rozdílné vzdálenosti.

Dle Ježka et al. (2013, s. 73) je potřeba při kalkulaci nákladů rozlišovat osobní a nákladní dopravu; u linkové dopravy je třeba na základě kalkulačních výpočtů stanovit plán nákladů a výnosů. Na základě těchto výpočtů je možné aplikovat teorii bodu zvratu; u osobní linkové dopravy se jedná o využití kapacity vozidla.

Dle Ježka et al. (2013, s. 74) je možné kalkulační vzorec pro silniční dopravu pojmout následujícím způsobem uvedeným v tabulce 1.

**Tabulka 1** Kalkulační vzorec pro silniční dopravu

Ukazatel	Náklady		
	Závislé na		Nezávislé
	Ujetých km	Hodinách provozu	(Nf)
	(Nz <sub>1</sub> )	(Nz <sub>2</sub> )	
1. Pohonné hmoty	X		
2. Pryžové obruče	X		
3. Přímé mzdy		X	
4. Odpisy dopravní prostředků			X
5. Opravy a udržování	X		
6. Ostatní přímé náklady			
sociální a zdravotní pojištění		X	
cestovné		X	

jiné přímé náklady			X
PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM	X	X	X
7. Provozní režie			X
8. Správní režie			X
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU (CN)	X	X	X

Zdroj: Ježek et al. (2013, s. 74)

Dle Eislera (2003, s. 111) jsou celkové náklady součtem  $Nz_1$ ,  $Nz_2$  a  $N_f$ .

V následující kapitole budou využity poznatky z rešerše odborné literatury a použit kalkulační vzorec pro silniční dopravu.

## 2 ANALÝZA VYTÍŽENOSTI SPOJŮ NA ZVOLENÝCH TRASÁCH

Společnost PK-transbus s.r.o. se zabývá linkovou osobní dopravou, kterou zajišťuje na území Trutnovska. Tato kapitola se věnuje analýze aktuálního vytížení spojů na zvolených trasách, kterými jsou veškeré linky, které společnost PK-transbus s.r.o. provozuje. Pro účel této analýzy je zvoleno období, které zahrnuje první čtvrtletí roku 2017. Jsou to jediné údaje z provozování vnitrostátní linkové autobusové dopravy, které má vybraná společnost k dispozici. Důvodem těchto omezených dat je skutečnost, že společnost PK-transbus s.r.o. tuto dopravní obslužnost zajišťuje od 1. 1. 2017. Součástí této kapitoly jsou i kalkulace nákladů na jeden kilometr.

### 2.1 Linka 690105

První spoj linky 690105 v pracovní den začíná ve 4:05 na zastávce Žacléř,,nám. a je obsluhován vozidlem kategorie C (malé vozidlo). Poslední spoj této linky začíná v Trutnově na autobusovém nádraží a končí v Žacléři na železniční stanici ve 23:08. Tento spoj je obsluhován vozidlem kategorie A (velké vozidlo).

V pracovní dny společnost PK-transbus s.r.o. na trase linky 690105 ujede 869 kilometrů.

#### Leden

Z tabulky 2, která uvádí údaje pro měsíc leden, vyplývá, že nejvíce výdělečný spoj této linky je spoj číslo 6. Tento spoj má v lednu průměrnou tržbu 49,82 korun na jeden kilometr. Trasa tohoto spoje je z města Žacléř přes Babí do Trutnova. Druhým spojem, který je podle tabulky nejvíce výnosný je spoj číslo 1, který má svou trasu opačným směrem, než je spoj číslo 6. Dále je z tabulky patrné, že spoje, které přinášejí nejmenší průměrné tržby na jeden kilometr, jsou například spoje č. 55 a č. 52.

**Tabulka 2** Průměrná tržba na lince 690105 - Leden

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*	Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690105	1	22,00	21940,38	45,34	690105	28	22,00	6258,30	12,94
690105	2	21,00	14289,17	30,92	690105	30	22,00	7890,47	16,31
690105	3	36,00	21890,44	28,96	690105	45	36,00	980,58	27,24
690105	6	15,00	15692,94	49,82	690105	51	22,00	4817,51	12,17
690105	7	24,00	10074,73	19,08	690105	52	6,00	50,58	0,38
690105	8	37,00	15505,03	19,04	690105	53	17,00	2805,18	7,50
690105	9	21,00	9188,66	19,88	690105	54	13,00	1383,14	4,84
690105	10	21,00	3321,58	7,19	690105	55	6,00	15,65	0,20

690105	11	36,00	17145,71	21,65	690105	57	15,00	1638,13	4,97
690105	15	39,00	14748,61	17,18	690105	58	15,00	11073,32	33,55
690105	16	36,00	17233,79	21,76	690105	59	15,00	7356,79	22,30
690105	17	36,00	13506,52	17,05	690105	61	15,00	8330,04	25,25
690105	18	36,00	24001,81	30,30	690105	62	12,00	720,04	2,72
690105	19	36,00	8674,40	10,96	690105	63	12,00	691,13	2,62
690105	20	36,00	18678,11	23,58	690105	64	10,00	455,84	2,08
690105	21	36,00	6491,95	8,20	690105	65	9,00	1401,82	7,08
690105	22	36,00	16551,59	20,90	690105	67	24,00	885,48	1,68
690105	23	22,00	2347,04	4,85	690105	69	21,00	3464,32	7,50
690105	24	22,00	7259,60	15,00	690105	71	15,00	1280,88	3,88
690105	26	36,00	11545,37	14,58					

Zdroj: PK-transbus (2017a), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

## Únor

Podle údajů z tabulky 3 je v únoru nejvíce výnosný spoj č. 6, který má v tomto měsíci průměrnou tržbu 42,26 korun na kilometr. Z tabulky je dále patrné, že dalším spojem, který má největší průměrnou tržbu na jeden kilometr je spoj č.1, který má průměrnou tržbu na jeden kilometr 36,79 korun. Třetí spoj s nejvyšší tržbou na jeden kilometr je spoj číslo 2. Spoje s nejnižšími průměrnými tržbami na jeden kilometr v měsíci únoru jsou spoje číslo 67 a 52. Tyto spoje přinášejí průměrnou tržbu přibližně ve výši jedné koruny na jeden kilometr.

**Tabulka 3** Průměrná tržba na lince 690105 - Únor

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*	Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690105	1	22,00	16188,85	36,79	690105	24	22,00	2089,58	18,48
690105	2	21,00	13920,10	33,14	690105	26	36,00	8130,09	13,99
690105	3	36,00	15988,96	22,21	690105	28	22,00	10077,91	12,14
690105	6	15,00	12678,10	42,26	690105	30	22,00	5342,01	16,61
690105	7	24,00	8389,94	17,48	690105	51	22,00	7309,48	11,33
690105	8	37,00	15279,18	20,65	690105	52	6,00	4981,87	1,33
690105	9	21,00	8642,99	20,58	690105	53	17,00	160,35	6,86
690105	10	21,00	2948,65	7,02	690105	54	13,00	2332,69	6,84
690105	11	36,00	14599,43	20,28	690105	57	15,00	1777,64	5,64
690105	12	21,00	135,60	6,46	690105	58	15,00	9358,52	32,83
690105	14	36,00	675,05	18,76	690105	59	15,00	6647,34	22,15
690105	15	39,00	12831,77	16,45	690105	61	15,00	7486,32	24,96
690105	16	36,00	12885,50	17,89	690105	62	12,00	1104,76	4,61
690105	17	36,00	11119,86	16,26	690105	63	12,00	925,34	3,85
690105	18	36,00	19007,10	26,40	690105	64	10,00	489,3	2,45
690105	19	36,00	8754,91	12,16	690105	65	9,00	1159,85	6,44

690105	20	36,00	16658,69	23,14	690105	67	24,00	546,53	1,14
690105	21	36,00	6778,43	9,42	690105	69	21,00	3623,5	9,08
690105	22	3,00	15209,41	22,24	690105	71	15,00	1208,99	4,03
690105	23	22,00	2089,58	4,75					

Zdroj: PK-transbus (2017b), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

### **Březen**

V měsíci březnu jsou opět mezi spoji s nejvyššími průměrnými tržbami na jeden kilometr spoje číslo 6 a číslo 1, kde spoj číslo 6 má průměrnou tržbu na jeden kilometr přes 48 korun a spoj číslo 1 má průměrnou tržbu na jeden kilometr přes 36 korun. Třetím spojem s nejvyšší průměrnou tržbou na jeden kilometr v tomto měsíci je spoj číslo 58. Tento spoj má průměrnou tržbu na jeden kilometr 33,98 korun. Podle tabulky č. 4 jsou spoje s nejnižší průměrnou tržbou na jeden kilometr spoje číslo 67 a číslo 63.

**Tabulka 4** Průměrná tržba na lince 690105 - Březen

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*	Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690105	1	22,00	18521,38	36,6	690105	26	36,00	10804,75	13,04
690105	2	21,00	12141,98	25,14	690105	28	22,00	5783,58	11,43
690105	3	36,00	16994,48	26,23	690105	30	22,00	6896,48	13,63
690105	6	15,00	13161,75	48,74	690105	51	22,00	6108,45	12,07
690105	7	24,00	8653,90	15,67	690105	52	6,00	309,21	2,24
690105	8	37,00	15039,87	17,68	690105	53	17,00	2044,76	5,23
690105	9	21,00	10188,64	21,10	690105	54	13,00	2077,01	6,94
690105	10	21,00	4775,49	9,89	690105	57	15,00	1687,40	4,89
690105	11	36,00	16237,15	19,61	690105	58	15,00	11725,5	33,98
690105	15	39,00	14890,93	16,60	690105	59	15,00	7357,47	21,32
690105	16	36,00	16320,15	19,72	690105	61	15,00	7874,76	22,82
690105	17	36,00	13513,71	17,06	690105	62	12,00	1107,67	4,00
690105	18	36,00	18554,7	22,40	690105	63	12,00	509,71	1,84
690105	19	36,00	9168,67	11,08	690105	64	10,00	534,46	2,32
690105	20	36,00	17813,59	23,57	690105	65	9,00	1288,90	6,22
690105	21	36,00	7030,59	8,50	690105	67	24,00	743,14	1,34
690105	22	36,00	17996,55	22,71	690105	69	21,00	4942,23	10,23
690105	23	22,00	2945,96	5,82	690105	71	15,00	1319,37	3,82
690105	24	22,00	7964,47	15,74					

Zdroj: PK-transbus (2017c), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].



Z výše uvedených údajů vyplývá, že ve všech třech měsících jsou na lince 690105 spoje s nejvyšší průměrnou tržbou na jeden kilometr spoje číslo 6 a 1. Ve všech případech je průměrná tržba větší než 30 korun na kilometr.

## 2.2 Linka 690300

Trasa této linky vede z Trutnova do Úpice přes Bohuslavice. Společnost PK-transbus s.r.o. na lince 690300 zajišťuje pouze dva spoje, kterými jsou spoj číslo 1 a číslo 12. Tyto spoje jsou párové, a proto není možné jet pouze jeden spoj, bez toho aby vznikaly náklady na přejezdy mezi městy Trutnov a Úpice.

### Leden

V měsíci lednu byl na lince 690300, podle údajů z tabulky 5, výnosnější spoj číslo 12, který měl průměrnou tržbu 45,85 korun na jeden kilometr. Párový spoj číslo 1 měl průměrnou tržbu 14,59 korun na jeden kilometr.

**Tabulka 5** Průměrná tržba na lince 690300 - Leden

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690300	1	15,00	4814,94	14,59
690300	12	14,00	14122,22	45,85

Zdroj: PK-transbus (2017a), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

### Únor

Podle tabulky 6 v měsíci únoru překročila průměrná tržba na jeden kilometr na spoji číslo 12 výši 43 korun. Na spoji číslo 1 dosáhla v průměru pouze 13,84 korun. V obou případech se jedná o nižší tržbu oproti měsíci lednu.

**Tabulka 6** Průměrná tržba na lince 690300 - Únor

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690300	1	15,00	4150,33	13,84
690300	12	14,00	12093,19	43,19

Zdroj: PK-transbus (2017b), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

### Březen

Dle tabulky 7 byla na spoji číslo 12 průměrná tržba na jeden kilometr 32,06 korun. Na spoji číslo 1 se tato částka dostala na hodnotu 12,31 korun na jeden kilometr. V obou případech se jedná o nejnižší hodnoty za tři sledované měsíce.

**Tabulka 7** Průměrná tržba na lince 690300 - Březen

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km
690300	1	15,00	4246,67	12,31
690300	12	14,00	10324,5	32,06

Zdroj: PK-transbus (2017c), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

Linka 690300 je velice zajímavá z pohledu průměrné tržby na jeden kilometr v období leden a únor. V těchto měsících průměrná tržba přesahuje 40 korun na jeden kilometr u spoje 12. Z tabulek je patrné, že tržba u obou spojů se s každým hodnoceným měsícem snižuje.

### 2.3 Linka 690332

Společnost PK-transbus s.r.o. zajišťuje pro společnost P-transport s.r.o. linku 690332, která je primárně trasována mezi Trutnovem a Dvorem Králové nad Labem, nicméně spoje číslo 5 a číslo 6 jsou trasovány až do Jaroměře. Trasa linky může být vedena přes obce Studenec a Hajnice nebo může vést přímo přes Střítež. První z jmenovaných tras je delší o 4 kilometry oproti druhé jmenované trase.

#### Leden

V měsíci lednu byl na lince 690332, dle tabulky 8, nejvíce výnosný spoj číslo 3, který měl průměrnou tržbu 38,83 korun na jeden kilometr. Druhý spoj s nejvyšší průměrnou tržbou je spoj číslo 2; průměrná tržba činí 27,87 korun na jeden kilometr. Spoj s nejnižší průměrnou tržbou je spoj číslo 18, který přináší 3,91 korun na kilometr. Druhá nejnižší průměrná tržba na jeden kilometr je na spoji číslo 14, a to 5,23 korun.

**Tabulka 8** Průměrná tržba na lince 690332 - Leden

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690332	1	28,00	8619,89	14,66
690332	2	24,00	14720,44	27,88
690332	3	24,00	20502,77	38,83
690332	4	24,00	11763,11	22,28
690332	5	38,00	6069,07	8,87
690332	6	17,00	2238,83	5,99
690332	7	24,00	9603,36	18,19
690332	8	24,00	9912,47	18,77

690332	9	24,00	9927,37	18,80
690332	10	24,00	13228,87	25,06
690332	11	24,00	11032,86	20,89
690332	12	24,00	4245,37	8,04
690332	13	24,00	7567,27	14,33
690332	14	24,00	2260,91	5,23
690332	15	28,00	4018,64	6,53
690332	16	24,00	2805,6	5,32
690332	18	28,00	2413,43	3,91

Zdroj: PK-transbus (2017a), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

### Únor

V měsíci únoru byl na lince 690332, dle tabulky 9, nejvíce výnosný spoj číslo 3, který měl průměrnou tržbu 41,93 korun na jeden kilometr. Druhý spoj s nejvyšší průměrnou tržbou je spoj číslo 2, který přinesl průměrnou tržbu 29,26 korun na jeden kilometr. Spoj s nejnižší tržbou je spoj číslo 18, který generoval průměrnou tržbu 4,16 korun na kilometr. Druhá nejnižší průměrná tržba na jeden kilometr je na spoji číslo 6, a to 5,30 korun.

**Tabulka 9** Průměrná tržba na lince 690332 - Únor

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km
690332	1	28,00	7909,84	14,12
690332	2	24,00	14040,19	29,26
690332	3	24,00	20125,57	41,93
690332	4	24,00	10748,48	22,39
690332	5	38,00	5777,42	7,59
690332	6	17,00	1803,17	5,30
690332	7	24,00	8852,17	18,44
690332	8	24,00	10659,34	22,21
690332	9	24,00	9184,25	19,12
690332	10	24,00	12262,33	25,54
690332	11	24,00	9189,25	19,14
690332	12	24,00	4409,82	9,19
690332	13	24,00	5184,02	10,8
690332	14	24,00	2112,67	5,49
690332	15	28,00	3789,73	6,76
690332	16	24,00	2878,19	6,31
690332	18	28,00	2330,32	4,16

Zdroj: PK-transbus (2017b), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

## **Březen**

V měsíci březnu byl na lince 690332, podle tabulky 10, nejvíce výnosný spoj číslo 3, který měl průměrnou tržbu 33,53 korun na jeden kilometr. Druhý spoj s nejvyšší průměrnou tržbou je spoj číslo 2, který přinesl 24,64 korun na jeden kilometr. Spoj s nejnižší tržbou je spoj číslo 6, který generoval průměrnou tržbu 4,87 korun na kilometr. Druhá nejnižší průměrná tržba na jeden kilometr byla dosažena na spoji číslo 18 a to 5,28 korun.

**Tabulka 10** Průměrná tržba na lince 690332 - Březen

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690332	1	28,00	8669,50	13,46
690332	2	24,00	13597,86	24,63
690332	3	24,00	18505,87	33,53
690332	4	24,00	12831,19	23,24
690332	5	38,00	6249,15	9,13
690332	6	17,00	1906,01	4,87
690332	7	24,00	10034,41	18,18
690332	8	24,00	9168,92	16,61
690332	9	24,00	9661,68	17,51
690332	10	24,00	12383,1	22,43
690332	11	24,00	11854,96	21,48
690332	12	24,00	4471,40	8,1
690332	13	24,00	6506,78	11,78
690332	14	24,00	2853,02	6,6
690332	15	28,00	3347,06	5,20
690332	16	24,00	4217,90	7,64
690332	18	28,00	3402,28	5,28

Zdroj: PK-transbus (2017c), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

Ve všech sledovaných měsících je nejvíce výnosný spoj číslo 3, který z Trutnova vyjíždí v 7:05 a do Dvora Králové nad Labem přijíždí v 7:45.

## **2.4 Linka 690333**

Společnost PK-transbus s.r.o. na lince 690333 zajišťuje celkem 6 spojů v pracovní den. Trasování této linky je z Trutnova přes Rudník do Vrchlabí. Jsou zde opět varianty tras, kdy jedna vede přímo do Vrchlabí a druhá je vedena z Čisté do Černého Dolu. Spoje 1, 2, 5 a 6 jsou ukončeny na autobusovém nádraží ve Vrchlabí, avšak spoje 9 a 10 jsou trasovány až na zastávku Vrchlabí, automobilka.

## Leden

V měsíci lednu byl na lince 690333, dle tabulky 11, nejvíce výnosný spoj číslo 5, který měl průměrnou tržbu 19,15 korun na jeden kilometr. Druhý spoj s nejvyšší průměrnou tržbou je spoj číslo 2, který přinesl 18,49 korun na jeden kilometr. Spoj s nejnižší průměrnou tržbou je spoj číslo 10, který generoval tržbu pouze 4,34 korun na kilometr. Druhá nejnižší průměrná tržba na jeden kilometr byla na spoji číslo 9, a to 6,82 korun. Spoje 9 a 10 jsou párové, a jak již bylo zmíněno, tak jsou trasovány až na zastávku Vrchlabí, automobilka.

**Tabulka 11** Průměrná tržba na lince 690333 - Leden

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690333	1	31,00	8483,51	12,44
690333	2	29,00	11795,38	18,49
690333	5	36,00	15167,57	19,15
690333	6	29,00	8347,38	13,08
690333	9	30,00	4495,42	6,82
690333	10	37,00	3532,49	4,34

Zdroj: PK-transbus (2017a), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

## Únor

V měsíci únoru byl na lince 690333, dle tabulky 12, nejvíce výnosný spoj číslo 2, který měl průměrnou tržbu 19,99 korun na jeden kilometr. Druhý spoj s nejvyšší průměrnou tržbou byl spoj číslo 5, který přinesl 16,99 korun na jeden kilometr. Spoj s nejnižší průměrnou tržbou byl spoj číslo 10, který generoval pouze 4,16 korun na kilometr. Druhá nejnižší průměrná tržba na jeden kilometr byla na spoji číslo 9, a to 6,48 korun.

**Tabulka 12** Průměrná tržba na lince 690333 - Únor

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690333	1	31,00	7716,98	12,44
690333	2	29,00	11592,92	19,99
690333	5	36,00	11626,46	16,99
690333	6	29,00	6756,04	11,65
690333	9	30,00	3890,96	6,48
690333	10	37,00	3081,71	4,16

Zdroj: PK-transbus (2017b), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

## **Březen**

V měsíci březnu byl na lince 690333, dle tabulky 13, nejvíce výnosný spoj číslo 2, který měl průměrnou tržbu 21,05 korun na jeden kilometr. Druhý spoj s nejvyšší průměrnou tržbou byl spoj číslo 5, který přinesl 15,89 korun na jeden kilometr. Spoj s nejnižší průměrnou tržbou byl spoj číslo 10, který generoval pouze 4,75 korun na kilometr. Druhá nejnižší průměrná tržba na jeden kilometr byla na spoji číslo 9, a to 7,45 korun.

**Tabulka 13** Průměrná tržba na lince 690333 - Březen

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690333	1	31,00	7080,11	10,38
690333	2	29,00	14035,55	21,05
690333	5	36,00	12868,68	15,89
690333	6	29,00	7562,60	11,34
690333	9	30,00	5144,30	7,45
690333	10	37,00	4039,28	4,75

Zdroj: PK-transbus (2017c), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

V celém sledovaném období jsou nejvíce výnosné spoje číslo 2 a 5. V pracovní dny jsou na všech spojích do Vrchlabí nasazována vozidla kategorie s nejvyšší kapacitou míst, tedy velká vozidla.

## **2.5 Linka 690342**

Společnost PK-transbus s.r.o. zajišťuje na lince číslo 690342 pouze dva spoje, které jsou k sobě párové. Tyto spoje nesou označení 1 a 2. Trasování spoje číslo 1 je ze Dvora Králové nad Labem přes Trutnov do Horní Malé Úpy. U spoje číslo 2 je trasování pouze z Horní Malé Úpy do Trutnova. Nutno podotknout, že tyto spoje nejedou v pracovní dny jako všechny ostatní, ale pouze v pátek.

## **Leden**

V měsíci lednu byl na lince 690342, podle tabulky 14, nejvíce výnosný spoj číslo 1, který měl průměrnou tržbu 11,28 korun na jeden kilometr. Párový spoj číslo 2 měl průměrnou tržbu 0,97 korun na jeden kilometr.

**Tabulka 14** Průměrná tržba na lince 690342 - Leden

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690342	1	64,00	2887,66	11,28
690342	2	29,00	112,66	0,97

Zdroj: PK-transbus (2017a), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

## Únor

Dle tabulky 15 v měsíci únoru na spoji číslo 1 byla průměrná tržba na jeden kilometr 11,58 korun, na spoji číslo 2 byla tato tržba pouze 0,91 korun. V případě spoje číslo 1 se jedná o mírné navýšení průměrné tržby na jeden kilometr, ale u spoje číslo 2 se jedná o 0,06 korun nižší průměrnou tržbu oproti předchozímu měsíci.

**Tabulka 15** Průměrná tržba na lince 690342 - Únor

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690342	1	64,00	2964,89	11,58
690342	2	29,00	105,55	0,91

Zdroj: PK-transbus (2017b), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

## Březen

Dle tabulky 16 byla na spoji číslo 1 průměrná tržba na jeden kilometr 9,07 korun. Na spoji číslo 2 se tato částka dostala na hodnotu 2,84 korun na jeden kilometr. U spoje číslo 2 se jedná o nejvyšší průměrnou tržbu za všechny tři sledované měsíce.

**Tabulka 16** Průměrná tržba na lince 690342 - Březen

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690342	1	64,00	2904,10	9,07
690342	2	29,00	412,94	2,84

Zdroj: PK-transbus (2017c), upraveno autorem

V celém sledovaném období se na lince číslo 690342 všechny průměrné tržby na jeden kilometr pohybují pod hranicí dvanácti korun na jeden kilometr.

## **2.6 Linka 690107**

Společnost PK-transbus s.r.o. na lince 690107 zajišťuje celkem 6 spojů v pracovní den. Trasování této linky je z Trutnova přes Radvanice do Jívky. Na této lince jsou dva spoje, které vedou až do Adršpachu, kde následně na tyto spoje navazuje další linka.

## Leden

Dle tabulky 17, která je uvedena pro měsíc leden, je nejvíce výdělečný spoj číslo 4. Tento spoj měl v lednu průměrnou tržbu 22,10 korun na jeden kilometr a je trasován z obce

Jívka přes Radvanice do Trutnova. Druhým spojem, který je podle tabulky nejvíce výnosný, byl spoj číslo 12, který je trasován z již zmíněného Adršpachu. Dále je z tabulky patrné, že spoje číslo 5 a 15 přinášely nejnižší průměrnou tržbu na jeden kilometr oproti ostatním spojům této linky.

**Tabulka 17** Průměrná tržba na lince 690107 - Leden

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690107	4	21,00	10103,11	22,10
690107	5	22,00	3360,55	7,02
690107	9	30,00	8054,35	12,20
690107	12	30,00	11393,96	17,27
690107	14	20,00	5008,73	11,39
690107	15	20,00	4509,34	10,25

Zdroj: PK-transbus (2017a), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

### Únor

Dle tabulky 18 je patrné, že spoj číslo 4 je opět z uvedených spojů nejvýnosnější, protože jeho průměrná tržba na jeden kilometr dosahuje 20,44 korun. Druhým nejvýnosnějším spojem byl opět spoj číslo 12, který měl v měsíci únoru průměrnou tržbu na jeden kilometr 17,89 korun. Nejméně přínosný spoj na této lince je stejně jako v minulém sledovaném období spoj číslo 5, který generoval průměrnou tržbu na jeden kilometr 6,79 korun.

**Tabulka 18** Průměrná tržba na lince 690107 - Únor

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690107	4	21,00	8582,92	20,44
690107	5	22,00	2987,66	6,79
690107	9	30,00	7338,20	12,23
690107	12	30,00	10738,67	17,89
690107	14	20,00	3536,71	8,84
690107	15	20,00	4192,68	10,48

Zdroj: PK-transbus (2017b), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

### Březen

Dle tabulky 19 má ve sledovaném období spoj číslo 4 nejvyšší průměrnou tržbu na jeden kilometr a to 21,34 korun. Druhou nejvyšší průměrnou tržbu má spoj číslo 12, u kterého je



průměrná tržba 18,49 korun na jeden kilometr. Spoj s nejnižší částkou na jeden kilometr je opět, jako v předchozích sledovaných měsících, spoj číslo 5, který má průměrnou tržbu na jeden kilometr 7,73 korun.

**Tabulka 19** Průměrná tržba na lince 690107 - Březen

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690107	4	21,00	10304,78	21,34
690107	5	22,00	3911,95	7,73
690107	9	30,00	9503,68	13,78
690107	12	30,00	12761,72	18,49
690107	14	20,00	5647,75	12,28
690107	15	20,00	5281,36	11,48

Zdroj: PK-transbus (2017c), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

Linka 690107 ve všech třech sledovaných obdobích má dva spoje s nejvyšší průměrnou tržbou na jeden kilometr ve stejném pořadí. To samé se jedná o spoj, který má nejnižší průměrnou tržbu na jeden kilometr.

## 2.7 Linka 690334

Na lince 690334 je celkem 6 spojů, které jsou trasovány mezi obcí Dolní staré buky a městem Trutnov. Počet spojů, které společnost PK-transbus s.r.o. zajišťuje je lichý. Linku 690334 daná společnost provozuje kategorií vozidla C, tedy vozidlem malým.

### Leden

Dle tabulky 20 je nejvýnosnější spoj číslo 2, který má průměrnou tržbu na jeden kilometr 10,68 korun. Tento spoj začíná ve Starých Bukách a do Trutnova jede přes Vlčice. Nejnižší průměrnou tržbu na jeden kilometr měl spoj číslo 6. Výše této tržby činila 1,2 korun.

**Tabulka 20** Průměrná tržba na lince 690334 - Leden

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690334	2	18,00	4231,21	10,68
690334	3	18,00	2831,30	7,15
690334	4	13,00	1599,82	5,59
690334	5	18,00	3516,43	8,88
690334	6	13,00	341,50	1,20

Zdroj: PK-transbus (2017a), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

## Únor

Z tabulky 21 vyplývá, že nejvýnosnějším spojem je opět spoj číslo 2, který měl průměrnou tržbu 11,47 korun na jeden kilometr. Spoj s nejnižší průměrnou tržbou byl stejně jako v minulém sledovaném období spoj číslo 6, který měl průměrnou tržbu pouze 0,76 korun na jeden kilometr.

**Tabulka 21** Průměrná tržba na lince 690334 - Únor

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690334	2	18,00	3924,68	11,47
690334	3	18,00	2803,10	7,79
690334	4	13,00	1846,61	7,10
690334	5	18,00	3160,74	8,78
690334	6	13,00	196,50	0,76

Zdroj: PK-transbus (2017b), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

## Březen

Ve sledovaném období má nejvyšší průměrnou tržbu na jeden kilometr spoj číslo 2. Průměrná tržba na jeden kilometr činila 11,02 korun. Nejnižší tržbu přinesl opět spoj číslo 6. Ve sledovaném období měl tento spoj průměrnou tržbu na jeden kilometr 1,72 korun.

**Tabulka 22** Průměrná tržba na lince 690334 - Březen

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
690334	2	18,00	4561,98	11,02
690334	3	18,00	3072,07	7,42
690334	4	13,00	2101,90	7,03
690334	5	18,00	3505,46	8,47
690334	6	13,00	513,22	1,72

Zdroj: PK-transbus (2017c), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

Na lince 690334 je ve všech třech sledovaných měsících nejvyšší průměrná tržba na jeden kilometr u spoje číslo 2. Interval, ve kterém se tržba pohybuje, byl 10,68 až 11,47.

## **2.8 Linka 640204**

PK-transbus s.r.o. zajišťuje pro společnost P-transport s.r.o. na lince 640204 pouze dva spoje. Trasování těchto spojů je z Adršpachu přes Teplice nad Metují do Broumova. Druhý

spoj je trasován v opačném směru. Linka 640204 je návazná na spoje číslo 9 a 12 linky 690107.

### **Leden**

Dle tabulky 23 má spoj číslo 6 vyšší průměrnou tržbu na jeden kilometr oproti spoji 9. Výše průměrné tržby u spoje číslo 6 byla 26,35 korun a u spoje číslo 9 15,64 korun na jeden kilometr.

**Tabulka 23** Průměrná tržba na lince 640204 - Leden

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
640204	6	22,00	12754,61	26,35
640204	9	22,00	7569,29	15,64

Zdroj: PK-transbus (2017a), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

### **Únor**

V měsíci únoru byla u spoje číslo 6 průměrná tržba na jeden kilometr 28,21 korun a u spoje číslo 9 dosáhla hodnoty 17,63 korun.

**Tabulka 24** Průměrná tržba na lince 640204 - Únor

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
640204	6	22,00	12413,57	28,21
640204	9	22,00	7753,93	17,63

Zdroj: PK-transbus (2017b), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

### **Březen**

Dle tabulky 25 byla v březnu průměrná tržba na jeden kilometr 28,81 korun u spoje číslo 6. Hodnota průměrné tržby u spoje číslo 9 činila 17,51 korun na jeden kilometr.

**Tabulka 25** Průměrná tržba na lince 640204 - Březen

Linka	spoj	km	Kč	Kč/km*
640204	6	22,00	14578,10	28,81
640204	9	22,00	8860,33	17,51

Zdroj: PK-transbus (2017c), upraveno autorem

\*Průměrné denní tržby/km [Kč].

Ve všech sledovaných měsících se hodnota průměrné tržby na jeden kilometr u spoje číslo 6 pohybovala nad 25 korunami a u spoje číslo 9 se tato hodnota pohybovala pod hranicí 18 korun.

## 2.9 Kalkulační vzorec pro provozování linek

Níže uvedený kalkulační vzorec (viz tabulka 26) je závazný nástroj upravený pro výpočet nabídkové ceny pro výběrové řízení Královéhradeckého kraje v oblasti silniční osobní dopravy. V práci je dále uveden výpočet jednotlivých položek pro jednotlivé kategorie vozidel. Společnost PK-transbus s.r.o. provozuje dvě kategorie vozidel, a to kategorii A a kategorii C. Rozdíl mezi těmito kategoriemi je, že kategorie A musí mít minimálně 40 sedadel pro cestující a kategorie C musí mít minimálně 17 sedadel. Celkové počty obsazenosti jsou 70 míst u kategorie A a u kategorie C je to 28 míst. Jednotlivé řádky kalkulačního vzorce jsou propočteny v další části tohoto oddílu.

**Tabulka 26** Závazný kalkulační vzorec - Královéhradecký kraj

		jednotkové variabilní náklady [Kč/km]	jednotkové fixní náklady [Kč/km]
1	Pohonné hmoty a oleje		
2	Přímý materiál a energie		
3	Opravy a udržování		
4	Odpisy		
5	Leasing (pronájem)		
6	Přímé mzdy		
7	Sociální a zdravotní pojištění		
8	Cestovné		
9	Úhrada za použití infrastruktury		
10	Silniční daň		
11	Pojištění zákonné odpovědnosti		
12	Ostatní přímé náklady		
13	Ostatní služby		
14	Režijní náklady a zisk		
15	Servis integrovaného dopravního systému		
16	Součet jednotkových nákladů (zaokrouhleno)		
17	Jednotková cena dopravního výkonu (Kč/km)		

Zdroj: Královéhradecký kraj (2015)

## Pohonné hmoty a oleje

V tabulce 27 jsou uvedeny průměrné spotřeby pohonných hmot na kategorie vozidel, které společnost PK-transbus s.r.o. provozuje. V měsíci lednu a únoru byly spotřeby mnohem vyšší. Důvodem byla četnost kalamitních situací v oblasti Trutnova. Spotřeba byla vyšší i z důvodu velmi nízkých teplot a nutnosti využívání přídavného topení. Z tabulky vyplývají průměrné náklady na jeden kilometr; byla použita cena, kterou společnost ve skutečnosti platila za jeden litr motorové nafty. Se zlepšujícím se počasím náklady snižovaly. Průměrné náklady za sledované období u vozidel kategorie A činily 8,65 Kč na jeden kilometr a u vozidel kategorie C je to bylo 4,40 Kč na jeden kilometr.

**Tabulka 27** Kalkulace nákladů na pohonné hmoty

Měsíc	Prům. spotřeba l/100 km		Nasmlouvaná cena za 1 l bez DPH [Kč]	Náklady na 1 km [Kč]	
	A	C		A	C
Leden	32,97	16,29	28,07	9,25	4,57
Únor	32,24	16,12	28,46	9,18	4,58
Březen	27,61	14,78	27,47	7,58	4,06

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

Další položkou jsou spotřebované oleje. Náklady na jeden kilometr 0,04 Kč. Společnost PK-transbus s.r.o. provádí výměnu olejů po 50 000 kilometrech.

## Přímý materiál a energie

Do přímého materiálu lze z pohledu nákladů společnosti PK-transbus s.r.o. zahrnout náklady na pryžové obruče, náhradní díly, chladicí kapaliny, uniformy pro řidiče, elektromateriál nebo čistící a mycí potřeby. Měsíční náklady společnosti PK-transbus s.r.o. jsou uvedeny v tabulce 28. Průměrné náklady pro obě kategorie vozidel byly propočteny ve výši 2,81 Kč na jeden kilometr.

**Tabulka 28** Přímý materiál a energie

Položka	Náklady na měsíc [Kč]		
	Leden	Únor	Březen
Pryžové obruče	54000	54000	54000
Náhradní díly	46000	46000	46000
Chladicí kapalina	5300	5300	5300
Uniforma	15000	15000	15000
Elektromateriál	6000	6000	6000
Čistící materiál	4500	4500	4500
km	47 771	43 343	48 574

Kč/km	2,74	3,02	2,69
-------	------	------	------

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

### **Opravy a udržování**

Opravy a údržbu pro společnost PK-transbus s.r.o. zajišťuje společnost OCEÁN EXPRESS s.r.o., která sídlí v Bernarticích. Průměrné náklady na opravy a údržbu jsou uvedeny v tabulce 29. Společnosti mají domluvenou fixní měsíční částku, která je uvedena v tabulce. Průměrné náklady za sledované období jsou pro obě kategorie vozidel stejné, a to 2,06 Kč na jeden kilometr.

**Tabulka 29** Opravy a udržování

Měsíc	Platba [Kč]	km	Kč/km
Leden	96000	47771	2,01
Únor	96000	43343	2,21
Březen	96000	48574	1,98

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

### **Odpisy**

Společnost PK-transbus s.r.o. odepisuje svůj vozový park rovnoměrným odepisováním a pro první rok (tedy pro rok 2017) činí roční odpisy všech vozidel 963 600 Kč. Měsíční výše odpisů činí 80 300 Kč. Z této částky je měsíční odpis 27500 Kč na Iveco Stratos LE 37. Ve sledovaném období jsou odpisy vozidel kategorie A následující:

- Leden – 1,37 Kč/km,
- Únor – 1,51 Kč/km,
- Březen – 1,36 Kč/km.

Průměrné odpisy na jeden kilometr pro vozidla kategorie A činí 1,41 Kč.

Odpisy u vozidla kategorie C jsou následující:

- Leden – 0,90 Kč/km,
- Únor – 0,99 Kč/km,
- Březen – 0,89 Kč/km.

Průměrné odpisy na jeden kilometr pro vozidla kategorie C činí 0,93 Kč na jeden kilometr.

### **Leasing (pronájem)**

Společnost PK-transbus s.r.o. splácí každý měsíc splátku leasingu, která je uvedena v tabulce 30.

**Tabulka 30** Měsíční splátka

Měsíc	splátka [Kč]	km	Kč/km
Leden	60000	47771	1,26
Únor	60000	43343	1,38
Březen	60000	48574	1,24

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

Průměrný náklad úvěru na jeden kilometr u obou kategorií vozidel ve všech sledovaných obdobích činí 1,29 Kč.

### **Přímé mzdy**

Do přímých mezd jsou zahrnuty mzdy řidičů autobusů a obslužného personálu. Ve společnosti je zaměstnáno celkem 8 řidičů na plný úvazek a zbytek řidičů má dohodu o pracovní činnosti. Je to z důvodu nerovnoměrného rozvržení oběhů vozidel od Královéhradeckého kraje. V tabulce 31 jsou uvedeny celkové mzdové náklady na jednotlivé měsíce, počet ujetých kilometrů ve sledovaném období a průměrné mzdové náklady na jeden kilometr. Tyto náklady jsou rozděleny na fixní a variabilní náklady z důvodu rozdělení zaměstnanců na řidiče a technickohospodářské pracovníky.

**Tabulka 31** Přímé mzdy

Měsíc	Mzdové náklady (variabilní) [Kč]	Mzdové náklady (fixní) [Kč]	km/měsíc	Kč/km (variabilní)	Kč/km (fixní)
Leden	308 665,20	36 000,00	47771	6,46	0,75
Únor	324 019,20	36 000,00	43343	7,48	0,83
Březen	338 653,44	36 000,00	48574	6,97	0,74

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

Společnost PK-transbus s.r.o. zaměstnává ke konci měsíce března celkem 12 řidičů autobusu a jednoho technickohospodářského pracovníka, který má fixní mzdu 36 000 korun měsíčně. Mzdové náklady společnosti se ve sledovaných obdobích liší z důvodu zaškolování nových řidičů a různých výší osobních ohodnocení a prémie. Výši osobního ohodnocení a prémie určuje vlastník společnosti dle vlastního uvážení, avšak v průměru se tyto hodnoty pohybují okolo 25 % mzdy. Samotný vlastník, který je zároveň jediný technickohospodářský pracovník si žádné osobní ohodnocení ani prémie nevyplácí.

Základní hodinová sazba řidičů autobusů činí 98,10 Kč za hodinu výkonu a 88 Kč za hodinu čekání. Do výkonu se řidičům započítávají veškeré činnosti, které vykonávají, jako je například manipulace před a po spoji, úklid vozu, mytí karosérie vozu, odevzdávání tržby či bezpečnostní přestávka. V hodinové sazbě čekání mohou řidiči vykonávat jakoukoliv činnost

dle jejich vlastního uvážení, avšak musí být v blízkosti vozu pro případ nutnosti nasazení náhradního vozidla.

### **Sociální a zdravotní pojištění**

Společnost PK-transbus s.r.o. ze zákona za své zaměstnance odvádí sociální a zdravotní pojištění, které je odvozené z hrubé mzdy jednotlivých zaměstnanců. Výpočet těchto hodnot je proveden následujícím vztahem:

$$\text{Sociální a zdravotní pojištění} = \text{Mzdové náklady} * 0,34$$

Mzdové náklady pro jednotlivá období jsou uvedeny v tabulce 32. Tyto náklady jsou následně přepočteny na jeden kilometr.

**Tabulka 32** Sociální a zdravotní pojištění

Měsíc	Sociální a zdravotní pojištění (variabilní) [Kč]	Sociální a zdravotní pojištění (fixní) [Kč]	km/měsíc	kč/km (variabilní)	kč/km (fixní)
Leden	104 946,17	12 240,00	47 771,00	2,20	0,26
Únor	110 166,53	12 240,00	43 343,00	2,54	0,28
Březen	115 142,17	12 240,00	48 574,00	2,37	0,25

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

### **Cestovné**

Společnost PK-transbus s.r.o. má ve svých obězích vozidel jeden turnus, kde je nutné hradit řidičům stravné. Jedná se o turnus číslo 7110 a 77110 (jedná se o prázdninový turnus). V těchto turnusech se řidič nedostane během 5 hodin do svého pracovního místa, a tudíž je nutné hradit mu stravné. V této společnosti je hodnota stravného stanovena na 85,2 korun. Počet dnů, kdy je třeba hradit stravné a výše stravného na jeden kilometr jsou uvedeny v tabulce 33.

**Tabulka 33** Cestovné

Měsíc	počet dnů	Sazba [Kč/den]	km	Kč/km
Leden	22	85,2	47771	0,04
Únor	20	85,2	43343	0,04
Březen	23	85,2	48574	0,04

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor



Společnost PK-transbus s.r.o. dále přispívá svým zaměstnancům na stravenky. Výše tohoto příspěvku je 42 korun. V tabulce 34 jsou vyčíslené náklady na jeden kilometr v pracovní dny a v tabulce 35 jsou vyčísleny náklady na stravenky o víkendu.

**Tabulka 34** Stravenky - pracovní dny

Měsíc	počet stravenek/den	počet dnů	Příspěvek [Kč/stravenka]	km	Kč/km
Leden	10	22	42	47771	0,19
Únor	10	20	42	43343	0,19
Březen	10	23	42	48574	0,20

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

**Tabulka 35** Stravenky - víkendy

Měsíc	počet stravenek/den	počet dnů	Příspěvek [Kč/stravenka]	Km	Kč/km
Leden	4	9	42	47771	0,03
Únor	4	8	42	43343	0,03
Březen	4	8	42	48574	0,03

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

Náklady na jeden kilometr v položce cestovné v kalkulačním vzorci jsou v jednotlivých následujících:

- 0,26 Kč/km,
- 0,26 Kč/km,
- 0,27 Kč/km.

### **Úhrada za použití infrastruktury**

Společnost PK-transbus s.r.o. neplatí žádné poplatky za použití infrastruktury, protože v okolí Trutnova nejsou žádné komunikace zpoplatněny.

Další položkou ve výpočtu jsou úhrady za použití autobusových nádraží a poplatky za označníky zastávek. Společnost PK-transbus s.r.o. platí pouze na třech autobusových nádražích poplatky za vjezdy, a to na následujících:

- Autobusové nádraží ve Dvoře Králové nad Labem,
- Autobusové nádraží ve Vrchlabí,
- Autobusové nádraží v Broumově.

Poplatek za vjezd na autobusové nádraží ve Dvoře Králové nad Labem je 28,08 Kč bez DPH za vjezd. Ve Vrchlabí je hodnota za vjezd 9,6 Kč bez DPH a v Broumově je 3,36 Kč

bez DPH. V tabulce 36 jsou uvedeny hodnoty nákladů na jeden kilometr pro jednotlivá sledovaná období.

**Tabulka 36** Úhrada za použití infrastruktury

Měsíc	Vrchlabí [Kč]	Dvůr Králové nad Labem [Kč]	Broumov [Kč]	km	Kč/km
Leden	1 862,40	11 962,08	147,84	47 771	0,29
Únor	1 689,60	10 895,04	134,40	43 343	0,29
Březen	1 862,40	12 327,12	154,56	48 574	0,30

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

### **Silniční daň**

Vzhledem k tomu, že společnost PK-transbus s.r.o. provozuje všemi vozy linkovou autobusovou dopravu, tak je silniční daň zproštěna, a tudíž za svůj vozový park neplatí žádné poplatky. Tudíž je hodnota v kalkulačním vzorci nulová.

### **Pojištění zákonné odpovědnosti**

Do pojištění zákonné odpovědnosti lze započítat jak pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, tak pojištění sedadel či pojištění obecné odpovědnosti. Náklady společnosti na pojištění odpovědnosti z provozu vozidla jsou 11 700 Kč za rok pro jedno vozidlo. Společnost vlastní 8 vozidel, do kterých se řadí provozní vozy a vozy provozní zálohy. Všechny tyto vozy musí být ze zákona pojištěny. Roční sazba za pojištění sedadel je 86,4 Kč/na sedadlo. Pojištění obecné odpovědnosti je 9 000 Kč za měsíc. Hodnoty v tabulce 37 byly vypočteny podle následujících vztahů:

$$\text{měsíční pojištění odpovědnosti z provozu vozidla [Kč/měsíc]} = (\text{roční sazba za vozidlo} / 12) * \text{počet vozidel} \quad (1)$$

$$\text{měsíční pojištění sedadel [Kč/měsíc]} = (\text{počet sedadel} * \text{sazba}) / 12 \quad (2)$$

**Tabulka 37** Pojištění

Měsíc	Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla [Kč]	Pojištění sedadel [Kč]	Pojištění obecné odpovědnosti [Kč]	km	Kč/km
Leden	7800,00	2700,00	9000,00	47771,00	0,41
Únor	7800,00	2700,00	9000,00	43343,00	0,45
Březen	7800,00	2700,00	9000,00	48574,00	0,40

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

### **Ostatní přímé náklady**

Do ostatních přímých nákladů lze zařadit z pohledu společnosti PK-transbus s.r.o. náklady na označníky a zastávky, pronájem nocležny, pronájem kanceláří a šoférky, pronájem parkovací plochy v Broumově, technické prohlídky vozů, školení řidičů, provoz odbavovacích zařízení a jejich pronájem.

Cena označnicků je fixní položka pro každý měsíc, vzhledem k tomu, že linky jsou provozovány díky smlouvě o subdodávce. Veškeré označníky a zastávky, které jsou obsluhovány společnostmi PK-transbus s.r.o. a P-transport s.r.o., jsou poloviční oproti zastávkám, které jsou obsluhovány pouze společností PK-transbus s.r.o.

Náklady na nocležnu a kancelář se šoférkou jsou také fixní, protože se každý měsíc platí stejná částka. Hodnota u položky parkování je za pronájem parkovací plochy v areálu společnosti P-transport s.r.o., kde má šofér možnost využít odstavné plochy pro autobus a také místnosti pro řidiče.

Společnost PK-transbus s.r.o. zajišťuje svým řidičům školení, které jim hraří. Částka činí 660 Kč na řidiče, přičemž společnost zaměstnává 12 řidičů. Náklady na technické prohlídky vozů jsou vypočteny sazbou za technickou prohlídku násobenou počtem vozů; Náklady jsou poté propočteny na měsíc s respektováním počtu měsíců, na které se prohlídka vztahuje.

Společnost P-transport s.r.o. zajišťuje provoz odbavovacích zařízení a zpracování veškerých dat, která jsou z těchto zařízení získávána. Další položkou je pronájem odbavovacích zařízení, která jsou pronajímána za fixní částku od společnost OREDO s.r.o.

V tabulce 38 jsou shrnuty veškeré fixní náklady, které lze vztáhnout přímo k autobusové dopravě.

Průměrné měsíční náklady na služební vozidlo činí 10 000 Kč. Za sledované období jsou průměrné variabilní náklady v této položce celkem 0,21 Kč.

**Tabulka 38** Ostatní přímé náklady

Položka	Náklady na ostatní přímé náklady [Kč]		
	Leden	Únor	Březen
Označníky	17 000	17 000	17 000
Nocležna	16 000	16 000	16 000
Kancelář	19 000	19 000	19 000
Parkování	3 000	3 000	3 000
Technické prohlídky	3 000	3 000	3 000
Školení řidičů	2 000	2 000	2 000

Provoz odbavovacích zařízení	15 000	15 000	15 000
Pronájem odbavovacích zařízení	17 000	17 000	17 000
km	47 771	43 343	48 574
Kč/km	1,93	2,12	1,89

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

### **Ostatní služby**

Položka ostatní služby v uvedeném kalkulačním vzorci představují náklady, které nebyly zahrnuty do jiných položek, avšak souvisí s autobusovou dopravou. V tabulce 39 jsou uvedeny jednotlivé služby, které společnost PK-transbus s.r.o. potřebuje v souvislosti se svojí podnikatelskou činností.

**Tabulka 39** Ostatní služby

Položka	Náklady na ostatní služby [Kč]		
	Leden	Únor	Březen
Program Edison	5752,07	5752,07	5752,07
Telefony	1487,60	1487,60	1487,60
Vedení účetnictví	18000	18000	18000
km	47771	43343	48574
Kč/km	0,53	0,58	0,52

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

### **Režijní náklady a zisk**

Do režijních nákladů společnosti PK-transbus s.r.o. lze zařadit náklady spojené s udržováním čistoty vozů; řidiči myjí vozidla přímo v Trutnově ve středisku Správy a údržby silnic. Společnost platí 120 Kč za jedno mytí. Řidiči mají v popisu práce vozy mýt 3 krát týdně. Ve sledovaném období je hodnota na jeden kilometr následující:

- 0,26 Kč/km,
- 0,27 Kč/km,
- 0,28 Kč/km.

Zisk z jednoho kilometru by měl, dle vedení společnosti PK-transbus s.r.o., činit minimálně jednu korunu. Zisk nebude do kalkulačního vzorce zahrnut, protože cílem kalkulace je stanovit náklady na jeden kilometr.

### **Servis integrovaného dopravního systému**

Položka Servis IDS je stanovena na 0,29 Kč na kilometr již od zadavatele (Královéhradecký kraj) a tudíž s touto položkou není možné pohybovat.

V tabulce 40 jsou shrnuty veškeré náklady na jeden kilometr pro vozidlo kategorie A. Celkové náklady na provoz tohoto vozidla činí 30,88 Kč na jeden kilometr.

**Tabulka 40** Kalkulace nákladů - vozidlo kategorie A

		jednotkové variabilní náklady [Kč/km]	jednotkové fixní náklady [Kč/km]
1	Pohonné hmoty a oleje	8,69	0
2	Přímý materiál a energie	2,81	0
3	Opravy a udržování	0	2,06
4	Odpisy	0	1,41
5	Leasing (pronájem)	0	1,29
6	Přímé mzdy	6,95	0,77
7	Sociální a zdravotní pojištění	2,36	0,26
8	Cestovné	0,22	0,04
9	Úhrada za použití infrastruktury	0,29	0
10	Silniční daň	0	0
11	Pojištění zákonné odpovědnosti	0	0,42
12	Ostatní přímé náklady	0	2,19
13	Ostatní služby	0	0,54
14	Režijní náklady a zisk	0	0,27
15	Servis integrovaného dopravního systému	0	0,29
16	Součet jednotkových nákladů (zaokrouhleno)	21,32	9,56
17	Jednotková cena dopravního výkonu (Kč/km)	30,88	

Zdroj: Královéhradecký kraj (2015), upravil autor

V tabulce 41 jsou uvedeny veškeré náklady na jeden kilometr pro vozidlo kategorie C. Celkové náklady na provoz tohoto vozidla činí 26,13 Kč na jeden kilometr.

**Tabulka 41** Kalkulace nákladů - vozidlo kategorie C

		jednotkové variabilní náklady [Kč/km]	jednotkové fixní náklady [Kč/km]
1	Pohonné hmoty a oleje	4,44	0
2	Přímý materiál a energie	2,81	0
3	Opravy a udržování	0	2,06
4	Odpisy	0	0,93
5	Leasing (pronájem)	0	1,29

6	<b>Přímé mzdy</b>	6,95	0,77
7	<b>Sociální a zdravotní pojištění</b>	2,36	0,26
8	<b>Cestovné</b>	0,22	0,04
9	<b>Úhrada za použití infrastruktury</b>	0,29	0
10	<b>Silniční daň</b>	0	0
11	<b>Pojištění zákonné odpovědnosti</b>	0	0,42
12	<b>Ostatní přímé náklady</b>	0	2,19
13	<b>Ostatní služby</b>	0	0,54
14	<b>Režijní náklady a zisk</b>	0	0,27
15	<b>Servis integrovaného dopravního systému</b>	0	0,29
16	<b>Součet jednotkových nákladů (zaokrouhleno)</b>	<b>17,07</b>	<b>9,06</b>
17	<b>Jednotková cena dopravního výkonu (Kč/km)</b>	<b>26,13</b>	

Zdroj: Královéhradecký kraj (2015), upravil autor

## 2.10 Shrnutí

Analýza současného stavu společnosti PK-transbus s.r.o. byla zaměřena na výnosnost spojů, které tato společnost zajišťuje v rámci subdodávky pro společnost P-tranport s.r.o. Do analýzy byly zařazeny veškeré linky, které tato společnost zajišťuje v oblasti Trutnovska, ale i linka, která má trasu z Adršpachu do Broumova. Z této analýzy vyšlo, že ne všechny spoje jsou výnosné. Linky zajímavé pro společnost jsou 690105, 690300 a 690332. Tyto linky jsou pouze v okolí města Trutnova.

Druhá část této kapitoly byla zaměřena na kalkulaci nákladů společnosti PK-transbus s.r.o., kde byly kalkulovány například náklady na pohonné hmoty či přímé mzdy společnosti. Tyto propočty byly provedeny na dvě kategorie vozidel, kterými jsou velké vozy a malé vozy. V kalkulačním vzorci pro velkou kategorii vozidel vyšla hodnota nákladů na jeden kilometr 30,88 korun. Pro malou kategorii vozidel vyšla tato hodnota 26,13 korun na jeden kilometr.

Veškeré náklady, které jsou v práci uvedeny jsou vynásobeny zkreslujícím koeficientem z důvodu utajení skutečných nákladů společnosti.

## **3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO ZVOLENÉ TRASY**

V této kapitole je navržen podnikatelský plán pro společnost PK-transbus s.r.o. pro zvolené trasy linek pro období roku 2019. Struktura kapitoly kopíruje strukturu podnikatelského plánu tak, jak doporučují Srpková et al. (2011) – viz teoretická část práce. Návrh vychází ze závěrů analýzy stávajícího stavu provozování linek společnosti PK-transbus s.r.o.

### **3.1 Účel a pozice dokumentu**

V této části podnikatelského plánu bude představena společnost PK-transbus s.r.o.; bude zmíněna historie společnosti a současný stav jejich podnikatelských aktivit. Dále bude shrnuto pro jaký účel je podnikatelský plán sestavován.

#### **3.1.1 Představení společnosti PK-transbus s.r.o.**

Účel této části dokumentu je poskytnutí informací o dopravní společnosti PK-transbus s.r.o. Tato společnost byla založena 27. 11. 2014 Pavlem Kosinou mladším a Dášou Kosinovou s předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a silniční motorová doprava a silniční motorová doprava - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče. Od roku 2016 má společnost dva jednatele a to Pavla Kosinu a Pavla Kosinu mladšího.

Tato společnost od 1. 1. 2017 zajišťuje formou subdodávky vnitrostátní linkovou autobusovou dopravu pro dopravní společnost P-transport s.r.o., která zajišťuje dopravu na Trutnovsku a Broumovsku. Linky, které společnost PK-transbus s.r.o. zajišťuje na území Trutnovska, jsou tyto linky:

- 690105 – Trutnov – Žacléř,
- 690107 – Trutnov – Adršpach,
- 690300 – Trutnov – Úpice,
- 690332 – Trutnov – Dvůr Králové nad Labem – Jaroměř,
- 690333 – Trutnov – Vrchlabí,
- 690334 – Trutnov – Staré Buky,
- 690342 – Dvůr Králové nad Labem - Trutnov – Horní Malá Úpa,
- 690454 – Vrchlabí – Dolní Dvůr.

Pouze jednu linku zajišťuje na území Broumovska, a to linku 640204, která vede z Dolního Adršpachu do Broumova.

PK-transbus s.r.o. pro tuto subdodávku nasazuje denně šest základních vozidel a další dvě vozidla má jako pohotovostní rezervu pro případ, že by nastala nepředvídatelná situace. Všechny tyto vozy jsou do maximálního stáří patnácti let; značky těchto vozů jsou Karosa C 954, Iveco Crossway a Crossway LE a Iveco Stratos LE37. Na obrázku 3 je znázorněno vozidlo Iveco Stratos LE37, které je nejmladším vozem v této společnosti, a je v kategorii C.



**Obrázek 3** Iveco Stratos 37LE (autor)

Společnost PK-transbus s.r.o. vlastní i další vozy, nicméně tyto vozy nemohou být použity v závazku veřejné služby, vzhledem k tomu, že nesplňují požadavky namaximální stáří vozidel, které lze v rámci silniční dopravy užívat.

### **3.2 Účel dokumentu**

Účelem tohoto dokumentu je vytvořit plán pro společnost PK-transbus s.r.o. pro případ, že již nebude zajišťovat subdodávku pro P-transport s.r.o., protože tato společnost má smlouvu s Královéhradeckým krajem pouze na přechodné období. Proto je pro společnost důležité mít v případě ukončení smlouvy o subdodávce připraven plán dalšího rozvoje.

Tento dokument může sloužit pro žádost o úvěr v bankách, kde je podnikatelský plán vyžadován a následně se banka rozhoduje, zda úvěr pro společnost schválí či nikoli.



### 3.3 SWOT analýza

Pro účely podnikatelského plánu je třeba si uvědomit jaké jsou silné a slabé stránky společnosti a jaké má daná společnost příležitosti a hrozby.

V tabulce 42 je grafické znázornění SWOT analýzy pro dopravní společnost PK-transbus s.r.o. SWOT analýza vychází z výsledků předchozí analýzy a zohledňuje externí prostředí.

**Tabulka 42** SWOT analýza společnosti PK-transbus s.r.o.

<b>Silné stránky:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- nízké náklady na technickohospodářské pracovníky,</li><li>- letitá praxe jednoho z jednatelů ve vnitrostátní linkové autobusové dopravě,</li><li>- zkušenosti řidičů,</li><li>- vlastní dopravní prostředky.</li></ul>	<b>Slabé stránky:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- krátká doba na trhu,</li><li>- nízký základní kapitál,</li><li>- nutnost outsourcovat servis vozidel,</li><li>- nutnost outsourcovat účetnictví,</li><li>- věkový průměr řidičů,</li><li>- zvyšující se stáří vozového parku,</li><li>- nevlastní žádný areál pro centralizaci vozového parku.</li></ul>
<b>Příležitosti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- proniknutí na trh vnitrostátní linkové autobusové dopravy,</li><li>- přistoupení k tarifu Integrované regionální dopravy.</li></ul>	<b>Hrozby:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatek řidičů z povolání s řidičským oprávněním skupiny D,</li><li>- zvyšování minimální hodinové sazby řidičů,</li><li>- konkurence.</li></ul>

Zdroj: autor

#### 3.3.1 Silné stránky

Dle grafického znázornění se do silných stránek společnosti řadí jednak nízké náklady na technickohospodářské pracovníky, kteří jsou v této dopravní společnosti pouze dva. Tito dva pracovníci v současné době zajišťují následující aktivity:

- denní záznamy o výkonu vozidel,
- zajištění náhradních dílů pro opravy vozidel,
- plánování směn pro řidiče a vypisování denních záznamů o výkonu vozidel,
- zpracovávání vyúčtování pro společnost P-transport s.r.o. za subdodávku,
- kontrola řidičů, zda dodržují jízdní řád, pomocí sledovacího zařízení či časů vydaných jízdních dokladů z odbavovacího zařízení,

- vyřizování požadavků objednatele subdodávky,
- a další.

Další ze silných stránek je letitá praxe jednoho z jednatelů společnosti PK-transbus s.r.o., který dlouhá léta působil ve společnosti P-transport s.r.o. jako dispečer a hlavní technik. Před touto pozicí působil v ČSAD Broumov, také jako vedoucí technik.

Další silná stránka dle grafického znázornění jsou zkušenosti řidiči, kteří mají letitou praxi v řízení vozidel.

Pro společnost PK-transbus s.r.o. je momentálně silnou stránkou i to, že vlastní celkem 8 vozidel, která a jsou nasazována v denním provozu na již zmíněných linkách pro zajištění subdodávky pro P-transport s.r.o. V momentě, kdy by byla ukončena smlouva o subdodávce, tak by tyto vozy mohly být ihned nasazeny do provozu na jiné linky. Aktuální průměrné stáří vozového parku společnosti PK-transbus s.r.o. zajišťující subdodávku je 11,25 let, což vyplývá z tabulky 43.

**Tabulka 43** Vozový park společnosti PK-transbus s.r.o.

Vozidlo	Rok uvedení do provozu	Registrační značka
Iveco Stratos LE37	2015	5H9 9878
Iveco Crossway LE	2010	4H4 7020
Iveco Crossway	2007	3H3 5744
Irisbus Ares	2005	6H3 2271
Karosa C 954	2004	6H1 2585
Karosa C 954	2002	6H3 2183
Karosa C 954	2002	5H6 3663
Karosa C 954	2002	6H3 2169

Zdroj: PK-transbus s.r.o. (2017), upravil autor

Dle tabulky je nejmladším vozem Iveco Stratos LE37, které je v kategorii malé vozidlo a má kapacitu 21 sedících a 16 stojících cestujících. Vozidla Karosa C 954 jsou z tohoto vozového parku nejstarší.

Dopravní společnost PK-transbus s.r.o. má ve svém vozovém parku i další vozy, avšak tyto vozy nesplňují požadavky Královéhradeckého kraje na zajištění dopravní obslužnosti v závazku veřejné služby; tyto vozy by mohly být případně nasazeny na linkách provozovaných na vlastní riziko, nicméně na tyto vozy se společnost snaží nalézt kupce.

### **3.3.2 Slabé stránky**

Do slabých stránek společnosti je možné zařadit krátkou dobu na trhu, jelikož se založení společnosti PK-transbus s.r.o. datuje ke konci roku 2014, a to konkrétně dnem 27. 11. 2014.

Další ze slabých stránek společnosti PK-transbus s.r.o. je nízký základní kapitál, který činí 30000 Kč. Vzhledem k nízkému kapitálu je možné v případě žádání o úvěr u bankovních společností narazit na problém se schválením tohoto úvěru.

Slabou stránkou společnosti je, že musí outsourcovat opravárenské služby vozidel; Využívá služeb společnosti Oceán Expres s.r.o. Tato společnost sídlí v obci Bernartice, která se nachází přibližně patnáct kilometrů od Trutnova. V aktuální chvíli je pro společnost PK-transbus s.r.o. vhodné tyto služby outsourcovat, avšak s výhledem do budoucna by se společnosti tyto služby vyplatilo zajišťovat ve vlastní režii.

Stejně jako u předchozího bodu v současnosti tato společnost outsourcuje služby v oblasti účetnictví. Tyto služby zajišťuje společnost CK Daňová kancelář, která sídlí v Rychnově nad Kněžnou. Do služeb poptávaných společností PK-transbus s.r.o. po společnosti CK Daňová kancelář se řadí primárně vedení veškerého účetnictví a výpočty mezd řidičů a technickohospodářských pracovníků. Stejně jako u služeb servisu vozidel se v tuto chvíli tato služba vyplatí outsourcovat, avšak v budoucnu, pokud by společnost měla prosperovat, tak by bylo vhodné zaměstnat jednoho člověka s náplní práce vedení účetnictví a mzdových agend.

Jedna z významných slabých stránek společnosti PK-transbus s.r.o. je věkový průměr řidičů, kteří jsou u společnosti v pracovním poměru.

Další ze slabých stránek společnosti je, že nevlastní žádný areál či pozemek, kde by mohla vozidla parkovat a bylo by zde hlavní sídlo společnosti. V současnosti jsou vozidla umístěna na celkem třech místech na Trutnovsku. Velký problém těchto odstavných ploch je, že jsou volně přístupná a kdykoliv může nastat situace, že bude vůz odcizen nebo poškozen.

### **3.3.3 Příležitosti**

Mezi příležitostmi společnosti lze zařadit proniknutí na trh vnitrostátní linkové autobusové dopravy, kterou lze zajišťovat na určených trasách. Tyto trasy musí být uvedeny v žádosti o licenci, která se podává na příslušný krajský dopravní úřad.

Další příležitostí je přistoupení k tarifu integrovaného dopravního systému. V tomto případě by se jednalo o integrovaný dopravní systém Královéhradeckého kraje.

### **3.3.4 Hrozby**

Mezi hrozby společnosti z vnějšího prostředí je možné zařadit nedostatek řidičů, kteří vlastní řidičské oprávnění pro řízení autobusu a k tomu i profesní průkaz, který je nezbytný pro vykonávání pracovní pozice řidiče autobusu.

Další hrozbou, která přichází z vnějšího prostředí, je úprava legislativy vládními představiteli, kteří upravili minimální hodinovou sazbu na 98,10 korun za hodinu výkonu a 88 korun za provozní pohotovost řidiče. Pokud by se měla hodinová sazba řidičů nadále zvyšovat, tak by se zvyšovaly i náklady na jeden kilometr dopravce.

Jedna z velkých hrozeb je konkurence ostatních dopravců v daném regionu. Mezi nejhlavnější konkurenty provozující vnitrostátní linkovou autobusovou dopravu patří:

- Trutnovská autobusová doprava s.r.o.,
- OSNADO s.r.o.,
- ARRIVA VÝCHODNÍ ČECHY a.s.,
- KAD spol. s r.o.,
- P-transport s.r.o.

Část z uvedených dopravců provozuje vnitrostátní linkovou autobusovou dopravu jak na vlastní rizika, tak i v rámci smlouvy s Královéhradeckým krajem, který některé linky kompenzuje.

### **3.4 Popis podnikatelské příležitosti**

V odvětví vnitrostátní linkové autobusové dopravy je možné zažádat o udělení licence na provozování tohoto druhu podnikání. Ve většině případů Královéhradecký kraj uděluje licence s omezeními, kdy není možné provozovat tuto dopravu v obvyklých časech, poněvadž se jedná o souběh s dopravou, která je v závazku veřejné služby. Dle interních informací jsou vydány licence s platností do 31. 12. 2019 a je tedy možné na trasách, kde jsou tyto licence uděleny, zažádat o udělení licence na linky provozované na vlastní riziko a tím se prosadit na trhu.

### **3.5 Cíle společnosti a vlastníků**

Mezi cíle společnosti a vlastníků lze zařadit, dle interview s vlastníkem a jednatelem společnosti Pavlem Kosinou starším odstranění závislosti na získání určitého územního celku v Královéhradeckém kraji pomocí výběrového řízení, které by mělo proběhnout přibližně v půlce roku 2018. Vzhledem k tomu, že v daném regionu je mnoho zájemců o zajišťování

dopravy v závazku veřejné služby, tak je třeba brát v úvahu i případný neúspěch ve výběrovém řízení.

### 3.6 Potenciální trhy,

Návrh potenciálních trhů vychází z analytické části této práce. Jako nevhodnější se jeví následující trasy:

- Trutnov - Bernartice - Lampertice - Žacléř – Trutnov,
- Trutnov - Dvůr Králové n.L.,
- Trutnov – Bohuslavice – Úpice,
- Trutnov – Rudník – Vrchlabí,
- Trutnov - Radvanice - Jívka.

#### **Trasa Trutnov – Bernartice – Lampertice – Žacléř – Trutnov**

Trasa pro linku Trutnov – Bernartice – Lampertice – Žacléř – Trutnov je znázorněna na obrázku 4. Tato trasa je vedena z Trutnova přes obce Libeč, Zlatá Olešnice, Bernartice, Lampertice, Žacléř a přes Babí zpět do Trutnova. Délka této trasy je celkem 36 km.



**Obrázek 4** Trasa Trutnov – Bernartice – Lampertice – Žacléř – Trutnov (Mapy.cz, 2017; upravil autor)

Z druhé části této práce je patrné, že na této lince jsou výhodné následující spoje:

- číslo 1,
- číslo 2,
- číslo 3,
- číslo 6,
- číslo 18,
- číslo 58.

Spoj číslo 1 začíná v Žacléři ve 4:43 a končí v Trutnově v 5:30, přičemž tento spoj vede do Trutnova přes Bernartice. Délka tohoto spoje je 22 kilometrů. Dalším spojem je spoj číslo 2, který začíná ve 4:33 v Královci u obecního úřadu a vede přes Žacléř a Babí do Trutnova, kde končí v 5:14. Délka tohoto spoje je 21 kilometrů. Spoj číslo 3 je trasován z Trutnova přes Babí, Žacléř a Zlatou Olešnici zpět do Trutnova. Tento spoj začíná v 5:33 a končí v 6:45. Tento spoj má délku 36 kilometrů. Dalším spojem je spoj číslo 18, který jede v 14:10 z Trutnova a vrací se do Trutnova. Tento spoj jede ve směru Zlatá Olešnice, Bernartice, Lampertice, Žacléř a Babí. Do Trutnova tento spoj přijíždí v 15:24. Délka tohoto spoje je 36 kilometrů. Posledním spojem je spoj číslo 58, který jede ze Žacléře přes Babí do Trutnova. Tento spoj vyjíždí v 8:55 a do cílové zastávky přijíždí v 9:24. Délka tohoto spoje je 15 kilometrů.

#### **Trasa Trutnov - Dvůr Králové n.L.**

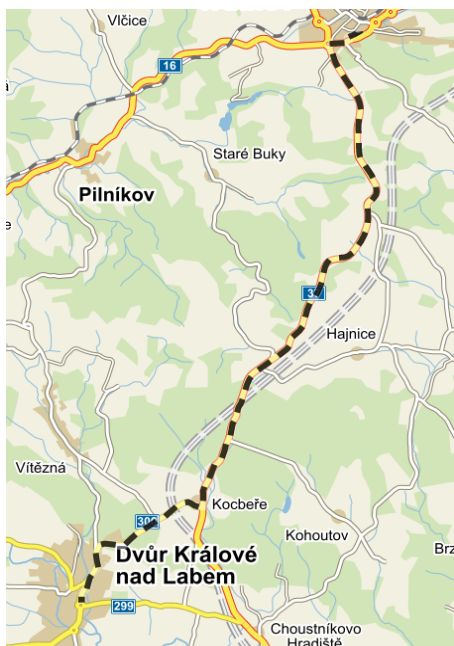
Trasa pro linku Trutnov - Dvůr Králové n.L. je zobrazena na obrázku 5. Tato trasa je vedena z Trutnova přes obce Nový Rokytník, Střítež, Výšinka a Kocbeře. Délka této trasy činí 24 kilometrů.

Z druhé části této práce je patrné, že na této lince jsou výhodné následující spoje:

- číslo 3,
- číslo 4.

Nejvíce přínosný spoj je spoj číslo 3, který měl průměrnou tržbu na jeden kilometr například v měsíci lednu 38,83 Kč. Délka tohoto spoje je 24 kilometrů a počáteční zastávka je Trutnov autobusové nádraží, a to v čase 7:05. Tento spoj přijíždí do Dvora Králové nad Labem v 7:45. Druhým výhodným spojem na této trase je spoj číslo 4, který měl průměrnou tržbu na jeden kilometr například v měsíci únoru 22,39 Kč. Tato částka je nižší, než jsou náklady společnosti PK-transbus s.r.o., avšak tento spoj je párový ke spoji číslo 3. Využitím tohoto spoje se docílí toho, že by případný přejezd ze Dvora Králové nad Labem nebyl pouze

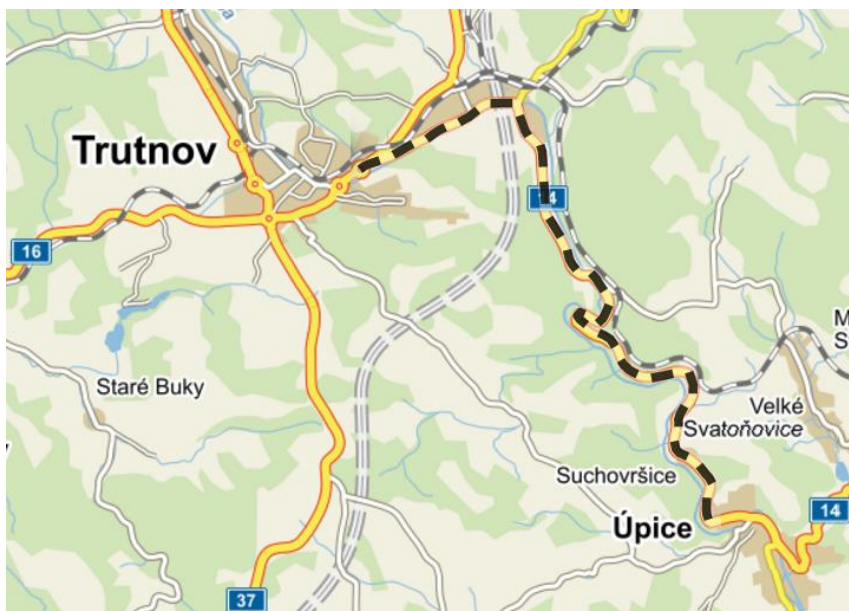
v režii společnost PK-transbus s.r.o., ale inkasovaná tržba na tomto spoji by pokryla alespoň určitou část nákladů. Průměrná tržba na jeden kilometr u těchto dvou spojů činila 30,55 Kč.



**Obrázek 5** Trasa Trutnov - Dvůr Králové n.L. (Mapy.cz, 2017; upravil autor)

### **Trasa Trutnov – Bohuslavice – Úpice**

Další ze zajímavých tras je úsek mezi městy Trutnov a Úpice. Linka by byla trasována ve směru Trutnov – Bohuslavice – Úpice (viz obrázek 6).



**Obrázek 6** Trasa Trutnov - Bohuslavice - Úpice (Mapy.cz, 2017; upravil autor)

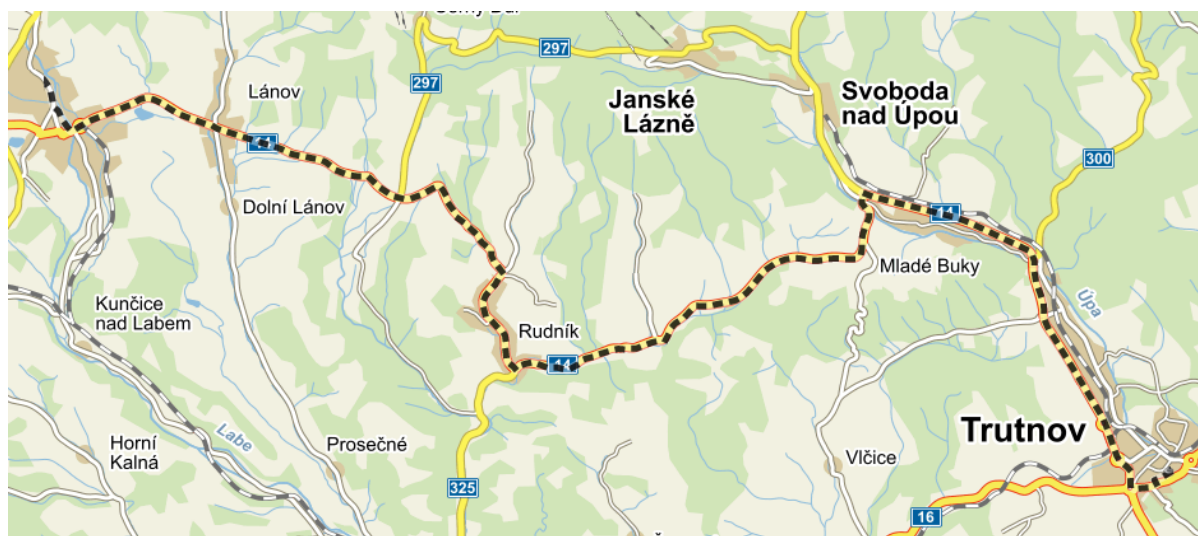
Z druhé části této práce je patrné, že na této lince jsou výhodné následující spoje:

- číslo 1,
- číslo 12.

Zajímavý je spoj číslo 12, který měl průměrnou tržbu na jeden kilometr například v měsíci únoru 32,06 korun. Délka tohoto spoje je 14 kilometrů a počáteční zastávka je ve městě Úpici a to konkrétně zastávka Úpice, most II. odboje. Z této zastávky spoj vyjíždí v čase 6:40 a do Trutnova, tedy konečné zastávky přijíždí v čase 7:05. Druhým spojem je spoj číslo 1, který je trasován v opačném směru. Z Trutnova tento spoj vyjíždí v čase 5:15 a do Úpice na zastávku most II. odboje přijíždí v čase 5:43.

### **Trasa Trutnov – Rudník – Vrchlabí**

Další z tras je úsek mezi městy Trutnov a Vrchlabí. Linka by byla trasována ve směru Trutnov – Rudník – Vrchlabí. Konkrétní trasa by vedla z Trutnova přes obce Mladé Buky, Hertvíkovice, Leopoldov, Rudník, Čistá a Lánov. Linka by již z Lánova vedla po silnici I/14 a ulicí Lánovská přímo na autobusové nádraží ve Vrchlabí. Délka této linky je 29 km. Znázornění trasy linky je zobrazeno na obrázku 7.



**Obrázek 7** Trasa Trutnov – Rudník – Vrchlabí (Mapy.cz, 2017, upravil autor)

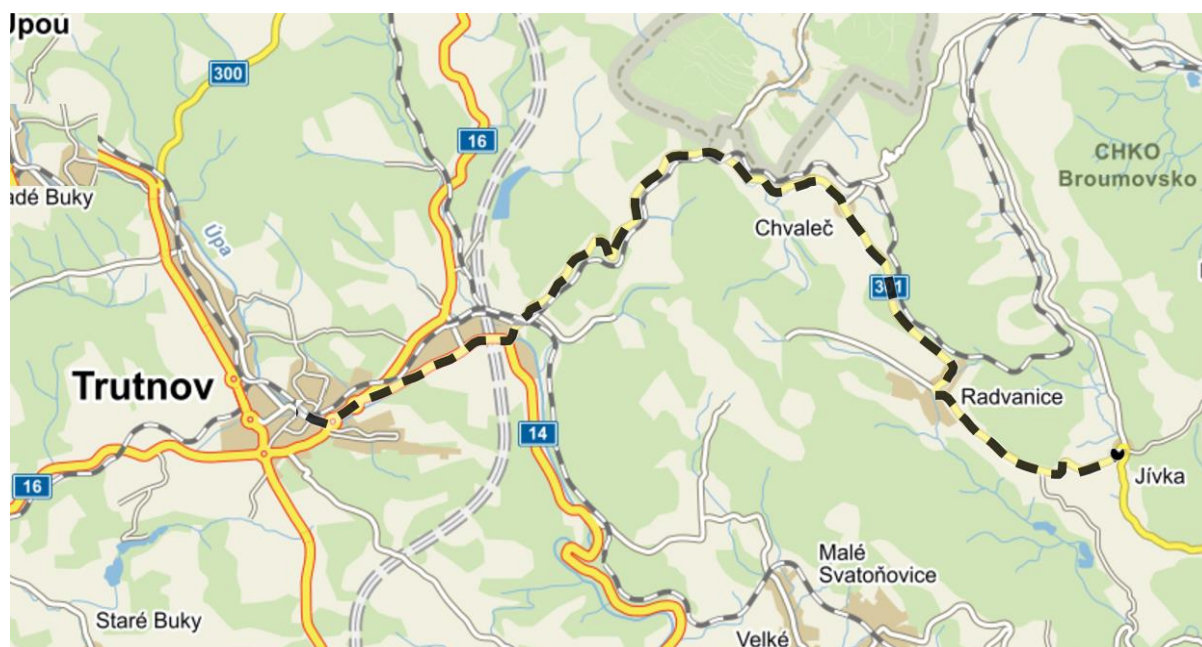
Na této trase má společnost PK-transbus s.r.o. příliš vysoké náklady na spoje, které v současné době zajišťuje; není však vyloučeno, že v jiných časech by tato trasa mohla být lukrativní.

### **Trasa Trutnov – Radvanice – Jívka**

Poslední z tras, která by byla vhodná pro provozování na vlastní riziko, je trasa Trutnov – Radvanice – Jívka. Tato trasa by vedla z trutnovského autobusového nádraží přes ulici Náchodská, kterou by se navázalo na Petrovickou ulici, dále by pokračovala do Petříkovic, Chvalče a Radvanic. Z Radvanic by trasa vedla už přímo do Jívky do autobusové



stanice. Délka této linky je 22 kilometrů. Celková trasa této linky je znázorněna na obrázku 8. Na této trase má společnost PK-transbus s.r.o. příliš vysoké náklady na spoje, které v současné době zajišťuje, avšak není vyloučeno, že v jiných časech by tato trasa mohla být lukrativní.



**Obrázek 8** Trasa Trutnov – Radvanice – Jívka (Mapy.cz, 2017, upravil autor)

Uvedené trasy linek řidiči znají a jsou na ně zvyklí. Krom těchto linek je tu možnost i dalších tras, avšak v rámci této práce jsou řešeny pouze trasy, se kterými má společnost již zkušenosti.

### 3.7 Realizační projektový plán

Při realizaci navrhovaného plánu lze vycházet z různých hledisek, která jsou následující:

- a) Zachování stávajících linek a spojů, avšak již zmíněné spoje by byly realizovány na vlastní riziko.
- b) Vytvoření vlastního oběhu vozidla na základě zmíněných spojů.

Obě tyto možnosti lze dále rozdělit do následujících variant:

- použití stávajícího vozového parku,
- nákup modernějšího vozového parku oproti stávajícímu,
- renovace použitelných vozů, které jsou v majetku společnosti.

V prvním případě, kdy by byly zachovány stávající linky a spoje, které společnost PK-transbus s.r.o. zajišťuje díky smlouvě o subdodávce s firmou P-transport s.r.o. a využity

pouze zmíněné spoje pro zajišťování na vlastní riziko, existují všechny tři možné scénáře nasazení vozů.

Ve druhém případě by se jednalo o vytvoření vlastních oběhů vozidel, kde by se muselo hledat optimální využití lidských zdrojů, aby se zbytečně neproplácelo řidičům tzv. čekání, kdy má řidič možnost volného nakládání se svým časem, avšak má za povinnost být v blízkosti vozu pro případ nutného rychlého nasazení na jiný spoj, než na který čeká. Tyto oběhy vozidel je možné modelovat v programu Edison od společnosti M-line a.s., která tento program vytvořila a poskytuje ho dopravcům.

První ze scénářů pro tento případ je použití stávajícího vozového parku, který společnost PK-transbus s.r.o. již provozuje. Na obrázku 9 je ukázka autobusu Karosa C954, který společnost PK-transbus s.r.o. vlastní a provozuje na linkách. Tento autobus je řazen do kategorie A, tedy velký.



**Obrázek 9** Karosa C954 (autor)

Druhý ze scénářů, který se v této variantě nabízí jako možnost, je nákup modernějšího vozového parku. Tímto není myšlen nákup zcela nového vozového parku, ale zakoupení novějších typů autobusů, jak to již společnost udělala ve dvou případech, kdy nakoupila v zahraničí vozy Irisbus Ares (viz obrázek 10). Tímto typem vozu společnost PK-transbus s.r.o. nahradila starší typ vozu Karosa C954 z roku 2002. Tento typ patří do kategorie A.



**Obrázek 10** Irisbus Ares (autor)

Určitá varianta pro kategorii C (tedy malý vůz) je nákup vozů, kterými jsou například vozy Iveco Daily. Ukázka tohoto vozu je na obrázku 11.



**Obrázek 11** Iveco Daily (Iveco-club.com, 2017)

Tyto vozy mají obvykle cca 20 míst k sezení a jsou velmi často používány v oblasti Broumova, kde zajišťují dopravu do obcí v okolí Broumova. Nutno podotknout, že varianta

nákupu vozů kategorie C se neslučuje s možností zařazení do již zavedených oběhů vozů z důvodu, že jsou zde požadovány vozy kategorie A.

Poslední z možností společnosti PK-transbus s.r.o. je oprava již vlastněných vozů. Společnost vlastní dva vozy Iveco Daily, které nelze využít v závazku ve veřejné službě. V případě provozování určitých spojů na vlastní riziko, a tudíž vytvoření vlastních oběhů vozidel je možné použít tyto vozy. Na obrázku 12 jsou zachyceny tyto vozy. Dle vlastníka by oprava těchto vozů vyšla na cca 50 000 korun. U jednoho vozu by se jednalo o opravu laku a u druhého vozu by se musel dodat nový nárazník a opravit lak na vozidle.



**Obrázek 12** Vozy společnosti PK-transbus s.r.o. - Iveco Daily (autor)

### **3.8 Finanční plán**

Do finančního plánu lze zařadit různé formy financování, jako je například úvěr, leasing či financování z vlastních zdrojů.

Dle informací společnosti PK-transbus s.r.o. má společnost možnost čerpat bankovní úvěr, na který by dostala úrok ve výši 2 % p.a. Bankovní společnost, která tento úvěr společnosti nabízí dává možnost úvěrování již do jednoho roku a tudíž by se jednalo o krátkodobé financování.

Další z možností financování vozového parku společnosti je leasing. Společnost PK-transbus s.r.o. má možnost operativního či finančního leasingu. V případě operativního leasingu by se společnosti vyplatilo využívání zcela nových vozů, kde by po smluvené době obnovila vozový park. Druhým způsobem leasingu je finanční leasing, u kterého by se společnosti vyplatilo nakoupení starších vozů, které by po splacení částky přešly do vlastnictví společnosti. Poslední možností společnosti PK-transbus s.r.o. je takzvaný zpětný leasing, kdy by tato společnost odprodala například Iveco Stratos 37LE. Leasingová společnost by společnosti PK-transbus s.r.o. vyplatila určitou sumu peněz, avšak provozovatelem vozidla za úplatu by zůstala společnost PK-transbus s.r.o. Získané peněžní prostředky by mohla společnost investovat do nákupu dalších vozů.

Poslední z možností financování nákupu nových či starších vozů je z vlastních zdrojů společnosti. Tato možnost se jeví jako vhodná při nakupování starších vozů, protože nový vůz Iveco Crossway, dle nabídky například od společnosti Zliner s.r.o., stojí více než 4 500 000 korun. Nicméně vůz starší, jako je například Irisbus Ares je možné zakoupit za 600 000 korun.

Všechny uvedené možnosti budou dále ekonomicky zhodnoceny v kapitole.

## 4 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

V rámci této diplomové práce byly nejvíc na základě analytické části navrženy lukrativní spoje pro společnost PK-transbus s.r.o. Tyto spoje by společnost provozovala na vlastní riziko a musela by počítat jednak s výnosy, ale také s náklady. Ekonomické zhodnocení vychází z následujících předpokladů:

- Zachování stávajících linek a spojů, avšak již zmíněné spoje budou realizovány na vlastní riziko.
- Vytvoření vlastního oběhu vozidla na základě zmíněných spojů.

U těchto variant jsou dále posouzeny různé možnosti použití vozového parku:

- použití stávajícího vozového parku,
- nákup modernějšího vozového parku,
- renovace použitelných vozů, které jsou v majetku společnosti.

Celé zhodnocení bude provedeno pro rok 2019, který je prvním obdobím, kdy by společnost chtěla svůj podnikatelský plán realizovat.

### 4.1 Dopravní výkony za rok 2019

Výkony pro rok 2019, kde je 251 pracovních dní vychází celkem 55722 kilometrů. Denní výkon za uvedené spoje činí 222 kilometrů. V tabulce 44 jsou uvedeny měsíční výkony, které by byly díky výhodným spojům realizovány. Výpočet vychází z analytické části této diplomové práce.

**Tabulka 44** Výkony na vlastní riziko

Měsíc	Pracovních dnů	Výkon [km]
1	22	4884
2	20	4440
3	21	4662
4	20	4440
5	21	4662
6	20	4440
7	22	4884
8	22	4884
9	21	4662
10	22	4884
11	21	4662
12	19	4218

Zdroj: autor

## 4.2 Provozování stávajících linek a spojů na vlastní riziko

Při zachování stávajících linek a jejich spojů se předpokládá zachování oběhů vozidel, které má společnost PK-transbus s.r.o. Aktuální počet nasazovaných vozidel této společnosti je 6. Při zachování stávajících linek a spojů (viz třetí kapitola) by bylo denně obsluhováno 145 kilometrů na lince 690105, které by se jezdily na vlastní riziko, u linky 690332 by to bylo 48 kilometrů a u linky 690300 by denní ujetá vzdálenost byla 29 kilometrů. Celková ujetá vzdálenost na vlastní riziko by činila 222 kilometrů.

Dle dostupných zdrojů lze vytvořit tři scénáře, které mohou nastat. První ze scénářů je, že by bylo dosaženo k nejvyšších tržeb ze sledovaného období, druhým scénářem je, že by byly generovány nejnižší tržby ze sledovaného období a třetím scénářem jsou průměrné tržby ze sledovaného období.

### Scénář s nejvyššími tržbami

Při tomto scénáři se předpokládá dosažení nejvyšších tržeb na zmíněných spojích jednotlivých linek. Denní tržby u jednotlivých spojů jsou uvedeny v tabulce 45.

**Tabulka 45** Nejvyšší denní tržby

Linka	Spoj	km	nejvyšší tržba na km [Kč]	Denní tržba celkem [Kč]
690105	1	22,00	45,34	997,48
690105	2	21,00	33,14	695,94
690105	3	36,00	29,96	1078,56
690105	6	15,00	49,82	747,3
690105	18	36,00	30,30	1090,8
690105	58	15,00	33,98	509,76
690332	3	24,00	41,93	1006,27
690332	4	24,00	23,24	557,85
690300	1	15,00	14,59	218,85
690300	12	14,00	45,85	641,9
			Celkem	7544,72

Zdroj: autor

Dle tabulky by při nejvyšších tržbách na spojích docházelo k příjmu 7545 korun za den. V roce 2019 je 251 pracovních dnů, kdy by tyto spoje jezdily. Ročně by se na těchto spojích inkasovaly tržby 1893724 korun (bez daně z přidané hodnoty). Denní náklady při použití vozidla kategorie A by byly 6851 korun a roční náklady na toto vozidlo by činily 1719581 korun. Zisk z provozu této kategorie vozidla by byl 174143 korun. Při použití

vozidla kategorie C by byly náklady na jeden den 5800,86 korun, přičemž roční náklady by dosahovaly výše 1456016 korun. Zisk na tuto kategorii vozidla by činil 437708 korun.

### **Scénář s nejnižšími tržbami**

Při tomto scénáři vývoje tržeb na zmíněných spojích jednotlivých linek by docházelo k inkasování nejnižších tržeb. Denní tržby u jednotlivých spojů jsou uvedeny v tabulce 46.

**Tabulka 46** Nejnižší denní tržby

Linka	Spoj	km	nejnižší tržba na km [Kč]	Denní tržba celkem [Kč]
690105	1	22,00	36,60	805,2
690105	2	21,00	25,14	527,94
690105	3	36,00	22,21	799,56
690105	6	15,00	42,26	633,9
690105	18	36,00	22,40	806,54
690105	58	15,00	32,83	492,45
690332	3	24,00	33,53	804,67
690332	4	24,00	22,28	534,82
690300	1	15,00	12,31	184,68
690300	12	14,00	32,06	448,89
			Celkem	6038,65

Zdroj: autor

Dle tabulky by při tomto vývoji docházelo k inkasu denní tržby ve výši 6038,65 korun. Za rok 2019 by společnost PK-transbus s.r.o. na zmíněných spojích vybrala 1515703,16 korun (bez daně z přidané hodnoty).

Při nasazení velkých vozidel by denní náklady byly 6850,92. Denní ztráta při nasazení tohoto vozidla by činila 812,26 korun, přičemž ročně by tato společnost vykázala ztrátu ve výši 203877,76 korun.

Při nasazení malých vozidel by denní náklady na provoz tohoto vozidla činily 5800,86 korun. Při použití této kategorie vozidel by denní zisk činil 237,9 korun. Roční zisk by byl 59687,3 korun.

U této varianty scénáře by nebylo možné nasadit vozidla kategorie A, aniž by docházelo k vytváření ztrát z provozu. V této variantě je možné doporučit využívání pouze vozidel kategorie C.

### **Scénář s průměrnými tržbami**

Při tomto scénáři se předpokládá, že na zmíněných spojích jednotlivých linek by docházelo k inkasu průměrných tržeb. Denní tržby u jednotlivých spojů jsou uvedeny v tabulce 47.



**Tabulka 47** Průměrné denní tržby

Linka	Spoj	km	průměrná tržba na km [Kč]	Denní tržby celkem [Kč]
690105	1	22,00	39,58	870,76
690105	2	21,00	29,73	624,33
690105	3	36,00	26,13	940,68
690105	6	15,00	46,94	704,1
690105	18	36,00	26,37	949,32
690105	58	15,00	33,45	501,75
690332	3	24,00	38,10	914,4
690332	4	24,00	22,64	543,36
690300	1	15,00	13,58	203,7
690300	12	14,00	40,37	565,18
			Celkem	6817,58

Zdroj: autor

Dle tabulky by při průměrných tržbách docházelo k inkasu denní tržby ve výši 6817,58 korun. V roce 2019 by společnost PK-transbus s.r.o. na těchto spojích získala celkem 1711212,58 korun.

Při nasazení vozidla kategorie A by denní náklady činily 6855,36 korun. Společnost by tak denně generovala ztrátu ve výši 37,78 korun. Roční výše ztráty by činila 9482,78 korun.

U této varianty by se jeví jako výhodné použití vozidla kategorie C, kde by tento vůz za jeden den provozu vygeneroval 1016,72 korun zisku. Roční výše zisku by činila 225711,84 korun.

### 4.3 Vytvoření vlastního oběhu vozidla na základě zmíněných spojů

Pro vytvoření vlastního oběhu vozidel by nebylo možné využít všechny zmíněné spoje. Pro jeden konkrétní oběh by se jednalo o 6 spojů a to konkrétně o spoje:

- 690105 spoj číslo 2;
- 690300 spoj číslo 1;
- 690300 spoj číslo 12;
- 690332 spoj číslo 3;
- 690332 spoj číslo 4;
- 690105 spoj číslo 18;
- 690105 spoj číslo 15.

Spoj číslo 15 linky 690105 nedosahuje průměrné tržby na jeden kilometr, aby pokryl náklady na provoz, avšak je třeba si uvědomit, že pokud by vůz měl přejíždět mezi Trutnovem a Královcem naprázdno, tak bude nulová tržba. Tímto způsobem se uhradí část nákladů, které by s přesunem tohoto vozu vznikly. Celková délka oběhu vozidla by činila 149 kilometrů.

U vytvoření vlastního oběhu vozidla se opět nabízejí různé scénáře:

- Scénář s nejvyššími tržbami;
- Scénář s nejnižšími tržbami;
- Scénář s průměrnými tržbami.

#### **Scénář s nejvyššími tržbami**

Při tomto scénáři by na zmíněných spojích jednotlivých linek docházelo k získávání nejvyšších tržeb. Denní tržby u jednotlivých spojů jsou uvedeny v tabulce 48.

**Tabulka 48** Nejvyšší denní tržby

Linka	Spoj	km	nejvyšší tržba na km [Kč]	Denní tržba celkem [Kč]
690105	2	21	33,14	695,94
690300	1	15	14,59	218,85
690300	12	14	45,85	641,90
690332	3	24	41,93	1006,27
690332	4	24	23,24	557,86
690105	6	36	30,30	1090,80
690105	15	15	17,18	257,70
Celkem:				4469,32

Zdroj: autor

Průměrná tržba na jeden kilometr na tomto navrženém oběhu vozidla činí 29,99 korun. Z tohoto důvodu je možné na tento oběh nasadit vozidlo kategorie C, které má průměrné náklady na jeden kilometr 26,13 korun. Při výkonu 149 kilometrů denně by toto vozidlo vytvořilo zisk ve výši 575,89 korun. Ročně by tato hodnota dosáhla na 144547,14 korun.

#### **Scénář s nejnižšími tržbami**

Při tomto scénáři by na zmíněných spojích jednotlivých linek docházelo k získávání nejnižších tržeb. Denní tržby u jednotlivých spojů jsou uvedeny v tabulce 49.

**Tabulka 49** Nejnižší denní tržby

Linka	Spoj	km	nejnižší tržba na km [Kč]	Denní tržba celkem [Kč]
690105	2	21	25,14	527,94
690300	1	15	12,31	184,68
690300	12	14	32,06	448,90
690332	3	24	33,53	804,67
690332	4	24	22,28	534,82
690105	6	36	22,40	806,54
690105	15	15	16,45	246,75
Celkem:				3554,30

Zdroj: autor

Průměrná tržba na jeden kilometr na tomto oběhu při nejnižších tržbách dosahuje hodnoty 23,85 korun. Při tomto scénáři by tržba na tomto oběhu vozidla nepokryla náklady vzniklé jeho provozem; jedná se o nejhorsí z navržených scénářů. Ztráta na jednom kilometru by činila 2,55 korun. Za den by společnost PK-transbus s.r.o. generovala ztrátu ve výši 379,35 korun. Roční ztráta z tohoto scénáře by činila 95217,85 korun.

#### **Scénář s průměrnými tržbami**

Při tomto scénáři by na zmíněných spojích jednotlivých linek docházelo k získávání průměrných tržbe. Denní tržby u jednotlivých spojů jsou uvedeny v tabulce 50.

**Tabulka 50** Průměrné denní tržby

Linka	Spoj	km	průměrná tržba na km [Kč]	Denní tržba celkem [Kč]
690105	2	21	29,73	624,33
690300	1	15	13,58	203,70
690300	12	14	40,37	565,18
690332	3	24	38,10	914,40
690332	4	24	22,64	543,36
690105	6	36	26,37	949,32
690105	15	15	16,74	251,13
Celkem:				4051,42

Zdroj: autor

Průměrná tržba na jeden kilometr na tomto oběhu při průměrných tržbách dosahuje hodnoty 27,19 korun. Průměrná denní tržba by činila 4051,42 korun, přičemž denní náklady by činily 3893,37 korun. Za jeden rok by společnost na tomto oběhu vozidla generovala zisk ve výši 39670,55 korun.

#### **4.4 Pořízení vozidel**

V práci bylo uvedeno, že je možné pořídit různá vozidla, která by se pro provoz mohla použít. Lze aplikovat tyto varianty:

- použití stávajícího vozového parku,
- nákup modernějšího vozového parku,
- renovace použitelných vozů v majetku společnosti.

##### **Použití stávajícího vozového parku**

U této varianty by společnost neinvestovala do pořízení vozového parku a tudíž se jedná o nejvýhodnější variantu.

##### **Nákup modernějšího vozového parku oproti stávajícímu**

Vzhledem k situaci, že u varianty zachování stávajících oběhů vozidel je nutné nasazení vozidel kategorie A, tak by bylo možné financování z vlastních zdrojů pouze varianty s nejvyššími tržbami, kde roční zisk činil 174143 korun. Například u vozidla Irisbus Ares, které společnost PK-transbus s.r.o. pořídila za cca 600000 korun, by se investice do těchto vozů vrátila za 3,44 roku.

U scénáře vytvoření vlastního oběhu vozidla by bylo možné pořídit pouze vozidla kategorie C, protože v žádném případě by vozidlo kategorie A nevytvořilo zisk. Varianta s nejvyššími tržbami by umožnila například nákup vozidla Iveco Daily z roku 2001, kde by pořizovací cena činila 270000 korun. Tato investice by se společnosti vrátila za 1,86 roku. Další z variant jsou průměrné tržby, kde by se investice společnosti vrátila za 6,8 roku.

##### **Renovace použitelných vozů v majetku společnosti**

Poslední možností je možnost opravy vozů, které jsou odstavené a jejich oprava by vyšla na 50000 korun. Tato možnost připadá v úvahu pouze u scénáře, kdy by společnost vytvořila vlastní oběh vozidel. U varianty s nejvyššími tržbami by se oprava jednoho vozu, vrátila za 0,35 roku a u varianty s průměrnými tržbami by se tato investice vrátila za 1,26 roku.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou podnikatelského plánu. Cílem práce bylo navrhnout a zhodnotit podnikatelský plán pro společnost PK-transbus s.r.o. Práce byla rozčleněna do čtyř částí, které postupně naplnily stanovený cíl práce. První (teoretická) část práce shrnula teoretické poznatky k řešené problematice. V rámci druhé kapitoly byla provedena analýza stávajícího vytížení spojů na zvolených trasách, které obsluhuje společnost PK-transbus s.r.o. Třetí část práce je částí návrhovou. Na základě provedených analýz byl navržen podnikatelský plán pro společnost PK-transbus s.r.o. pro rok 2019. Poslední část této práce obsahuje ekonomické zhodnocení návrhů.

Podnikatelské plány by měly být formou prezentace společnosti, kde by byl představen obsah podnikového plánu, jaké má daná společnost příležitosti, jaké má podnik či jeho vlastníci cíle, potenciální trhy, analýza konkurence, jakou má daný podnik marketingovou strategii či obchodní strategii a v neposlední řadě jaký má společnost finanční plán pro dosažení svých cílů. Pro sestavení finančního plánu je třeba v případě daného oboru podnikání znát kalkulační vzorec pro silniční dopravu, který byl v práci uveden a také použit. Bez tohoto kalkulačního vzorce, kde kalkulační jednicí je jeden kilometr, není možné daný finanční plán sestavit.

Velká část diplomové práce se věnovala analýze současné vytíženosti spojů na trasách, které společnost PK-transbus s.r.o. obsluhuje. Nejvíce výnosných spojů bylo zjištěno na lince 690105, která vede z Trutnova přes Bernartice, Žacléř a Babí zpět do Trutnova. Spoje na této trase jsou realizovány ve dvou variantách, kdy jízda začíná a končí v Trutnově nebo spoj končí nebo začíná v Žacléři. Jako výhodné se jeví i linky 690332, která je vedena z Trutnova do Dvora Králové nad Labem a linka 690300, která vede z Trutnova do Úpice.

Dále byly stanoveny s využitím kalkulačního vzorce pro silniční dopravu náklady na jeden kilometr pro obě kategorie vozidel, která společnost PK-transbus s.r.o. používá pro zajištění dopravní obslužnosti. Veškeré náklady, které jsou v práci uvedeny jsou vynásobeny zkreslujícím koeficientem z důvodu utajení skutečných nákladů společnosti.

Ve třetí části této práce byl sestaven podnikatelský plán společnosti PK-transbus s.r.o. V podnikatelském plánu bylo zahrnuto představení společnosti, dále byl uveden účel dokumentu, SWOT analýza, popis podnikatelské příležitosti, cíle společnosti a vlastníků, potenciální trhy, realizační projektový plán a finanční plán.

V poslední části bylo provedeno zhodnocení návrhu, kde byly ekonomicky posouzeny různé scénáře, které by mohly nastat z pohledu provedené analýzy současného stavu ve společnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ČESKO, 1994. Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: [https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Verejnadoprava/Taxisluzba/Legislativa/Zakon-c-111\\_1994-Sb.doc.aspx](https://www.mdcz.cz/getattachment/Dokumenty/Verejnadoprava/Taxisluzba/Legislativa/Zakon-c-111_1994-Sb.doc.aspx)
- EISLER, Jan, 2008. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Praha: Oeconomica. ISBN 987-80-245-1416-1.
- FOTR, Jiří a Ivan Souček, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3293-0.
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří Klečka, 2010. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-54-7.
- IVECO-CLUB.COM, 2017. *2004 Iveco Daily III, 3. generace 2.8 diesel 92 kW* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.iveco-club.com/vozidlo/iveco-daily-iii-571#foto-galerie>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko Křivánek, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JANOUSEK, Karel, 2011. *Automobil v podnikání*. Olomouc: Nakladatelství ANAG,. ISBN 978-80-7263-668-6.
- JEŽEK, Jindřich a Ivan Kosina, 2013. *Kalkulace nákladů v dopravě*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-629-5.
- KLEPRLÍK, Jaroslav, Jan Kyncl a Radovan Soušek, 2003. *Technologie a řízení silniční dopravy*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-520-X.
- KORÁB, Vojtěch, Marek Mihalisko a Jana Vaškovičová, 2008. *Založení a řízení*. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o. ISBN 978-214-3792-0.
- KOZEL, Roman et al., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0966-X.
- KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ, 2015. *09\_Příloha 9 ZD Závazný nástroj pro výpočet nabídkové ceny*. Hradec Králové: Královéhradecký kraj
- MAPY.CZ, 2017. *mapy.cz* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=15.8545726&y=50.5543853&z=12>
- PK-TRANSBUS, 2017a. *Vyúčtování-leden*, Broumov: PK-transbus.
- PK-TRANSBUS, 2017b. *Vyúčtování-únor*, Broumov: PK-transbus.
- PK-TRANSBUS, 2017c. *Vyúčtování-březen*, Broumov: PK-transbus.

- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel Buchta, 2006. *Strategická analýza. 2 přepracované vydání.* Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miroslav et al., 2006. *Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-892-4.
- ŠTRACH, Pavel, 2008. *Principy managementu.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-32-5.



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Kalkulační vzorec pro silniční dopravu.....	20
<b>Tabulka 2</b> Průměrná tržba na lince 690105 - Leden.....	22
<b>Tabulka 3</b> Průměrná tržba na lince 690105 - Únor .....	23
<b>Tabulka 4</b> Průměrná tržba na lince 690105 - Březen .....	24
<b>Tabulka 5</b> Průměrná tržba na lince 690300 - Leden.....	25
<b>Tabulka 6</b> Průměrná tržba na lince 690300 - Únor .....	25
<b>Tabulka 7</b> Průměrná tržba na lince 690300 - Březen .....	26
<b>Tabulka 8</b> Průměrná tržba na lince 690332 - Leden.....	26
<b>Tabulka 9</b> Průměrná tržba na lince 690332 - Únor .....	27
<b>Tabulka 10</b> Průměrná tržba na lince 690332 - Březen .....	28
<b>Tabulka 11</b> Průměrná tržba na lince 690333 - Leden.....	29
<b>Tabulka 12</b> Průměrná tržba na lince 690333 - Únor .....	29
<b>Tabulka 13</b> Průměrná tržba na lince 690333 - Březen .....	30
<b>Tabulka 14</b> Průměrná tržba na lince 690342 - Leden.....	30
<b>Tabulka 15</b> Průměrná tržba na lince 690342 - Únor .....	31
<b>Tabulka 16</b> Průměrná tržba na lince 690342 - Březen .....	31
<b>Tabulka 17</b> Průměrná tržba na lince 690107 - Leden.....	32
<b>Tabulka 18</b> Průměrná tržba na lince 690107 - Únor .....	32
<b>Tabulka 19</b> Průměrná tržba na lince 690107 - Březen .....	33
<b>Tabulka 20</b> Průměrná tržba na lince 690334 - Leden.....	33
<b>Tabulka 21</b> Průměrná tržba na lince 690334 - Únor .....	34
<b>Tabulka 22</b> Průměrná tržba na lince 690334 - Březen .....	34
<b>Tabulka 23</b> Průměrná tržba na lince 640204 - Leden.....	35
<b>Tabulka 24</b> Průměrná tržba na lince 640204 - Únor .....	35
<b>Tabulka 25</b> Průměrná tržba na lince 640204 - Březen .....	35
<b>Tabulka 26</b> Závazný kalkulační vzorec - Královéhradecký kraj.....	36
<b>Tabulka 27</b> Kalkulace nákladů na pohonné hmoty .....	37
<b>Tabulka 28</b> Přímý materiál a energie.....	37
<b>Tabulka 29</b> Opravy a udržování .....	38
<b>Tabulka 30</b> Měsíční splátka.....	39

<b>Tabulka 31</b> Přímé mzdy.....	39
<b>Tabulka 32</b> Sociální a zdravotní pojištění .....	40
<b>Tabulka 33</b> Cestovné .....	40
<b>Tabulka 34</b> Stravenky - pracovní dny .....	41
<b>Tabulka 35</b> Stravenky - víkendy.....	41
<b>Tabulka 36</b> Úhrada za použití infrastruktury.....	42
<b>Tabulka 37</b> Pojištění .....	42
<b>Tabulka 38</b> Ostatní přímé náklady .....	43
<b>Tabulka 39</b> Ostatní služby .....	44
<b>Tabulka 40</b> Kalkulace nákladů - vozidlo kategorie A .....	45
<b>Tabulka 41</b> Kalkulace nákladů - vozidlo kategorie C .....	45
<b>Tabulka 42</b> SWOT analýza společnosti PK-transbus s.r.o.....	49
<b>Tabulka 43</b> Vozový park společnosti PK-transbus s.r.o.....	50
<b>Tabulka 44</b> Výkony na vlastní riziko .....	62
<b>Tabulka 45</b> Nejvyšší denní tržby .....	63
<b>Tabulka 46</b> Nejnižší denní tržby.....	64
<b>Tabulka 47</b> Průměrné denní tržby .....	65
<b>Tabulka 48</b> Nejvyšší denní tržby .....	66
<b>Tabulka 49</b> Nejnižší denní tržby.....	67
<b>Tabulka 50</b> Průměrné denní tržby .....	67

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> - Grafické znázornění SWOT analýzy .....	14
<b>Obrázek 2</b> - Diagram SWOT analýzy .....	15
<b>Obrázek 3</b> Iveco Stratos 37LE.....	48
<b>Obrázek 4</b> Trasa Trutnov – Bernartice – Lampertice – Žacléř – Trutnov .....	53
<b>Obrázek 5</b> Trasa Trutnov - Dvůr Králové n.L. ....	55
<b>Obrázek 6</b> Trasa Trutnov - Bohuslavice - Úpice.....	55
<b>Obrázek 7</b> Trasa Trutnov – Rudník – Vrchlabí .....	56
<b>Obrázek 8</b> Trasa Trutnov – Radvanice – Jívka .....	57
<b>Obrázek 9</b> Karosa C954.....	58
<b>Obrázek 10</b> Irisbus Ares .....	59
<b>Obrázek 11</b> Iveco Daily .....	59
<b>Obrázek 12</b> Vozy společnosti PK-transbus s.r.o. - Iveco Daily .....	60