

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

**Problematika kamionové dopravy z pohledu konkrétní
firmy**

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.

Autor: Jan Urbánek

Olomouc 2010

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: "Problematika silniční nákladní dopravy z pohledu konkrétní firmy" vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 14.04.2010

Podpis:

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Jaromírovi Novákovi, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Obsah

Úvod	7
1 Stav a vývoj po roce 1989	8
2 Právní podmínky pro podnikání na území ČR od roku 1989 až po současnost	9
2.1 Možnosti podnikání po roce 1989	9
2.2 Představení firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o.....	10
2.3 Založení živnosti Jana Čecha.....	11
2.4 Převedení na právnickou osobu Autodoprava Jan Čech s r.o.....	12
2.5 Právní změny po vstupu do Evropské unie.....	13
2.5.1 Dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě AETR.....	15
2.6 Sdružení, svazy a společnosti v silniční nákladní dopravě.....	19
2.6.1 Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA	19
2.6.2 Svaz spedice a logistiky České republiky	20
2.6.3 Pojišťovna právní ochrany D.A.S.....	20
3 Technické předpoklady pro provozování silniční nákladní dopravy firmou Autodoprava Jan Čech s.r.o.....	21
3.1 Tvorba technické základny na počátku 90. let.....	21
3.2 Rozšiřování a obměna vozového parku	22
3.3 Tachografy, palubní jednotky pro výběr mýta.....	24
4 Ekonomika silniční nákladní dopravy firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o.....	27
4.1 Ekonomické podmínky pro podnikání v ČR v letech 1989 - 2010	27
4.2 Ekonomický růst a stabilita firmy v závislosti na struktuře odběratelských firem...	28
4.3 Daňové povinnosti podnikatele v silniční nákladní dopravě	31
4.4 Ekonomika silniční nákladní dopravy firmy	34
4.4.1 Analýza nákladů firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o.	35
4.5 Platební podmínky v silniční nákladní dopravě.....	42
4.6 Pojištění v silniční nákladní dopravě	42
4.7 Vliv komunikačních sítí na způsob podnikání v dopravě.....	44
4.7.1 Softwary pro plánování a vytěžování přeprav	45
4.8 Změna strategie podnikání v silniční nákladní dopravě po zavedení mýtného	46

4.9 Podnikání v dobách ekonomické recese	48
5 Rozhodující společensko-ekonomické události z pohledu firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. v Evropě	50
5.1 Přijetí České republiky do Evropské unie.....	50
5.2 Začlenění České republiky do Schengenského prostoru	51
5.3 Období hospodářské recese posledních let	52
6 Plán vývoje firmy v následujících letech.....	53
6.1 Předpokládaný vývoj v silniční nákladní dopravě a výhledy firmy do budoucnosti	53
6.2 Dlouhodobý plán firmy.....	54
6.3 Doporučení firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o.....	56
Závěr	58
Resume.....	59
Anotace	60
Seznam grafů.....	61
Seznam tabulek	62
Použité zkratky	63
Seznam pramenů a použité literatury	64

Úvod

„Doprava je krví ekonomiky, doprava je život.“¹ V moderním pulzujícím světě zastává doprava naprosto zásadní pozici, a to nejen co se týče přepravy osob, ale hlavně pohybu surovin, materiálu a výrobků. Logistika už není pro nikoho cizím pojmem, nezbytnost přesunu zboží se úměrně se světovou spotřebou zvedá každým dnem. Čas, množství a cena hrají zásadní roli.

Způsobů a prostředků k realizaci přepravy existuje mnoho. Zatímco jsou v nákladních docích odbavovány obchodní lodě, Evropu křížují tisíce silničních i vlakových souprav a letecká doprava je také na vzestupu. Tato bakalářská práce se soustředí výhradně na dopravu pozemní, přesněji specifikováno na silniční dopravu nákladní, jejímž základním pilířem je doprava kamionová.

Cílem této práce je podrobně zmapovat stav, vývoj a problematiku řídicích a ekonomických souvislostí jednoho konkrétního subjektu podnikajícího v oboru silniční nákladní dopravy. Tento subjekt zde zastupuje malá dopravní firma vystupující pod názvem Autodoprava Jan Čech s.r.o., která se sídlem v České republice poskytuje služby v oblasti mezinárodní silniční dopravy. Pro tuto společnost jsem se rozhodl z toho důvodu, že jsem již několik let jejím externím zaměstnancem a dlouhodobě se zajímám o její činnost i výsledky. Dalším důvodem byl fakt, že problematika této firmy není zcela zpracována, tudíž mohou být poznatky této práce pro firmu samotnou cenným přínosem.

Záměrem je provést analýzu firmy a jejího fungování od samotného vzniku až po současnost v důsledné časové posloupnosti z několika odlišných pohledů, a to částečně jak z pohledu právního a technického, tak převážně z pohledu čistě ekonomického či společensko-ekonomického, a získané poznatky v logickém sledu shrnout do několika vzájemně provázaných kapitol, které budou doplněny o nezbytné informace z legislativního prostředí a samotné praxe v oboru. Stejně tak je úmyslem vypracovat rozbor jednotlivých klíčových rozhodnutí a postupů rozhodování ve firmě.

Práce se prvořadně nezabývá vlivem a významem silniční nákladní dopravy pro ekonomiku státu, nýbrž problematikou kamionové dopravy z pohledu jednoho určitého podnikatelského subjektu. Výsledkem bude komplexní přehled o fungování, rozvoji a strategii dané firmy vzhledem k celkovému vývoji v oboru doplněný o řadu vysvětlení, hypotéz a případně alternativních postupů.

¹ BENDL, Petr. *Modrá šance pro dopravu*. [online]. [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.ods.cz/docs/publikace/modra_sance-doprava.pdf>

1 Stav a vývoj po roce 1989

Pojmy jako soukromé podnikání či podnikatel ve smyslu dnešního obchodního zákoníku byly v České republice, resp. Československé socialistické republice, až do roku 1988 něčím tabuizovaným, nelegitimním a možná dokonce i pro mnoho obyvatel neznámým. Jakákoli forma podnikání byla v 70. letech a po většinu 80. let znemožněna. Soukromý sektor neexistoval. Národní centrálně plánované hospodářství ovládalo veškerou ekonomiku státu včetně její pracovní síly.

Zemi čekaly ale velké změny, a to jak společenského, tak ruku v ruce s tím samozřejmě i ekonomického charakteru. Výsledné ekonomické ukazatele z roku 1988 i let předchozích² předznamenaly nevyhnutelné změny v přístupu k budování národní ekonomiky, načež byly zanedlouho podniknuty kroky, které razantně přestavěly soudobý ekonomický model.

Jediným reálným východiskem a řešením stavu dané situace se stalo znovuoobnovení soukromého sektoru podnikání, které bylo vzápětí oficiálně povoleno na základě vyhlášky a pomohlo hlavně malým a drobným živnostníkům, holičům, zedníkům, automechanikům či elektrikářům.

Opravdový boom v podnikání nastal avšak až po revoluci v roce 1990, obzvláště ve službách a terciálním sektoru obecně, ale nejenom tam. Privatizace podniků a jiných provozoven probíhaly v plném proudu. Počáteční nadšení nebylo bržděno žádnými zákony či omezujícími vyhláškami, neboť ty se ještě přejímaly a k jejich ustálení v systému bylo zapotřebí mnohem delšího času. Byrokracie nebyla tolik rozšířená a kapitály potřebné k zakládání firem a živností byly relativně nízké a díky ochotě bank poskytovat podnikatelské úvěry také dosažitelné.

Pozdější expandování mnoha soukromých firem v řadě oborů vyvolalo řetězově poptávku po dalších doplňujících službách, které bezprostředně navazovaly na činnost těchto subjektů. A právě jednou z takových služeb se stalo podnikání v oboru dopravy principiálně založené na potřebě realizace přepravy nově vyrobených produktů a zboží.

Nejpohotověji dokázala na tuto situaci reagovat doprava silniční, tedy kamionová, která měla pro urychlený vývoj ty nejlepší předpoklady. Silniční infrastruktura země byla na počátku 90. let z hlediska rozsahu, ne kvality, na dobré úrovni. Transformace státních podniků v podobě ČSAD (Československá státní automobilová doprava) v soukromé

² GEJDOŠ, Vlastimil. *Makroekonomický vývoj České republiky 1984 – 1994*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.czp.cuni.cz/knihovna/undp/studie/17_Gejdos.htm>

subjekty probíhala díky veřejným dražbám velmi brzkým. Flexibilita a možnost dopravy přímo až na místo určení hrály také velkou roli ve prospěch silniční nákladní dopravy. Železnice, i přes velmi hustou železniční síť a kvalitní infrastrukturu, zkrátka takovou pružnost a kompletní službu poskytnout nemohla a ve většině případů bylo zboží v koncové fázi nutné převést na místo určení nákladními automobily.

Soukromý sektor silniční dopravy se začal poměrně rychle rozrůstat. Co se velikosti počátečního kapitálu týče, řadila se silniční nákladní doprava mezi kapitálově méně náročné podniky v porovnání s ostatními ekonomicky významnými způsoby dopravy. V první polovině 90. let byly kladeny na provozovatele silniční nákladní dopravy relativně nízké nároky na profesní způsobilost, což ve spojení s přijatelnou kapitálovou náročností mělo za následek vznik stovek drobných živnostníků, kteří podnikali převážně jako fyzické osoby a provozovali pouze jediné vozidlo. Ti, společně s majiteli a provozovateli privatizovaných dopravních podniků, vytvořili prvotní základnu silniční dopravní soustavy a výsledek jejich činnosti, tedy přeprava, se stala nedílnou součástí v ekonomiky ožvládném státě.

2 Právní podmínky pro podnikání na území ČR od roku 1989 až po současnost

2.1 Možnosti podnikání po roce 1989

Po revoluci v roce 1989 byli občané této republiky postaveni před pro ně vcelku neznámou situací, a sice přenesení odpovědnosti za svůj vlastní život do vlastních rukou. A to jak po stránce společenské, tak i po stránce ekonomické. Nejednalo se tedy jen o nové netušené možnosti v podnikání, ale současně i nově dosud nepoznanou odpovědnost za to, jak bude ekonomicky prosperovat jejich vlastní firma a za to, zda bude schopna uživit jak majitele firmy, tak v další fázi i jeho zaměstnance.

Silný pocit euforie a velká dávka nadšení z otevření trhu a nové možnosti svobodného podnikání po desítkách let, kdy byla občanům státu tato alternativa ve způsobu jak se finančně zabezpečit odepřena, napomohly překonat strach a obavy velkého množství potencionálních živnostníků. Společnost se rázem přeroděluje, až dospívá do stavu, kdy z pracovně-právního hlediska můžeme rozpoznat tři základní skupiny obyvatel,

a to v první fázi pracovníky státní správy, nově podnikatele a ve třetí, neméně důležité skupině, jejich zaměstnance.

Stát zde zůstává i nadále jako tvůrce mantinelů, především právních, pro podnikání a tuto roli sehrává prostřednictvím státní správy a jejích zaměstnanců. Přístup k tvorbě právních norem se však od předrevolučních dob poněkud liší, mění se z filozofie „co není dovoleno, je zakázáno“ spíše na přístup opačný, který by se dal výstižně charakterizovat souslovím „co není zakázáno, je dovoleno“. Omezení v podnikání jsou relativně nízká a možnosti rozsáhlé. Zákony a normy se upevňují v praxi bez dlouhodobé zkušenosti s otevřeným trhem velmi pomalu. Šance na úspěch je při dobře zvoleném oboru podnikání poměrně vysoká, jelikož poptávka po jistých službách a komoditách výrazně převyšuje nabídku. Riziko investice s nedostatečnými znalostmi fungování tržního hospodářství je sice znatelné, avšak v rámci odhodlání překonatelné.

V odvětví výroby, obchodu a služeb vedle státních firem tudíž začínají vznikat nově i firmy soukromé, a tyto se postupně stávají nezanedbatelnou součástí české ekonomiky a základnou pro vznik nových pracovních míst pro další skupinu lidí, kteří nemají možnost či potřebu podnikat, a sice pro zaměstnance těchto firem.

2.2 Představení firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o.

Společnost Autodoprava Jan Čech s.r.o. byla založena v roce 2000 a navázala na předchozí podnikání fyzické osoby Jana Čecha v oblasti mezinárodní silniční autodopravy. Vozový park firmy se v současné době skládá ze dvou nákladních vozidel s kapacitou osmnácti a devatenácti europaletových³ míst a jednoho přívěsného vozidla s kapacitou patnácti paletových míst. Majoritním společníkem i jednatelem firmy je pan Jan Čech, který v nynější době zaměstnává další tři zaměstnance.

Společnost se zabývá především exportem a importem zboží do/ze zemí západní Evropy, dlouhodobě se specializuje na Německou spolkovou republiku. Firma se však nevěnuje pouze intrakomunitární dopravě, ale poskytuje i vnitrostátní přepravní služby. Mezi další okrajové obchodní činnosti společnosti se řadí zasílatelství a zprostředkování obchodu, maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím, obchod s náhradními díly či pronájem a půjčování věcí movitých.

³ europaleta je nosná dřevěná základna pro různé druhy nákladu o rozměrech 80 x 120 cm

2.3 Založení živnosti Jana Čecha

Po úvahách o tom, jak nejlépe finančně zabezpečit sebe i svoji rodinu v nově nastoleném ekonomickém systému, kde zákony umožňují vlastní seberealizaci v podnikání, se i pan Čech uchyluje k přesunu do soukromého sektoru podnikání v oboru, jehož poptávka se s růstem jiných firem zvyšuje, a který mu je z hlediska zkušeností nejbližší. V tomto případě se jedná o obor silniční nákladní dopravy, ve kterém se jako zaměstnanec několika státních podniků pohyboval již bezmála přes dvacet let. Tento fakt sám o sobě sice nebyl zárukou úspěchu, ale rozhodně to byl správný směr, kudy se při zakládání živnosti ubírat.

Zpočátku vzhledem k mizivým podnikatelským zkušenostem se po roce 1989 jevílo jako nejjednodušší způsob podnikání zahájit činnost jako nyní tzv. OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná, tedy jako podnikající fyzická osoba dle zákona číslo 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání.

Dle zákona o živnostenském podnikání jsou živnosti ohlašovací a živnosti koncesované. U živností ohlašovacích stačí pro jejich zahájení nahlásit tuto skutečnost na příslušný úřad a poté po vydání živnostenského listu je možné začít podnikat. Koncesované živnosti smějí být provozovány na základě koncese, která je vydána až po prokázání odborné či jiné způsobilosti. Podnikatelská činnost pana Čecha patří právě do skupiny koncesovaných živností, což by se mohlo zprvu jevit jako překážka hned na počátku zakládání živnosti. V roce 1993 se ku prospěchu pana Čecha jednalo u silniční motorové nákladní dopravy pouze o doložení dokladu o potřebné době odborné praxe, který si již díky předchozím zkušenostem v oboru mohl bez větších problémů obstarat.

Postupem let se však nároky na provozovatele silniční nákladní dopravy razantně zvyšovaly natolik, že v roce 2000 byla přijata podmínka prokázat, že majitel firmy splňuje podmínky dobré pověsti, finanční způsobilosti a odborné způsobilosti dle zákona č. 111/1994Sb. o silniční dopravě. Tato skutečnost donutila pana Čecha provádět podrobnější finanční analýzy svého podnikání a zavést příslušnou podrobnou agendu. Bylo jeho povinností rozšířit si pod odborným dohledem znalosti o řadu informací z oblastí souvisejících s jeho činností, které si do této doby mohl obstarávat i u jiných subjektů a jejich přímá znalost nebyla doposud vyžadována.

Odbornou způsobilost k provozování silniční dopravy pro cizí potřeby lze totiž získat vykonáním odborné zkoušky u dopravního úřadu z následujících předmětů: obchodně právní vztahy a pracovněprávní vztahy; silniční doprava a mezinárodní smlouvy s ní související; ceny, daně, daňové řízení, poplatky, pojistné a celní řízení; technická

základna; bezpečnost práce a technických zařízení při provozu, údržbě a opravách vozidel. Velikou výhodou je, že zato odborná způsobilost pak trvá po celou dobu podnikání osoby, která úspěšně vykonanou zkouškou získala.

Finanční způsobilost je naopak potřeba prokazovat každý rok, a to Odboru dopravy krajského úřadu, který o ní vydává na daný rok potvrzení. Finančně způsobilá pro silniční nákladní dopravu provozovanou tahači a nákladními vozidly o celkové hmotnosti vyšší než 3,5 tuny v souladu s vyhláškou 366/1999Sb. o prokazování finanční způsobilosti dopravcem je taková firma, jejíž celková netto aktiva ponížená o cizí zdroje činí na první vozidlo minimálně 330.000 CZK a na druhé a každé další vozidlo minimálně 180.000 CZK. Nedostatek těchto aktivních zdrojů lze nahradit za účelem vydání potvrzení o finanční způsobilosti složením chybějící částky na výhradně za tímto účelem založený účet u bankovního ústavu, dále pak zárukou vystavenou například leasingovou společností, u které mají podnikatel či firma pronajata vozidla, anebo zárukou pojišťovny či banky.

Vzhledem k takto poměrně dobře propracovaným bariérám při udělování povolení k podnikání v silniční nákladní dopravě v porovnání s ostatními obory podnikání zůstává otázkou k zamyšlení, proč tolik dopravců není schopno plnit své podnikatelské závazky přesto, že jsou dle potvrzení úřadů finančně způsobilí, a dále dodržovat základní pravidla v obchodně právních a pracovně právních vztazích, přestože jsou dle zkoušek k tomu odborně způsobilí. Dle mého názoru zde velkou roli hraje otázka zavedené praxe a dále také podnikatelské morálky, která má v současné době bohužel spíše klesající úroveň.

2.4 Převedení na právnickou osobu Autodoprava Jan Čech s r.o.

S rozvojem firmy, rozšiřováním vozového parku, zvýšením počtu zaměstnanců dochází postupně koncem roku 2000 k naplnění myšlenky přeměny podnikající fyzické osoby Jana Čecha na společnost s ručením omezeným, která bude vystupovat pod názvem Autodoprava Jan Čech s.r.o., a v níž je původní osoba samostatně výdělečně činná společníkem i jednatelem a současně i jedním z odborných zaměstnanců.

Důvodů k této změně bylo několik. Především efektivní využití daňového právního řádu, kdy v letech 2000 a následujících se jeví lineární zdanění příjmu právnických osob vzhledem k progresivnímu zdanění příjmu fyzických osob a vzhledem ke stále stoupajícím platbám za sociální a zdravotní pojištění OSVČ jako výhodnější. Obzvláště pak v těch případech, kdy majitel firmy nechce peníze z podnikání pro svoji vlastní spotřebu, ale chce zdaněné zdroje i nadále ponechat ve firmě pro její další rozvoj.

Dalším ne nepodstatným důvodem je nutnost již v době plného fungování firmy vyřešit skutečnost, jak by bylo možno v budoucnu činnost firmy s co nejnižšími náklady v případě potřeby přerušit, ukončit či změnit provozovatele. Podnikání by se nemělo soustředit pouze na momentální situaci, avšak měl by být brán ohled na možné i radikální změny v dlouhodobém výhledu. A zde forma společnosti s ručením omezeným s možností prodání obchodního podílu s daňovým osvobozením příjmů z tohoto prodeje při dodržení časového testu vlastnictví podílu po dobu minimálně pěti let je zcela jednoznačně nejvýhodnějším řešením. Rovněž v případě nečekaného úmrtí majitele firmy je pokračování činnosti firmy o mnoho jednodušší, než když takováto nečekaně smutná událost nastane v případě osoby samostatně výdělečně činné. Jedním z důvodů je také skutečnost, kdy zaměstnanci vlivem Zákoníku práce – původně zákona číslo 656/1965Sb. a následně 262/2006Sb. získávají určité benefity oproti OSVČ, a tyto se pak vztahují na všechny zaměstnance firmy včetně majitele firmy.

Jako poslední odůvodnění přechodu z fyzické osoby na právnickou lze uvést v případě podnikání pana Čecha, který se soustřeďuje především na dopravu mezinárodní, i fakt, že společnost s ručením omezeným byla a je z hlediska spolupráce se zahraničními partnery vnímána jako prestižnější a hlavně důvěryhodnější formou podnikání než podnikání v rámci fyzické osoby. Z pohledu našeho práva je tato skutečnost velkým paradoxem, jelikož pan Čech podnikající jako fyzická osoba doposud ručil celým svým majetkem, oproti tomu jako jednatel a společník ve firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o. ručí pouze do výše svého vkladu ve firmě.

2.5 Právní změny po vstupu do Evropské unie

Po vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 můžeme zpozorovat okamžité změny ve fungování celních orgánů. K 1. květnu 2004⁴ dochází k úplnému zrušení provádění pravidelných kontrol dováženého a vyvážенého zboží a současně v rámci volného pohybu zboží na jednotném vnitřním trhu Evropské unie podle zákona o Celní správě České republiky dochází také ke zrušení všech celních úřadů majících své sídlo na hraničních přechodech podél hranic s ostatními státy Evropské unie⁵.

Vývozcům a potažmo tedy i dopravcům odpadá podle nových zákonů povinnost proclívat veškeré zboží na hraničních přechodech. To má v praxi za následek nejen velikou

⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj zahraničního obchodu v 1. pololetí 2004*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/6EE7003BAF56>>

⁵ Zákon č. 185/2004 Sb., o Celní správě České republiky. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.sagit.cz/pages/uz.asp?tema_id=25&cd=34&typ=r&det=&levelid=473965>

úlevu na clech pro samotné dovozce, ale také nezanedbatelnou časovou a pracovní úsporu pro dopravce převážející zboží do jiného členského státu. Tento krok znamenal důležitý posun vpřed i pro firmu Autodoprava Jan Čech s.r.o., jelikož hlavní náplní její práce a i samotnou specializací je vývoz a dovoz zboží ze zemí Evropské unie, převážně Německa.

Se vstupem do Evropské unie je nově nutno pro firmu provozující mezinárodní silniční přepravu zboží pro cizí účely na území Společenství obstarat tzv. Eurolicenci. „Eurolicence je doklad, který nahradil dosud používaná zahraniční vstupní povolení a opravňuje k provádění bilaterálních, tranzitních či třetizemních přeprav na území členských států EU. Právní úprava vychází z nařízení rady (EHS) č. 881/92 ze dne 26. března 1992 o přístupu na trh silniční přepravy zboží uvnitř Společenství na území nebo z území členského státu nebo procházející územím jednoho nebo více členských států.“⁶ Tuto licenci uděluje po splnění všech výše uvedených podmínek (odborná a finanční způsobilost) krajský úřad v sídle dopravní firmy podle nařízení Rady (EHS) číslo 881/92 vždy na dobu pěti let a každé vozidlo musí být opisem této Eurolicence pro případ silničních a jiných kontrol vždy vybaveno.

Další změny, které nastaly po vstupu do Evropské unie, s sebou již nepřinášejí sice zavádění nových legislativ, avšak pozměňují, novelizují, přesněji specifikují, nebo často i zpřísňují již dříve zavedené právní normy a kontrolu jejich plnění. To se nejvíce projevilo na úmluvě upravující především dodržování limitů doby pracovních výkonů u řidičů nákladních automobilů, tzv. Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě, kterou nejčastěji označujeme zkratkou AETR (z francouzského Accord européen sûr les transports routiers; dále jen „AETR“), někdy také z anglického European Road Transport Agreement jako ERTA.

V souvislosti s upevněním pozice dohody AETR a zpřísněním kontroly jejího dodržování po vstupu do Evropské unie, ale také i zrušením celních stanovišť na hraničních přechodech, kdy tím pádem zanikla možnost kontroly dodržování smlouvy AETR, vznikají tzv. jednotky mobilního dohledu, složené v zásadě z bývalých pracovníků celní správy, které ve spolupráci s dalšími státními bezpečnostními orgány provádějí kontroly záznamů o provozu vozidel dle dohody AETR přímo v terénu, což má v praxi za následek velký tlak na dopravce a jejich zaměstnance směrem ke striktnímu dodržování této smlouvy.

⁶ MINISTERSTVO DOPRAVY. Eurolicence, osvědčení řidiče. [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladni_doprava/Povolovac%C3%AD+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Povolovac%C3%AD+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+s+%C4%8Dlensk%C3%BDmi+st%C3%A1ty+EU/Eurolicence.htm>

2.5.1 Dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě AETR

S naléhavou potřebou zvýšit bezpečnost provozu na hlavních evropských dopravních tazích přichází již na počátku 70. let mezinárodní dohoda sjednaná v Ženevě, jejíž hlavní funkcí je regulovat činnost osádek vozidel veškeré mezinárodní silniční dopravy. Základní články a ustanovení této dohody jsou v našem právním řádu začleněny vyhláškou ministra zahraničních věcí ze dne 23. dubna 1976 o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě⁷. Česká republika po rozpadu Československa převzala povinnosti a závazky vyplývající z této dohody a zahrnula je do sdělení Ministerstva zahraničních věcí č. 80/1994 Sb. Přistoupením do Evropské unie začalo pro Českou republiku platit Nařízení Rady (EHS) č. 3820/85, které se zabývá již dříve přijatými články dohody AETR, ale je nadřazené nad národním právem. Toto nařízení pevně ukotvilo pozici dohody AETR v našem právním řádu.

Dohoda AETR vymezuje „na jaké účastníky silničního provozu se vztahuje a v kterých případech a za jakých podmínek se dohoda na účastníky silničního provozu uplatňovat nemá nebo nemusí. Stanovuje věkové a profesní požadavky na osádky, maximální dobu řízení, délku a četnost povinných přestávek, dobu odpočinku a případy, kdy se lze od těchto limitů odchýlit.“⁸

Je nezbytné podotknout, že se dohoda AETR nevztahuje na všechny provozovatele nákladních dopravních služeb, jelikož obsahuje mnoho výjimek⁹, kdy mezi ty nejpodstatnější ve vztahu k nákladní dopravě řadíme výjimky přeprav prováděných:

- o vozidly určenými pro přepravu nákladu, jejichž přípustná maximální celková hmotnost včetně celkové hmotnosti přívěsu nebo návěsu nepřekračuje 3,5;
- o vozidly používanými pro nekomerční přepravu nákladů pro osobní užití.

Co se týče osádek vozidel v mezinárodní dopravě stanovila dohoda AETR minimální věkové limity řidičů¹⁰ v silniční nákladní dopravě na:

- o 18 let pro vozidla, jejichž přípustná maximální celková hmotnost včetně přívěsu a návěsu nepřesahuje 7,5 t;

⁷ Vyhláška o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě. [online]. Dostupný z WWW: < <http://www.monef.cz/download/aetr.pdf> >

⁸ OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE WIKIPEDIE. AETR. [online]. [cit. 2010-03-06]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/AETR>>

⁹ Vyhláška ministra zahraničních věcí 108/1976 Sb.; Čl. 2

¹⁰ Vyhláška ministra zahraničních věcí 108/1976 Sb.; Čl. 5

- o 21 let u ostatních vozidel za podmínky, že řidič je držitelem osvědčení o odborných schopnostech uznaných jednou ze smluvních stran, které potvrzuje ukončení výcviku pro řidiče vozidel silniční nákladní dopravy.

Zbývá usnesení dohody se soustředí na pravidla vymezující povolenou dobu řízení řidičů v mezinárodní dopravě a povinné doby přerušení a odpočinku mezi jízdami výkony, a to jak v případě jednočlenné osádky vozidla, tak i při provozu vozidla řízeného dvoučlennou osádkou.

Obecně platí, že celková doba řízení¹¹ mezi dvěma odpočinky denními nebo jedním odpočinkem denním a jedním odpočinkem týdenním nesmí přesáhnout devět hodin¹², nicméně může být dvakrát za týden prodloužena na deset hodin. Je nezbytné, aby po nejvýše šesti denních dobách řízení měl řidič týdenní odpočinek. Tato týdenní doba odpočinku smí být přesunuta na konec šestého dne, jestliže celková doba řízení po dobu šesti dnů nepřesahuje maximum odpovídající šesti denním dobám řízení. Nutností je, aby celková doba řízení nepřekročila devadesát hodin v období dvou po sobě následujících týdnů.

Pro přerušení¹³ jízdy vozidla je jasné stanoveno, že po čtyřech a půl hodinách řízení musí mít řidič přestávku nejméně čtyřicet pět minut, pokud nezapočne dobu odpočinku. Tato přestávka smí být nahrazena nejméně patnáctiminutovými přestávkami, zařazenými do doby řízení nebo okamžitě po této době. Během těchto přestávek nesmí řidič vykonávat žádnou jinou činnost, přičemž přestávky podle tohoto článku nesmí být považovány za denní odpočinek.

Doba odpočinku¹⁴ je nejdůležitějším sledovaným faktorem v průběhu výkonu práce řidiče. V průběhu každých čtyřadvaceti hodin musí mít řidič odpočinek nejméně jedenáct za sebou následujících hodin, který smí být zkrácen na nejméně devět za sebou následujících hodin, a to nejvýše třikrát týdně.

Následující obrázek shrnuje a ilustruje všechny výše uvedené limity stanovené příslušnou legislativou.

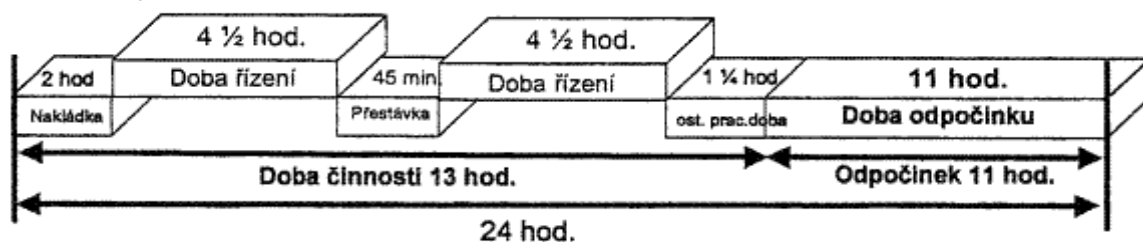
¹¹ Vyhláška ministra zahraničních věcí 108/1976 Sb.; Čl. 6

¹² viz Tabulka 1

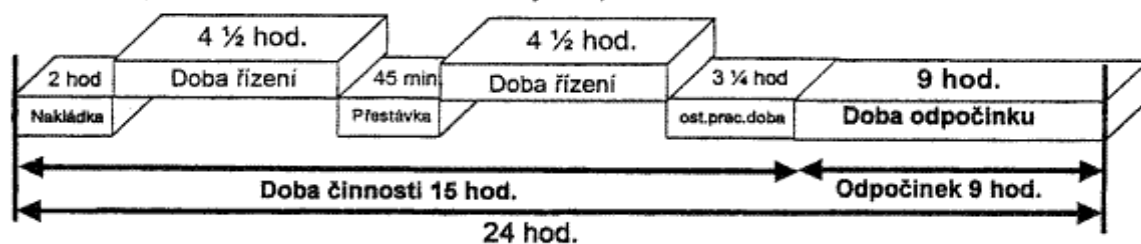
¹³ Vyhláška ministra zahraničních věcí 108/1976 Sb.; Čl. 7

¹⁴ Vyhláška ministra zahraničních věcí 108/1976 Sb.; Čl. 8

Doba odpočinku 11 hod.

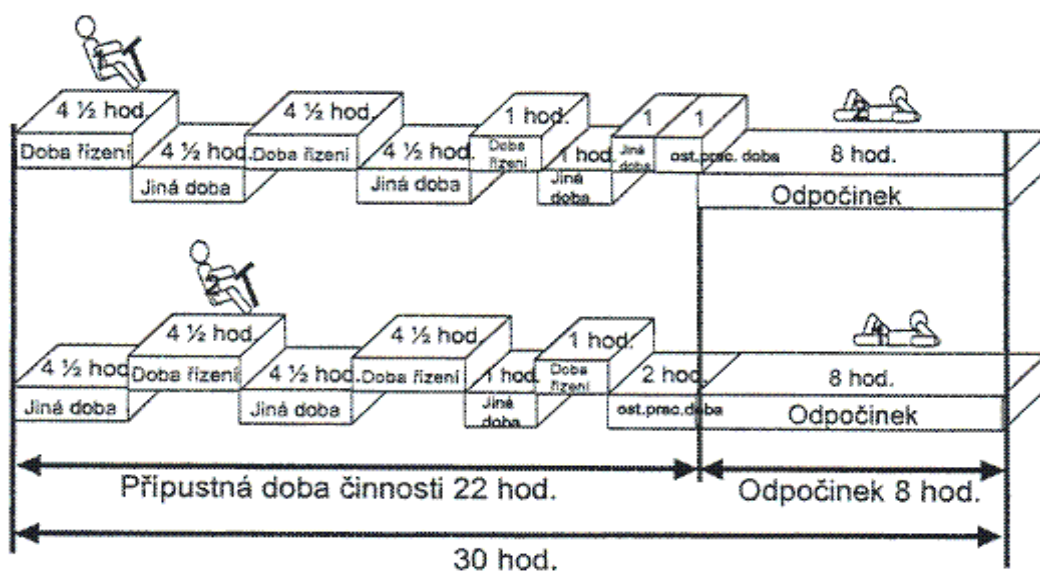


Doba odpočinku 9 hod. - zkrácený odpočinek



Tabulka 1 - Pracovní doba, její přerušení a odpočinek v případě jednočlenné osádky vozidla¹⁵

Pro dvoučlennou osádku vozidla se pravidla dohody AETR o stanovení doby odpočinku liší, přípustná doba činnosti se výrazně prodlužuje z třinácti či patnáct hodin v případě jednoho řidiče vozidla až na dvaadvacet v případě dvoučlenné osádky vozidla.



Tabulka 2 - Pracovní doba, její přerušení a odpočinek v případě dvoučlenné osádky vozidla¹⁶

¹⁵ Zdroj: http://www.bobyfleisch.cz/_cz/preprava_zvirat_legislativa.html

¹⁶ Zdroj: http://www.bobyfleisch.cz/_cz/preprava_zvirat_legislativa.html

V každém týdnu musí být čerpána jedna z dob odpočinku jako týdenní odpočinek v celkovém trvání pětadvaceti hodin po sobě následujících. Tato doba odpočinku smí být zkrácena na minimum šestadvaceti hodin po sobě následujících, je-li vybírána v obvyklém místě odstavení vozidla. Každé zkrácení musí být vyrovnáno odpovídající dobou odpočinku. Řidič smí trávit denní odpočinek v zaparkovaném vozidle, je-li vybaveno lehátkem.

Co se týče odchylek¹⁷ od ustanovení dohody AETR, řidič se smí odchýlit od ustanovení této dohody v nezbytné míře nutné pro dojetí do vhodného místa zastávky tak, aby zajistil bezpečnost osob, vozidla nebo jeho nákladu, pokud neohrozí bezpečnost silničního provozu. Poté však musí řidič neprodleně uvést druh a důvod odchylky na záznamovém listu kontrolního přístroje nebo ve svém denním záznamu, což bývá při kontrolách doby činnosti řidiče v terénu dosti nejistou položkou a je vhodné se odchylkám vyvarovat a pokud možno jim předcházet dokonalým rozplánováním trasy v závislosti na povolených výkonech doby práce řidiče.

Nejvýrazněji zasáhlo české dopravce počátkem roku 2002 nařízení vycházející z původního ustanovení dohody AETR o kontrolních zařízeních, které nařizuje zabudování a používání kontrolního záznamového zařízení, jenž slouží ke snímání a grafickému zaznamenávání rychlosti silničního motorového vozidla v závislosti na čase. Toto zařízení nazýváme zjednodušeně „tachograf“¹⁸. Tachograf musí odpovídat z hlediska konstrukce, instalace, použití a zkoušek požadavkům dohody AETR.

V praxi znamená využívání tachografu přechod z ručně vyplňovaných a lehce manipulovatelných záznamů o jízdě na modernější sofistikovanější způsob záznamu pomocí mechanického či elektronického a nyní i digitálního zařízení, které umožňuje takřka dokonalou kontrolu dodržování dohody AETR u každého jednotlivého vozidla silniční nákladní dopravy. Porušování ustanovení dohody AETR, jež je prokazatelně zaznamenáno na tachografu, se v členských státech trestá vysokými finančními pokutami, dokonce může být řidiči odebrán i profesní řidičský průkaz, což znamená okamžitou neschopnost pro výkon povolání.

¹⁷ Vyhláška ministra zahraničních věcí 108/1976 Sb.; Čl. 9

¹⁸ viz kapitola 3.3 Tachografy, palubní jednotky pro výběr mýta

2.6 Sdružení, svazy a společnosti v silniční nákladní dopravě

V oblasti silniční nákladní dopravy operuje celá řada sdružení, institucí, svazů, soukromých pojistných společností apod. Většina svazů sdružuje specifické skupiny figurující v oboru dopravy, ať už se jedná od nadnárodních společností či malé podnikatele a drobné živnostníky až po samotné řidiče a zaměstnance dopravních firem. Tato sdružení vznikají především za účelem hájení vlastních zájmů jednotlivých skupin v rámci silniční dopravní skupiny a poté také k hájení zájmů celé silniční dopravní komunity jako takové ve věcech veřejných.

2.6.1 Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA

Jednou ze skupin, které se snaží hájit zájmy českých autodopraců nejen na poli tuzemském, ale i zahraničním, je právě Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA (dále jen ČESMAD BOHEMIA.). To v současné době zastupuje a hájí zájmy téměř dvou tisíc tuzemských dopravních firem, které pokrývají 80 procent¹⁹ uskutečněných mezinárodních nákladních přeprav, a tím se řadí na první místo co do počtu sdružujících společností i co do možnosti zasahovat a ovlivňovat legislativní procesy a reprezentovat skupinu českých autodopraců v Evropě. K tomu využívá ČESMAD BOHEMIA například možnosti vystupovat v mezinárodních organizacích, jako je třeba Mezinárodní unie silniční dopravy (IRU).

Sdružení se neustále aktivně podílí na jednáních státní správy o tvorbě nových zákonů souvisejících se silniční nákladní dopravou i o nových mezinárodních dohodách a smlouvách. Svou funkci ČESMAD BOHEMIA zastalo i po vstupu do Evropské unie a Schengenského prostoru, kdy usilovně hájilo zájmy českých autodopraců na nově otevřených trzích a postaralo se ve spolupráci s legislativními orgány prostřednictvím masmedií, především internetu, o dobrou informovanost při procesu přejímání nového legislativního rámce.

K dobru můžeme přičítat sdružení také snahu o zlepšení soužití motorizované veřejnosti s provozováním silniční nákladní dopravy z hlediska velkého nárůstu kamionových souprav na našich silnicích. V roce 2006 dokonce přichází ČESMAD BOHEMIA se zajímavým projektem s názvem „Jedeme v tom spolu“²⁰, která má za úkol

¹⁹ ČESMAD BOHEMIA. *Česmad Bohemia - cesta do sjednocené Evropy*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.prodopravce.cz/cesmad-17-7.php>>

²⁰ ČESMAD BOHEMIA. *Jedeme v tom spolu*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.jedemevtomspolu.cz>>

vylepšit image silniční nákladní dopravy ve veřejném mínění. O tři roky později přichází sdružení s iniciativou pod názvem „Rok smíření“, která si klade za cíl zmírnit vyhrcoanou situaci každodenních střetů malých osobních automobilů na silnicích s velkými těžkotonážními kamiony.

V nynější době firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. není členem sdružení ČESMAD BOHEMIA, přesto s tímto sdružením příležitostně spolupracuje formou oboustranného předávání informací a dat.

2.6.2 Svaz spedice a logistiky České republiky

Dalším významným uskupením vedle sdružení ČESMAD BOHEMIA je i dobrovolná, nezávislá a taktéž apolitická profesní organizace vystupující pod názvem Svaz spedice a logistiky České republiky (SSL ČR, v anglickém překladu Association of Forwarding and Logistics of the Czech Republic). Ta se nesoustředí pouze na vnitrostátní či mezinárodní silniční nákladní dopravu, ale sdružuje i podnikatele z oboru letecké i námořní dopravy a skladování, přičemž komplexně zaštiťuje celý logistický řetězec v České republice a zapojuje české přepravce do celosvětové logistické soustavy.

2.6.3 Pojišťovna právní ochrany D.A.S.

Společnost D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s. (dále jen D.A.S.) není ani dobrovolným sdružením, svazem či institucí, nýbrž právnickou osobou podnikající ve formě akciové společnosti i na území našeho státu. Primárním předmětem podnikání D.A.S. je zastupování a pomoc při potřebě obhajování vlastních právních zájmů a nároků dopravců jak v tuzemsku, tak v zahraničí. „D.A.S. pomáhá pojištěným radou i skutkem v prosazování jejich právních zájmů vůči ekonomicky značně silnějším subjektům a přebírá všechny soudní výlohy.“²¹

Jako klient D.A.S. měla firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. možnost žádat tuto společnost o pomoc při řešení škodních případů nejen na území našeho státu, ale hlavně v zahraničí, kde je jinak obtížné získat právní zastoupení. Toto opatření maximálně zvyšuje efektivitu vymahatelnosti škod a také vlastní obrany při škodách firmou zapříčiněnými. Z důvodu úsporných opatření byla však firma nucena spolupráci s D.A.S. v roce 2009 ukončit.

²¹ D.A.S. POJIŠŤOVNA PRÁVNÍ OCHRANY A.S. *Podstata právní ochrany*. [online]. [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.das.cz/cs/site/o-spolecnosti/podstata-prav-ochrany.htm>>

3 Technické předpoklady pro provozování silniční nákladní dopravy firmou Autodoprava Jan Čech s.r.o.

3.1 Tvorba technické základny na počátku 90. let

Jak již bylo v předešlé kapitole předesláno, firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. přímo navazuje na podnikání nynějšího majitele firmy Jana Čecha jako fyzické osoby (živnostníka), tudíž i základ vozového parku firmy má své kořeny již na počátku devadesátých let, i když samotná firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. vznikla až v roce 2001.

V roce 1993 ukončuje Jan Čech svůj pracovní poměr u dopravní společnosti jako řidič nákladního vozidla a vydává se na nejistou cestu, zakládá si svou vlastní soukromou živnost, kde předmětem podnikání není nic jiného než dopravní a zásilkové služby. Zkušeností z oblasti motorismu má pan Čech dostatek, nákladní vůz sám však nikdy nevlastnil, a tak musí dobře rozvrhnout vlastní kapitál a zvolit správné vozidlo, které bude plně vyhovovat jeho potřebám, nebude náročné na náklady a bude v rámci možností spolehlivé.

Původní již v minulosti nabytý kapitál navyšuje o finance získané odprodejem osobního majetku a v zahraničí z důvodu výhodné ceny pořizuje svůj první ojetý dodávkový vůz s ložnou plochou o šesti paletových místech a nosností 1500 kg. Tento se zdá být jediný cenově a zároveň kapacitně přijatelný. Při výběru nákladního vozidla se pan Čech musel soustředit hlavně na potřeby svých potencionálních odběratelů, se kterými navázal kontakt již před nákupem automobilu, výrobního prostředku pro jeho podnikání, a pečlivě konzultoval jejich požadavky, tak aby jim mohl plně vyhovět a získal u těchto odběratelů výhodu před případnou konkurencí v podobě ideálních předpokladů k výkonu přepravní služby pro tyto dané subjekty.

Volba se zdá být dobrá a pan Čech získává od několika rozdílných odběratelů stálou práci, v průběhu podnikání dokupuje i přívěsné vozidlo, a tím vytváří soupravu a navyšuje svoje kapacity téměř dvojnásobně. V průběhu první a na začátku druhé poloviny 90. let vystřídá pan Čech z důvodu nižší životnosti levněji pořízených ojetých dodávkových vozů těchto ještě několik, vždy však v přibližně stejné tonážní i kapacitní třídě. Na konci devadesátých let však převyšuje poptávka po dopravních službách pana Čecha možnosti jeho vozového parku, a tak se pan Čech rozhoduje přijmout svého prvního zaměstnance, taktéž řidiče z povolání, a rozšířit svůj vozový park na dvě soupravy typu

dodávkový nákladní vůz do 3,5 tuny (kategorie N1) a tažný přívěs do 2 tun celkové hmotnosti. Tímto se pan Čech řadí do tonážně nejnižšího segmentu celkové váhy soupravy těsně pod hranicí 5,5 tuny. Na přelomu tisíciletí vozový park čítá již tři dodávková a dvě přívěsná vozidla, libovolně kombinovatelná. Jan Čech jako fyzická osoba podnikatel zakládá v roce 2001 společnost s ručením omezeným pod názvem Autodoprava Jan Čech s.r.o.

3.2 Rozšiřování a obměna vozového parku

Rok 2001 je ve znamení zásadních změn. Kapacity vozového parku firmy se z tonážního i objemového hlediska jeví vzhledem k průmyslovému růstu odběratelů firmy jako nedostatečné a firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. se rozhoduje pro částečný přesun do nižšího středního tonážního segmentu, který se vztahuje na vozidla do 7,5 tuny celkové váhy (kategorie N2). Dochází k odprodeji dvou dodávkových vozů a jednoho přípojného vozidla a zároveň k nákupu nákladního vozidla, stejně jako v předchozích případech ojetého ze zahraničí, s kapacitou 13 paletových míst a nosností 3,1 tuny.

Nově pořízené nákladní vozidlo se dobře uplatňuje a slouží mnohem lépe současným potřebám firmy. V průběhu let 2001 až 2004 dochází tedy k úplnému přesunu firmy do tonážního segmentu do 7,5 tuny celkové váhy. Firma uskutečňuje v roce 2002 odprodej zbylé dodávkové soupravy a během tří let pořizuje další dvě ojetá nákladní vozidla s kapacitou 15 a 16 europaletových míst a nosností až 3,5 tuny. Na samém konci roku 2004 firma dokupuje ještě jeden nákladní vůz s kapacitou dokonce až 17 paletových míst a nosností 3,5 tuny, přičemž se potýká ještě s přepravami svých odběratelů, které spadají do nižšího tonážního segmentu, a tak zakupuje ještě dodávkový nákladní vůz o celkové hmotnosti pod hranicí 3,5 tuny, tak aby pokryla celou škálu potřeb svých hlavních odběratelů.

Myslím, že přelom v roce 2001 a následný rozvoj byl pro firmu velmi zásadní. Šlo o největší rozšíření vozového parku v celé historii firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. Jsem přesvědčen, že majitel firmy přesně zachytil moment, kdy bylo pro firmu nejvhodnější transformovat svůj vozový park a přesunout se do vyššího tonážního segmentu. Velký vliv na tento stav měl samozřejmě také urychlený rozvoj a silný rozmach stálých odběratelských firem, jejichž nároky rychle rostly s tím, jak se zvyšovala jejich produkce, což umožnilo firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o. přesunout se do kategorie s vyššími nákladovými nároky a navýšit počet pracovních jednotek.

Na konci roku 2004 tedy skýtá vozový park firmy čtyři nákladní vozidla, každé o celkové hmotnosti do 7,5 tuny, dvě přívěsná vozidla, každé o celkové hmotnosti do 3,5 tuny, stejně jako jedno dodávkové vozidlo, kterého se z ekonomických důvodů využívá pro drobnější přepravy. Počet zaměstnanců firmy je pět, přičemž jejich struktura se rozděluje do dvou skupin, a to na řidiče z povolání a dispečery, ve firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o. jsou tyto dvě složky v poměru čtyři ku jedné.

Postupem času se však potřeby odběratelů a poptávka po službách mění, nabízených přeprav je v celkovém množství méně a obzvláště je tomu tak v tonážním segmentu do 7,5 tuny celkové váhy, čili 3,5 tuny váhy užitečné, jinými slovy nosnosti. Firma se rychlým odprodejem zbavuje dodávkového a jednoho z nákladních vozů a pořizuje v roce 2006 tentokrát zcela nový nákladní vůz, z ekonomických důvodů rovněž ze zahraničí, o celkové hmotnosti 12 tun (kategorie N2), tedy nosností téměř 6 tun a kapacitou 19 paletových míst, čímž se firma zařazuje do vyššího středního tonážního segmentu. V roce 2007 následuje krok obdobný, kdy firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. odprodá další dva nákladní vozy s celkovou hmotností do 7,5 tuny a nakupuje opět zcela nový nákladní vůz s obdobnými parametry, tj. celkovou hmotností 12 tun a kapacitou 18 europaletových míst, což znamená většinový přesun vozového parku firmy do tonážního segmentu do 12 tun celkové váhy nákladních vozidel.

Firma se tedy v roce 2007 soustředí na přepravy do 6 tun váhy a 60m³. Provozuje dvě nová nákladní vozidla k tomu uzpůsobená a jednu soupravu vozidla do 7,5 tuny celkové váhy s přívěsným vozidlem do 3,5 tuny celkové váhy, která v této kombinaci dosahuje stejných kapacit jako solo nákladní vozidlo s celkovou hmotností 12 tun. Tato souprava dosahuje podobné nosnosti při lehce zvýšených nákladech, což je však kompenzováno tím, že lze po jejím rozpojení použít pouze jeden její článek, a tak realizovat i objemově menší přepravy.

Hospodářská recese s sebou přináší velký pokles poptávky a ve firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o. dochází v roce 2008 k nutnému snížení stavu personálu na dva profesní řidiče a jednoho dispečera. Pokusy o další rozvoj firmy a posun do nejvyššího tonážního segmentu nad 12 tun (kategorie N3) se i přes zakoupení přívěsného vozidla s celkovou váhou do 12 tun, které by v kombinaci s jedním ze zánovních nákladních vozidel tvořilo kamionovou soupravu o celkové váze 24 tun, odkládají na dobu neurčitou a odstavuje se i jízdní souprava vozidla do 7,5 tuny celkové váhy fungující v kombinaci s menším přívěsným vozidlem. Se zavedením mýtného na vybraných komunikacích v České

republice²² se souprava nad 12 tun ukazuje být jako neefektivní, přesun do nejvyššího tonážního segmentu se nekoná a firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. se rozhoduje velké přívěsné vozidlo ihned prodat, dokud je to ještě možné, očekává velký pokles poptávky v nejvyšším segmentu. Stejně tak s pokročilou ekonomickou recesí je v roce 2009 již zřejmé, že odstavenou jízdní soupravu vozidla do 7,5 tuny celkové váhy fungující v kombinaci s menším přívěsným vozidlem nebude možné v dohledné době z ekonomických důvodů znovu uvést do provozu, a dochází k odprodeji její hlavní jednotky, tedy tažného nákladního vozidla, i když hluboko pod cenou. Na počátku roku 2010 tedy firma provozuje dvě nákladní vozidla, každé o celkové hmotnosti těsně pod hranicí 12 tun (kategorie N2) a občasně jedno zbylé přívěsné vozidlo jako nouzový nástroj v případě nutnosti objemově větší přepravy. Počet a struktura zaměstnanců zůstává stejná, jeden dispečer řídí práci dvou profesních řidičů

Dle mého názoru bylo v posledních dvou letech omezení vozového parku na minimum ekonomickou nutností. Je chvályhodné, že se firmě podařilo odprodat nadbytečná nákladní vozidla, i když poslední z nich hluboko pod cenou. Přesto byl tento krok nutný, jelikož vozidlo bylo pouze ekonomickou zátěží, která zvyšovala náklady firmy za jeho údržbu i při nulovém výdělku této pracovní jednotky. Myslím, že firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. prokázala za téměř deset let své existence dobrou schopnost přizpůsobovat se daným podmínkám na trhu z hlediska koncepce technické základny. Kladně hodnotím i ekonomickou promyšlenost nákupu výrobních prostředků, nákladních vozů nebo kamionů, kdy si firma byla schopná obstarat výhodnější nabídky i ze zahraničí a těchto dobře využít.

3.3 Tachografy, palubní jednotky pro výběr mýta

Od roku 2006 se zvyšují nároky na technické vybavení vozidla nad 3,5 tuny celkové váhy provozovaného pro účely autodopravy podle nařízení (ES) č. 561/2006, a to tak, že každé takové nové vozidlo musí být od 1. května 2006 vybaveno digitálním záznamovým zařízením (digitálním tachografem), který slouží k záznamu rychlosti vozidla v závislosti na čase a je schopen uchovat veškerá data za posledních 12 měsíců činnosti.²³ Tyto záznamy poté slouží ke kontrole činnosti a hlavně doby činnosti osádky vozidla, kterou nařizuje Dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě AETR,

²² viz. kapitola 4.8 Změna strategie podnikání v silniční nákladní dopravě po zavedení mýtného

²³ MINISTERSTVO DOPRAVY. *Vláda odsouhlasila novely zákonů zavádějící digitální tachograf*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mdcz.cz/cs/Media/Tiskove_zpravy/Tachografy.htm>

případně se používají jako důkazové materiály při vyšetřování dopravní nehody. V předchozích letech postačovalo podle nařízení Rady (EHS) č. 3821/85 pouze mechanické či elektronické záznamové zařízení, nikoli digitální.

Pro provozovatele nákladního vozidla, který toto používá pro silniční přepravu cestujících nebo zboží, to nemusí nutně zprvu znamenat až tak velikou změnu, jelikož mechanickým či elektronickým záznamovým zařízením byla vozidla vybavována už na konci 90. let a nařízení jasně uvádí, že digitální zařízení je třeba montovat pouze do nových vozů od poloviny března 2006. Pro firmu Autodoprava Jan Čech s.r.o. to znamenalo nutnost namontovat nové digitální zařízení do posledního v roce 2007 zakoupeného nákladního vozu, dodatečné náklady na montáž stejného zařízení do vozidla zakoupeného v roce 2006 již nebyly nutné, jelikož bylo pořízeno v lednu tohoto roku, tudíž dané nařízení se na něj nevztahuje.

Přesto nové nařízení přináší s sebou jisté výdaje. Mechanická a elektronická zařízení zaznamenávají údaje na papírové záznamové kotouče, které má každý řidič volně k dispozici a je povinen je vkládat do zařízení před každou jízdou a vyměňovat za nové prázdné v daných časových intervalech. Samotný záznam se dá poté kontrolovat či archivovat v podobě papírového kotouče s vyrytým grafickým záznamem, kdy se kontrola údajů provádí pouhým pohledem na kotouč. Oproti tomu nové digitální zařízení zaznamenává údaje o jízdě nákladního vozidla do paměti tachografu či na paměťovou kartu řidiče. To znamená, že údaje je nutné nejprve pomocí datového přenosu stáhnout z karty řidiče či tachografu do čtecího zařízení, které nám umožní dále s údaji pracovat, kontrolovat je apod. Tudíž je nutné pořídit či pronajmout si čtecí zařízení, nebo alespoň v pravidelných intervalech využívat služeb, které stahování takovýchto dat a jejich přepis na pruhy datového papíru umožňuje, už jen pro potřeby povinné archivace zaznamenaných dat. Dále je zapotřebí, aby si každý z řidičů na městském úřadě svého bydliště zažádal o udělení čipové karty řidiče, která je vystavována za cenu 700 CZK na pět let a která se vkládá do digitálního záznamového zařízení. Ve firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o. museli tímto projít všichni její zaměstnanci, aby byl každý zaměstnanec schopen ovládat jakékoli z vozidel vozového parku firmy v případě potřeby zastoupení jednoho z členů osádky vozu.

Tímto však nově vzniklé nároky na technické vybavení vozidla nekončí. V lednu 2010 přichází v platnost nový zákon zpoplatňující vybrané pozemní komunikace na území České republiky pro všechna vozidla nad 3,5 tuny maximální přípustné hmotnosti

(kategorie N2 a N3).²⁴ To znamená že nákladní vozidla přesahující udanou váhu si už nevystačí pouze s časovým kuponem, tzv. dálniční známkou. Nové zpoplatnění vybraných silnic se aplikuje formou výběru mýtného, které se provádí pomocí dvou vzájemně komunikujících elektronických přístrojů, a to elektronických snímacích bran vystavěných nad zpoplatněnými komunikacemi, jež vysílají signál k odpočtu dané finanční částky za ujeté kilometry palubním jednotkám jednotlivých kamionů, nákladních vozů, které takovou branou projedou. V praxi to funguje tak, že si dopravce předplatí jistý kredit, který poté postupně klesá s každým projetím elektronické snímací brány na zpoplatněné komunikaci. Ve firmě Autodoprava Jan Čech bylo nutno pořídit tato zařízení do obou provozovaných nákladních vozidel, jelikož obě přesahují maximální přípustnou hmotnost 3,5 tuny.

Činnost tachografu i palubních jednotek pro odpočet mýtného se musí pravidelně kontrolovat, u záznamových zařízení je dokonce zákonem²⁵ nařízeno jejich ověření každé dva roky u autorizovaných společností. Snaha o jisté administrativní i funkční ulehčení záznamů i odpočtu mýta použitím elektronických zařízení je patrná, je však ale pravdou, že kromě vynaložených financí na nová zařízení vyvstávají také nové požadavky na řidiče ohledně znalostí ovládání a manipulace s těmito novými přístroji. Dle mého osobního názoru jsou tato zařízení krokem kupředu a umožňují snadnější a přesnější kontrolu nákladních vozidel v dopravě.

²⁴ viz kapitola 4.8 Změna strategie podnikání v silniční nákladní dopravě po zavedení mýtného

²⁵ Vyhláška č. 388/2008 Sb.

4 Ekonomika silniční nákladní dopravy firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o.

4.1 Ekonomické podmínky pro podnikání v ČR v letech 1989 - 2010

Na počátku 90. let byli potencionální podnikatelé postaveni před mnoho rozhodnutí ve smyslu organizace a formy zakládané firmy, volby trhu a produktů či služeb nebo také způsobu vedení své budoucí firmy. Jedno rozhodnutí však bylo zásadní a ve velké míře předurčovalo budoucnost vývoje každé tehdejší společnosti, a to z jakých zdrojů a za jakých podmínek obstarat kapitál pro pořízení základních výrobních prostředků do vlastních soukromých firem.

Mezi uskutečnitelné formy financování se v té době jevily tři základní způsoby jako financování pomocí získaného úvěr, nákup výrobních prostředků na leasing anebo poslední ideální varianta, a to přesun vlastního kapitálu do firmy, pokud takovou možnost zakladatel měl.

V počátečních porevolučních letech tržního hospodářství byly podmínky pro získávání úvěrů od obchodních bank poměrně příznivé. Rovněž leasingové společnosti zažívaly silný boom. Trvalo přibližně deset let, než se začaly projevovat důsledky špatných rozhodnutí při udělování úvěrů a mnoho úvěru se dostalo do kategorie úvěrů rizikových a následně i úvěrů tzv. nevymahatelných, které již nebudou nikdy splaceny.

Po těchto událostech nevyhnutelně přichází období zvýšené obezřetnosti bank, které v malých proměnách trvá až do dneška, a návrat k podmínkám z let devadesátých nemůžeme už zřejmě vůbec očekávat. Kontrola likvidity klienta před udělením úvěru je s dobou minulou neporovnatelná, banka provádí celou řadu finančních analýz a povětšinou vyžaduje nespočet dokumentů a údajů, které doloží schopnost klienta splácet úvěr, přičemž i úrokové sazby nejsou nízké.

Co se leasingů týče, ty se rozvíjely i nadále poměrně rychlým tempem, a to hlavně z toho důvodu, že podmínky při uzavírání smluv byly k podnikatelům často vstřícnější než v případě úvěru. O to vyšší však byla marže, kterou podnikatel musel za celou transakci v konečném součtu uhradit. Na jednoduchém příkladu to lze ilustrovat například koupí vozidla jako výrobního prostředku do firmy s kupní cenou jeden milion korun, kdy u úvěru, samozřejmě podle daného typu, by se mohlo řádově jednat o konečnou splatnou

částku přibližně 1,5 milionu korun, načež při nákupu formou leasingu se konečná částka mohla vyšplhat až na 1,75 milionu korun.

Je pravdou, že některé firmy neměly na vybranou a obě tyto formy, jak úvěr tak leasing, při nákupu nových vozidel využívaly. Jednalo se převážně o firmy, které byly z principu své obchodní činnosti nuceny provozovat větší množství vozidel, kde ani jiná forma financování nebyla možná.

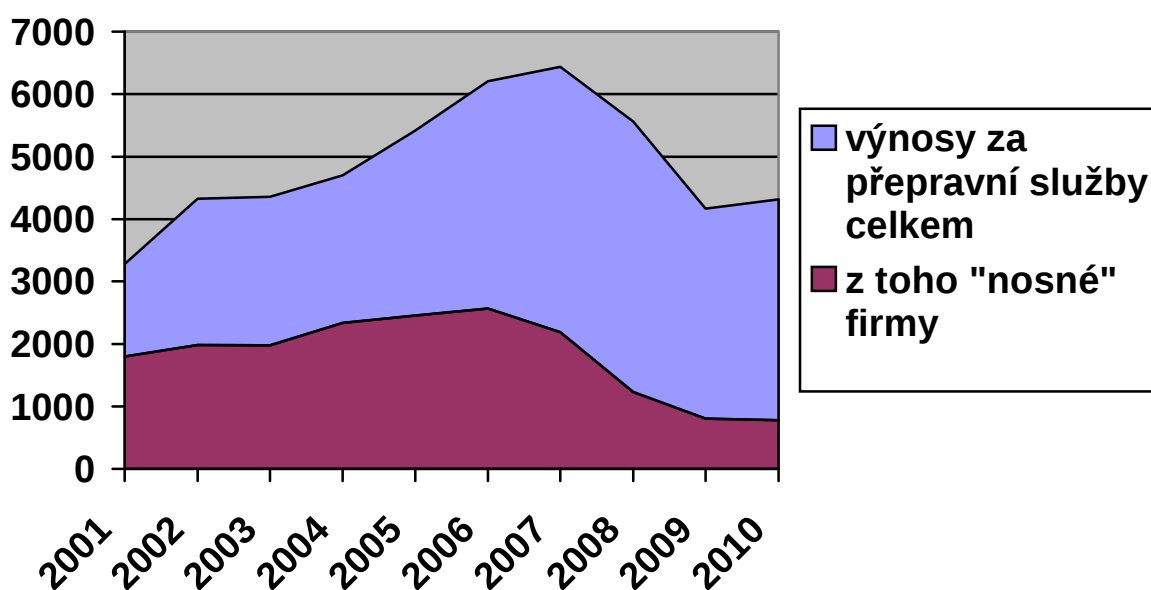
Na závěr bychom mohli rozlišit ještě dvě skupiny firem, které se neuchýlily k žádným z dvou výše zmíněných směrů a využily zcela odlišné formy financování. Na jedné straně spektra to byly ty největší z dopravních firem, které se otevřely vstupu zahraničního kapitálu, postoupily část svého podílu ve firmě zahraničním kapitálově silným podnikatelským subjektům, které je v následných investicích podpořily. Na druhé straně spektra se pak jednalo o nejmenší rodinné firmy, kdy společníci do provozního kapitálu vložili své vlastní finanční prostředky a umožnili tak firmě pořídit základní výrobní prostředky, v našem případě vozidla, bez použití úvěrů či leasingů. Do této skupiny se řadí i firma Autodoprava Jan Čech s.r.o.

4.2 Ekonomický růst a stabilita firmy v závislosti na struktuře odběratelských firem

Na trhu dopravy existuje poměrně silně zastoupené procento středních a drobných soukromých dopravních firem, které se ať již plánovaně či neplánovaně řadí do takové pozice, kdy mezi její odběratele patří pouze jediná společnost, či velmi malé množství společností, na kterém v podstatě poté stojí budoucnost celé dopravní firmy. A nejsou to pouze dopravní společnosti založené na bázi dceřiných společností větších firem, pro jejichž potřeby byly zřízeny, ale i běžné nezávislé soukromé dopravní firmy.

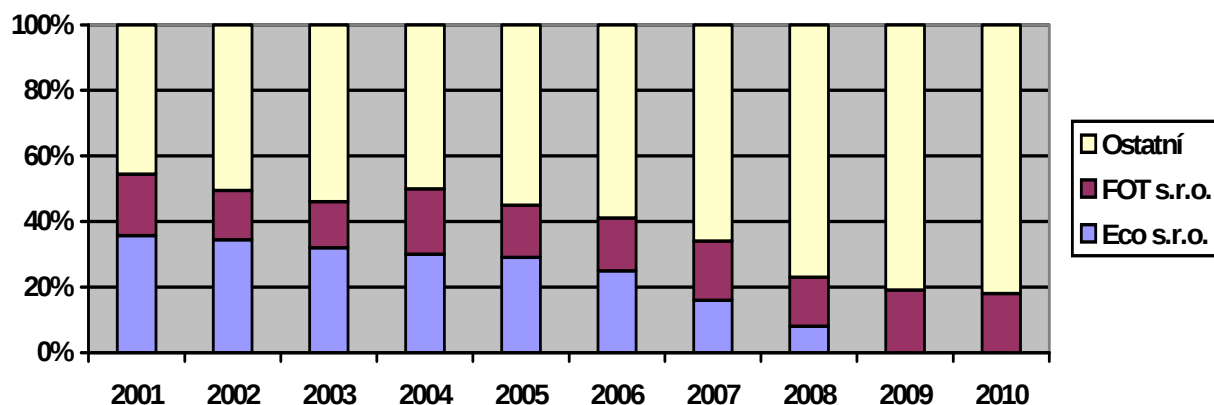
Není pochyb o tom, že spolupráce s jednou či dvěma „nosnými“ firmami je velmi stabilizační pro autodopravní firmu v době, kdy spolupráce funguje a výnosy firmy mohou tudíž stoupat společně s ekonomickým růstem svých odběratelů tak, jak se zvyšuje produkce a přepravní potřeby odběratele, a tím i objem převezeného zboží zprostředkovaný najatou dopravní firmou. Takový vývoj nastal po roce 2000 i u firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o., která úspěšně rozvinula a pokračovala ve spolupráci se svými dvěma hlavními obchodními partnery („nosnými“ firmami), firmou Eco s.r.o. a FOT s.r.o. Na Grafu 1. můžeme zpozorovat zřetelný nárůst celkových výnosů za přepravní služby, kdy tržby firmy postupně stoupaly, až dosáhly v letech 2006 a 2007 svého vrcholu, a jejich celková velikost se takřka zdvojnásobila v porovnání s rokem 2001. Je patrné, že za

zvyšujícími výnosy stály také majoritní odběratelé, firmy Eco s.r.o. a FOT s.r.o., respektive jejich zvýšená poptávka po službách firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o., jež byla spojena s expandováním firem Eco s.r.o. a FOT s.r.o. na západní trhy a přičinila se tak k větším výnosům firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. spojených s větším objemem převezeného zboží. Obzvláště pak v letech 2003 až 2006 můžeme vidět přímý vliv spolupráce s „nosnými“ firmami na růst výnosů firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o.



Graf 1 - Podíl „nosných firem“ na celkových výnosech za přepravní služby; vlastní graf

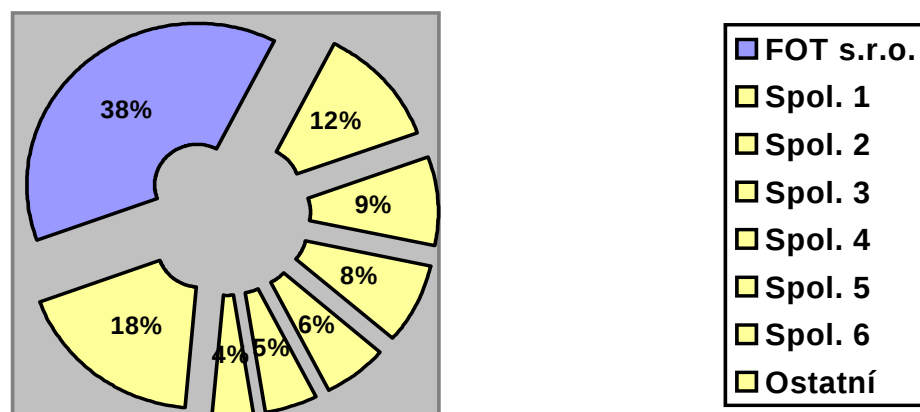
V Grafu 2. nalézáme přesné procentuelní rozvržení vlivu nosných firem na celkové výnosy firmy. Z tohoto grafu můžeme jasně vyčíst, že společnosti Eco s.r.o. a FOT s.r.o. byly minimálně v letech 2001 až 2006 dvěma základními obchodními partnery, s jejichž spoluprací bylo generováno přibližně 50 procent veškerých výnosů firmy. Tato dlouhodobá spolupráce napomohla ke stabilizaci tržeb i výkonů firmy, a tím umožnila ještě strmější nárůst výnosů, kdy firma díky umožněnému dlouhodobějšímu plánování měla možnost lépe využít své kapacity.



Graf 2 - Procentuální vyjádření podílu „nosných“ firem na celkových výnosech za přepravní služby; vlastní graf

V roce 2007 však přichází zásadní zlom. Ze strany odběratele, firmy Eco s.r.o. dochází k nečekané výměně svých dodavatelů. Společnost Eco s.r.o. je odkoupena zahraniční nadnárodní společností, která s sebou přináší i své smluvní dodavatele dopravních služeb. Rázem dochází k velké destabilizaci firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. Jak je patrné z grafu 1. výnosy rapidně klesají, podíl společnosti Eco s.r.o. na výnosech firmy klesá z průměrných 30 procent v letech 2001 až 2006 na pouhých 16 procent v roce 2007, až je v polovině roku 2008 spolupráce ukončena úplně.

Jediným a akutním řešením je tohoto stěžejního odběratele služeb nahradit buď jiným obdobně velkým odběratelem anebo větším množstvím menších odběratelů. To je však v době, kdy nabídka silně převyšuje poptávku po dopravních službách opravdu namáhavý úkol. Firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. nakonec volí druhou variantu, a to proto, aby již nikdy nemohlo dojít k tak velkému ohrožení fungování firmy vlivem odlivu jediného odběratele. Tímto se dostává v roce 2010 k velmi rozmanité, a tudíž z hlediska rozvrstvení výnosů i bezpečnější struktuře odběratelů ilustrované na Grafu 3., ve kterém každý procentuální úsek znázorňuje jednoho odběratele. Jedna ze dvou nosných společností, firma Eco s.r.o., na tomto grafu již po rozvázání spolupráce samozřejmě nefiguruje.



Graf 3 – Ilustrace struktury odběratelů a jejich procentuálních podílů na celkových výnosech za přepravní služby; vlastní graf

4.3 Daňové povinnosti podnikatele v silniční nákladní dopravě

Jako většina subjektů v dopravě je i firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. registrována na finančním úřadě v místě sídla k několika typům daní. Jedná se o daň z příjmu právnických osob, daň z přidané hodnoty, daň silniční a daň z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků.

Daň z příjmu právnických (v počátcích podnikání u OSVČ Jana Čecha daň z příjmu fyzických) osob je stanovena dle zákona číslo 586/1992Sb. Jedná se o daň přímou, což znamená, že je daň vybírána státem přímo od firmy, která zisk před zdaněním vytváří. Firma je v takovémto případě povinna vést podvojný účetnictví po celé zdaňovací období, kterým je obvykle jeden kalendářní rok. V něm zachycuje náklady a výnosy vždy časově příslušné danému roku a z rozdílu těchto dvou položek vypočítává zisk, jenž podléhá dani z příjmu právnických osob. V letech 2000 až 2010 má výše této daně sestupně klesající tendenci z 25 % na 19 % hrubého zisku společnosti. Čistý zisk po odvodu daně je možné pak ponechat ve firmě pro její další rozvoj anebo ho vyplatit po sražení tzv. 15% srážkové daně společníkům firmy. U takto malé firmy, jakou je Autodoprava Jan Čech s.r.o., byla zvolena varianta ponechání veškerého zisku vytvořeného v předešlých zdaňovacích obdobích pro potřeby financování majetku firmy. Důvodem jsou vysoké úroky v případě financování z úvěrů, popř. vysoké leasingové navýšení u financování prostřednictvím

leasingů. Proto se jeví varianta financování z vlastních zdrojů alespoň v současné době hospodářské recese jako nejvýhodnější z hlediska tzv. přežití firmy.

Daň z přidané hodnoty dle zákona č. 235/2004 Sb. (dříve 588/1992Sb. a ještě dříve tzv. daň z obratu) je naopak daní nepřímou. To znamená, že ji platí každý občan v ceně výrobků či služeb, které si pořizuje. Systém vybírání daně je praktikován formou měsíčních či čtvrtletních přiznání dle výše obratu plátce, ve kterých si plátce nárokuje vrácení daně z přidané hodnoty (dále již jen „DPH“) od státu z pořízených nákupů od jiných plátců a odvádí DPH s plátcem poskytnutých služeb či s plátcem prodaných výrobků.

V České republice jsou dvě sazby daně z přidané hodnoty, a to sazba základní a sazba snížená. Od roku 2000 do roku 2010 došlo k několika výkyvům u sazby základní, která se pohybovala z 22% přes 19% v roce 2009 na 20% v roce 2010, u snížené sazby pak došlo k postupnému zvyšování z 5% v roce 2000 až na 10% v roce 2010. Tato tendence ukazuje na postupné sblížování výše obou sazeb, a je zcela zřejmé, že pokud by úplné sblížení obou sazeb nemělo tak negativní vliv na zvýšení cen potravin pro všechny obyvatele České republiky, bylo by stanovení jedné společné sazby daně jednoznačně administrativně i výkladově nejjednodušší variantou. Na stanovení jedné společné sazby daně existuje mnoho kvalifikovaných odborných i politických názorů a tyto někdy velmi erudovaně a někdy pouze z ideologických důvodů uvádějí jednotlivé výhody i nevýhody stanovení jednotné sazby daně, a to nejen DPH, ale i daně z příjmů. Pravdou zůstává, že absolutní sblížení sazeb v nejbližších letech na úkor zjednodušené administrativy z ekonomických i politických důvodů nelze dosáhnout.

K poměrně rozsáhlým změnám ve znění zákona o DPH došlo v roce 2004 při vstupu České republiky do Evropské unie. Český zákon o dani z přidané hodnoty bylo potřeba přizpůsobit Šesté směrnici Rady EU ze 17. května 1997 o sladění zákonů členských států týkajících se daní z obratu částečně zavádějící společný systém daně z přidané hodnoty. Podstatou těchto změn je idea, aby podnikatel z jednoho státu EU, který si pořídí zboží z jiného státu EU, zdanil daní z přidané hodnoty toto zboží ve své zemi sazbou DPH své země. Důvodem je skutečnost, že sazby DPH jednotlivých členských států se různí. Tato Šestá směrnice pak stanovuje způsob fungování celého systému vybírání DPH v zemích Evropské unie. Aby byla zajištěna možnost kontroly odvodů DPH u jednotlivých subjektů při tzv. intrakomunitárním obchodním styku, je povinen každý dodavatel zboží do jiné členské země EU podávat tzv. souhrnné hlášení o tom, v jaké hodnotě a jakému odběrateli z jiné členské země Evropské unie zboží dodal.

K další zlomové změně došlo od 1.1.2010 na základě Směrnice EU 2008/8/ES aplikované do našeho zákona o DPH dodatkem číslo 489/2009Sb., která zcela nově určuje v zemích EU místo zdanitelného plnění u služeb a aplikuje tak podobný způsob jako předcházející směrnice u zboží. Pro dopravní firmu znamená toto pečlivě určit při každé přepravě v rámci Evropy místo zdanitelného plnění a dle toho vystavovat daňové doklady na uskutečněnou přepravu buď s českou daní z přidané hodnoty anebo od této daně osvobozené v případě přeprav do třetích zemí (tj. mimo ČR a EU) anebo bez české daně z přidané hodnoty s dovětkem, že povinen zdanit přepravní službu je příjemce přepravy v jiném členském státě Evropské unie mimo ČR. V případě přeprav může dojít k mnoha kombinacím a stanovení místa plnění je někdy skutečně náročným úkolem i pro zaměstnance firmy, zabývající se plně daňovou problematikou. Rovněž na poskytnuté služby je povinna dopravní firma podávat od roku 2010 Souhrnné hlášení k dani z přidané hodnoty (tzv. RECAPITULATIVE STATEMENT to Value Added Tax According). Je nutné podotknout , že toto hlášení je možné podávat od roku 2010 již pouze a výhradně elektronickou cestou. I zde se tedy velmi projevuje pokrok techniky a jeho respektování je pro firmu jedinou možností, jak se začlenit do vyšších hospodářských celků.

Silniční daň dle zákona č. 16/1993Sb. je opět daní přímou a jejími plátcí jsou všichni majitelé vozidel, která jsou používána za účelem podnikání. Speciálně na dopravní firmy však tato daň dopadá nemalým způsobem, jelikož sazby daně jsou odstupňovány podle objemu motoru u osobních vozidel a podle tonáže u nákladních vozidel, a se zvyšujícími se hodnotami objemu motoru či tonáže dochází k růstu roční sazby daně silniční. Zajímavým motivačním prvkem pro inovaci vozového parku se staly slevy na silniční dani. V letech 2000 až 2007 se jednalo o slevy na dani až do celkové hodnoty 66% sazby daně v závislosti na tom, jaký emisní limit EURO 2 a vyšší stanovený předpisy Evropské hospodářské komise vozidlo dle zápisu do technického průkazu plnilo. Od roku 2008 se sazba daně u nových vozidel snižuje o 48 % po dobu následujících 36 kalendářních měsíců od data jejich první registrace a o 40 % po dobu následujících dalších 36 kalendářních měsíců a o 25 % po dobu následujících dalších 36 kalendářních měsíců. Nárok na příslušné snížení sazby daně vzniká počínaje kalendářním měsícem prvé registrace vozidla a končí u téhož vozidla po 108 kalendářních měsících. Tyto slevy jsou zajímavým a příjemným průvodním jevem pořízení nového vozidla do majetku firmy, ale z praxe firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. si trůfám tvrdit, že nikoliv faktorem rozhodujícím o nákupu nového vozidla, a to vzhledem k neúměrně vysokým pořizovacím cenám nových vozidel v předchozích letech.

Daň z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků dle zákona č. 586/1992Sb. o daních z příjmů je daň, která je prostřednictvím zaměstnavatele odváděna z příjmů zaměstnanců firmy. Tato daň působí na firmu neutrálně, protože nositelem dopadu jejího působení jsou zaměstnanci, kterým tato daň tvoří jeden z rozdílů mezi hrubou mzdou a čistou vyplacenou částkou mzdy. Další složkou rozdílu je pak sociální a zdravotní pojištění, které nutno podotknout z hlediska firmy je položkou velmi zatěžující rozpočet společnosti.

Závěrem k otázce daní bych rád uvedl, že dle mého názoru je daňová soustava vzhledem k obrovskému množství novelizací výše uvedených zákonů ne příliš přehledná a tak malé firmy, jakými je námi popisovaná Autodoprava Jan Čech s.r.o., trpí tím, že její správná aplikace je stojí nemálo námahy a času, ale i finančních prostředků vynaložených na externí poradenské služby.

4.4 Ekonomika silniční nákladní dopravy firmy

Podle zákona č. 563/1991Sb. o účetnictví vede firma Autodoprava Jan Urbánek s.r.o. podvojné činnosti. Tj. v časové a věcné souvislosti sleduje v průběhu zdaňovacího období své výnosy a náklady. Prvotní tvorbu a přípravu dokladů obstarává dispečer firmy, tyto doklady jsou pak k dalšímu zpracování předávány odborné externí firmě, která zajišťuje vedení účetnictví v souladu s výše uvedeným zákonem. Takové externí služby jsou pro firmu výhodnější jak z hlediska ceny, která je nižší, než kdyby zaměstnávala samostatnou účetní, tak z hlediska záruk, které odborná firma poskytuje za dodržení veškerých právních norem s účetnictvím i daněmi souvisejících.

Velmi důležitá je zpětná vazba od účetní firmy k majiteli a ekonomovi dopravní firmy, kteří na základě podrobných aktuálních podkladů a sestav o hospodaření činí závažná rozhodnutí pro další činnost firmy. Neustálé sledování výše a členění výnosů a nákladů firmy pomocí internetového přístupu k účetním datům firmy jsou rozhodujícím podkladem k řízení firmy po ekonomické stránce. Zakořeněná představa mnoha majitelů firem, že účetnictví slouží jen pro finanční úřady jako podklad pro stanovení základu daně a daně, je naprosto mylná. Prvotním úkolem účetnictví je podávat neustále aktuální obraz o ekonomické situaci firmy jejím managerům a majitelům.

Bez řádně zpracovaného účetnictví by nebylo možné kalkulovat správně cenu za poskytnuté přepravní služby. Teoretické kalkulační vzorce jsou známy a lze je vyčíslit z mnoha příruček. A sice náklady na pohonné hmoty + náklady na mzdy zaměstnanců + náklady na cestovné zaměstnanců + částka odpovídající amortizaci vozidel + pojistné +

mýtné + silniční daň + další náklady na provozní režii firmy + příslušné procento zisku (a to vše přepočteno na 1 km) = cena za dopravu v základu daně. Naplnit však tyto vzorce příslušnými čísly umožňuje pouze kvalitně zpracované účetnictví firmy.

V mnoha případech, kdy by dispečer stanovil cenu jen na základě svého odhadu , by se pak ukázalo v porovnání s účetními údaji, jak hluboce se např. mýlil směrem dolů ve výši celkově vynaložených nákladů firmy na další provozní režii, kterou činí například kancelářské potřeby, výpočetní technika, nájemné za parkovací plochy, nájemné za kanceláře firmy, opravy vozidel, údržba programového vybavení firmy, telefonní poplatky, poštovné, bankovní poplatky a další a další. Na druhou stranu ani nejkvalitnější poskytnuté podklady nic nezmění na faktu, že horní hranice cen sjednané za poskytnutí přepravní služby je nyní velmi tvrdě limitována konkurenčními firmami, které jen za cenu přežití podbízejí ceny pod náklady, jež je nutno vynaložit na tuto službu. Je otázkou, jak dlouho tyto firmy přežijí a jak moc svým chováním uškodí těm, kteří se snaží poskytovat přepravní služby kvalitně a v delším časovém horizontu. Základy tvorby cen tedy nevycházejí jen z aplikace kalkulačních vzorců, ale i z okamžitého poměru nabídky a poptávky po daných službách na trhu.

Vzhledem k tomu, že v naší republice dosud nebyla přijata jednotná měna EU Euro, je při sjednávání cen nutno počítat s určitými kursovými riziky, spojenými s pohybem kurzu CZK vůči EURu. Od roku 2001 do nynější doby se devizové kurzy pohybovaly v poměrně širokém rozpětí hlavně v posledních letech. Neustálá aktualizace cen vzhledem k vývoji²⁶ na devizovém trhu je nezbytná.

4.4.1 Analýza nákladů firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o.

Hospodaření firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. je velmi pečlivě mapováno, přičemž účetní firma má s jejími manažery velmi úzké vazby a poskytuje jim i poradenské služby. Z Tabulky 3a můžeme vyčíst mnoho cenných údajů popisujících základní účetní položky od založení firmy, resp. od roku 2001, kdy je možné vykalkulovat první ucelené výsledky za celý rok hospodaření, až po rok 2010, kde je účetní firmou a majitelem firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. proveden kvalifikovaný odhad pro celý tento rok podložený daty z prvního kvartálu hospodaření firmy.

²⁶ *Devizové kurzy v reálném čase exkluzivně na Patria.cz.* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1192272/devizove-kurzy-v-realnem-case-exkluzivne-na-patriacz.html>>

Rok / v tis. CZK	2001	2002	2003	2004	2005
Výnosy firmy celkem	3.536	5.222	4.765	7.082	9.339
Náklady firmy celkem	3.223	4.954	4.674	6.798	8.999
Zisk / ztráta	313	268	91	284	340
Pohonné hmoty	735	874	861	1064	1367
Opravy a údržba vozidel	296	365	376	373	336
Cestovné	440	803	676	848	788
Ostatní odborné služby nakoupené	333	439	398	245	244
Telefonní poplatky	123	167	151	142	173
Pojistné a další poplatky	111	163	118	146	160
Nakoupená přeprava	31	130	280	345	614
Mzdové náklady	431	541	648	875	982
Daně a jiné poplatky	41	54	50	145	99
Účetní odpisy majetku	468	705	712	665	675

Tabulka 3a – Rozložené vyjádření nákladů firmy v CZK (2001 – 2005)

Rok / v tis. CZK	2006	2007	2008	2009	2010
Výnosy firmy celkem	7.777	8.868	9.111	4.844	4.510
Náklady firmy celkem	8.020	8.604	9.449	5.345	4.182
Zisk / ztráta	- 243	264	- 338	- 501	328
Pohonné hmoty	1.474	1.448	1.500	945	900
Opravy a údržba vozidel	424	394	296	415	408
Cestovné	686	682	588	513	500
Ostatní služby odborné nakoupené	150	175	260	269	216
Telefonní poplatky	169	156	142	116	100
Pojistné a další poplatky	218	243	216	95	90
Nakoupená přeprava	921	1.072	578	624	1.620
Mzdové náklady	955	1.067	1.136	741	695
Daně a jiné poplatky	92	81	124	130	400
Účetní odpisy majetku	1.083	1.182	1.208	1.087	942

Tabulka 3b – Rozložené vyjádření nákladů firmy v CZK (2006 – 2010)

Počátek podnikání v roce 2000 s sebou přináší ztrátu z důvodu nízkých výnosů a vyšších zřizovacích nákladů. Pak můžeme však sledovat vcelku konstantní zisk až do roku 2005 včetně. Ztráta v roce 2006 je způsobena většími investicemi do obnovy vozového parku a do nákladů na vybavení provozovny. Jelikož se podařilo uskutečnit většinu plánovaných modernizací v roce předešlém, přináší rok 2007 firmě opět zisk. Díky nastupujícím projevům hospodářské recese nelze však takový stav už v první půli roku 2008 udržet a firma končí tento rok se ztrátou 338 000 CZK. V roce 2009 hospodářská recese dopadá naplno a hospodaření firmy končí ve ztrátě přes půl milionu CZK. Takové výsledky s sebou nutně přinášejí mnohá úsporná opatření, která se již projevují předpokládaným ziskem v roce 2010.

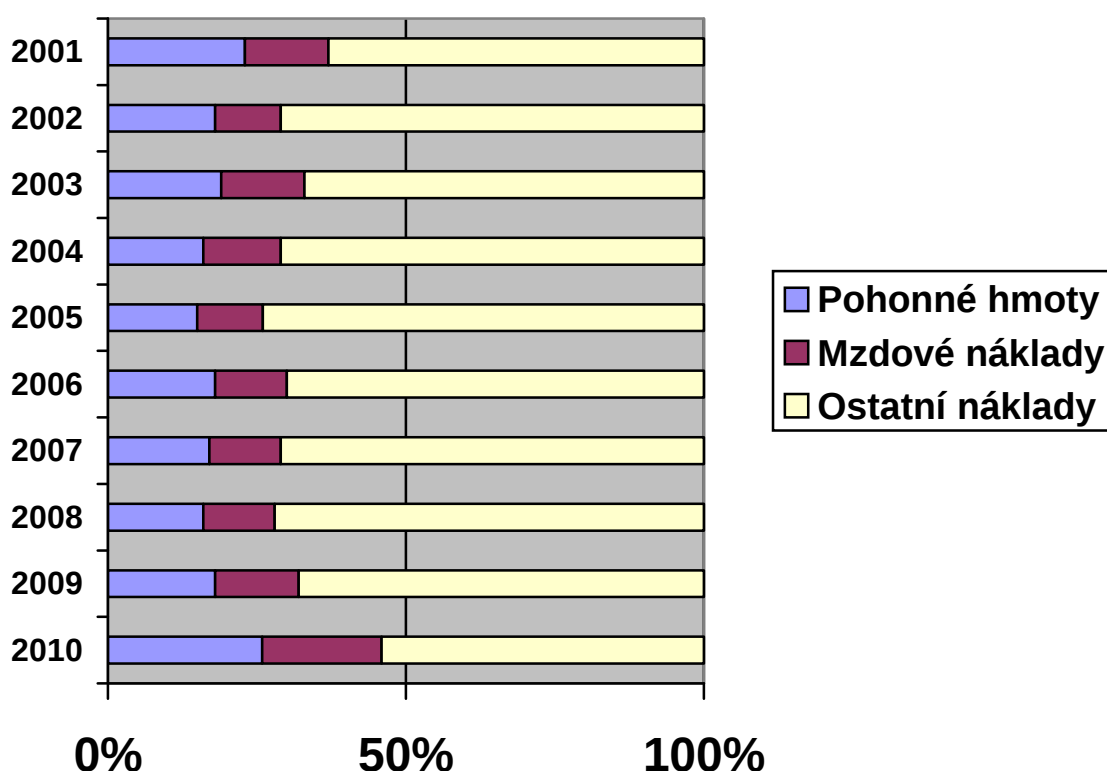
Pohonné hmoty (číslo účtu 501.102) tvoří procentuelně nejvyšší složku nákladů firmy, a proto každý pohyb cen pohonných hmot směrem vzhůru způsobuje dopravcům komplikace s udržením vyrovnaného firemního rozpočtu. Vzhledem k tomu, že trh není nakloněn zvyšování cen za dopravní služby, je v běžné praxi dopravních firem potřeba zvýšení cen pohonných látek kompenzovat snižováním jiných nákladů firmy.

Je však zajímavé, že se v letech 2002 až 2008 dařilo firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o. i přes neustálé zvyšování cen motorové nafty²⁷, jediné pohonné hmoty všech jejích vozidel, udržovat procentuální hodnoty nákladů²⁸ na nákup této položky relativně konstantní bez větších výkyvů směrem nahoru. Po rozhovoru a analýze této situace s dispečerem firmy a porovnání hodnot ročně ujetých kilometrů nákladních vozidel mohu dojít k závěru, že tato situace nastala díky vzácné kombinaci stabilní poptávky, efektivnější manažerské, resp. dispečerské činnosti a od roku 2006 také díky modernizovanému vozovému parku, kdy nově provozovaná vozidla pojmu větší množství nákladu při pouze nepatrně vyšší spotřebě motorové nafty. Při dostatečném počtu poptávky získává zkušený dispečer šanci na lepší vytížení nákladních vozidel z důvodu větší kombinovatelnosti získaných zakázek, kdy se množství převezeného zboží, tudíž i výnosy, mohou zvyšovat či zůstat konstantní za poklesu ujetých kilometrů, čili snížení spotřeby motorové nafty. Tento jev pravděpodobně kompenzoval hodnoty nákladů na pohonné hmoty v procentuálním vyjádření po celé období růstu jejich ceny od roku 2002.

²⁷ SPOLEČNOST CCS. *Vývoj cen pohonných hmot*. [online]. Dostupný z WWW: <[http://www.sfinance.cz/kapitalove-trhy/ceny-PHM/?form3898\[Vyvoj\]=1&form3898\[id_hmoty\]=0&form3898\[id_obdobi\]=4&form3898\[do_den\]=11&form3898\[do_mesic\]=4&form3898\[do_rok\]=2010&form3898\[od_den\]=1&form3898\[od_mesic\]=1&form3898\[od_rok\]=2001&form3898\[id_kraje\]=1&form3898\[radit_ses_tupne\]=0&form3898\[sbm_Zobrazit\]=Zobrazit&form3898\[id_kraje\]=1#Kotva_>](http://www.sfinance.cz/kapitalove-trhy/ceny-PHM/?form3898[Vyvoj]=1&form3898[id_hmoty]=0&form3898[id_obdobi]=4&form3898[do_den]=11&form3898[do_mesic]=4&form3898[do_rok]=2010&form3898[od_den]=1&form3898[od_mesic]=1&form3898[od_rok]=2001&form3898[id_kraje]=1&form3898[radit_ses_tupne]=0&form3898[sbm_Zobrazit]=Zobrazit&form3898[id_kraje]=1#Kotva_>)>

²⁸ viz. Graf 4 - Podíl mzdových nákladů a nákladů za pohonné hmoty k celkovým nákladům firmy

Při poklesu poptávky se tento jev projevuje přesně opačným způsobem. Poptávka klesá a s ní i kombinovatelnost přeprav, nabývá počet ujetých kilometrů, efektivita práce vozidel se snižuje. To lze jasně pozorovat velmi výrazným zvýšením v procentuálním vyjádření nákladů za pohonné hmoty částečně v roce 2009, ale hlavně v roce 2010, který přinesl velké snížení poptávky zapříčiněné omezením fungování a následně tudíž i exportu firem v Česku²⁹ na západní trhy, obzvláště do Německa, na které se firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. specializuje.



Graf 4 – Podíl mzdových nákladů a nákladů za pohonné hmoty k celkovým nákladům firmy; vlastní graf

Co se **oprav a údržby vozidel** (číslo účtu 511.100) týče, je to v absolutní hodnotě celkem konstantní položka nákladů. Proto konstantní, že u starších vozidel provozovaných před rokem 2007 je více nákladů spojených s opravami, u nových pak zase více nákladů spojených s povinnými kontrolami v rámci zachování garanční lhůty. Výraznějšího poklesu si můžeme přesto povšimnout v roce 2008, kdy firma z důvodu nedostatečné

²⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Porovnání vývoje vývozu České republiky s vývojem vývozu Maďarska, Polska, Slovenska a Slovinska na trh EU a Německa. [online]. Dostupný z WWW: <<http://notes2.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta170310.doc>>

poptávky omezuje svůj vozový park pouze na dvě nákladní vozidla. Rapidní nárůst nákladů se v roce 2009 sice znovu dostavuje, to však z důvodu poruchy pohonné jednotky jednoho z vozidel a s tím spojených vynaložených nákladů na opravu.

Další neméně důležitou položkou na straně nákladů je **cestovné** (číslo účtu 512.100). Zaměstnanci mají nárok na cestovné dříve dle Zákona o cestovních náhradách, nyní dle Zákoníku práce číslo 262/2006 Sb. V dopravních firmách tvoří výplata cestovného v nejvyšší možné sazbě především při cestách mimo Českou republiku velmi podstatnou složku ve výši částek, které zaměstnanci od zaměstnavatele pobírají. Důvodem je skutečnost, že takto vyplacené cestovní náhrady nepodléhají odvodu daně ani sociálního či zdravotního pojištění. Snížení podílu cestovného na celkových nákladech firmy bylo kladně ovlivněno od roku 2005 zřízením samostatné pozice dispečera, který má na starosti efektivní vytěžování vozidel a plánování cest do zahraničí, což má za následek skutečnost, že řidiči netráví mimo republiku při jednotlivých cestách tolik času jako před rokem 2005.

Pokud mluvíme o službách jiných podnikatelských subjektů, kterých firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. využívá, ty jsou účetně zobrazeny do čísla účtu 518.100, tzv. **Ostatní odborné služby nakupované**. Jedná se především o služby externí účetní poradenské firmy, přičemž částky za ně hrazené jsou v poměru k tržbám konstantní. Dále jde o platby za trajekty při přepravě mimo kontinent a i zde nedochází v poměru k tržbám k podstatným výkyvům, jelikož k takové dopravě dochází ve firmě maximálně v 1-3% případů. Velkou částku za služby v letech 2001 až 2003 však tvořily poplatky za služby celní a spediční, což je v tabulce nákladů jasně zřetelné. Vstupem do Evropské unie došlo k tomu, že se dopravním firmám ulehčilo při průjezdu hranic do okolních států nejen časově, ale i finančně, protože těchto služeb již nebylo potřeba. Spediční služby vybíraly až do roku 2004 poplatky za vyhotovení vývozních dokladů a rovněž za záruky, které poskytovaly dopravcům za to, že zboží bude na místě dodání odběratelem přihláшено a řádně procleno.

Na straně nákladů jsou samostatně uvedeny i **telefonní poplatky** (číslo účtu 518.102), a to z toho důvodu, aby bylo zřejmé, že tvoří poměrně značnou část nákladů, protože v oboru dopravy je nutné vše sjednávat velmi promptně a neustálý telefonický styk jak s dodavateli, tak i s odběrateli a zaměstnanci je zcela nezbytný. V posledních letech můžeme sledovat lehce klesající tendenci, jež je především odrazem úsporných opatření firmy, omezující komunikaci ze zahraničí na minimum či využívající alternativních elektronických komunikačních prostředků.

Razantní změny můžeme sledovat v účtové třídě 568 zahrnující **pojistné a další poplatky**. Z vyčíslených nákladů je patrné, že tak jak bylo v letech 2006 a 2007 investováno do nového vozového parku, zvyšovaly se postupně i platby za pojistky. K obratu došlo v roce 2009, kdy se i v této oblasti musela promítnout úsporná opatření a firma mnoho pojistek zrušila, například pojištění u pojišťovny právní ochrany D.A.S. a některé z havarijních pojistek. Tento ekonomicky nevyhnutelný krok odkazuje firmu z hlediska nehodovosti vozidel pouze a jenom na profesní odbornost a zkušenosti svých řidičů.

Účetní termín **nakoupená přeprava** (číslo účtu 518.107) se může zdát lehce zmatečný. V podstatě se jedná o přepravu, kterou autodopravce není schopen vykonat, a proto ji většinou za jistou provizi přenechá jinému dopravci. V nákladech se poté zobrazí částky vyplacené těmto dopravcům za jejich služby. Podíl nakoupené přepravy postupně tak jak se firma začleňovala do skupiny spolupracujících firem ve stejném oboru neustále stoupal až do roku 2007. Spolupráce při nákupu a prodeji přeprav – tzv. spediční činnosti – umožnila firmě vyjít vstříc svým zákazníkům v širokém spektru jejich požadavků jak v tonážích tak i v termínech dodávek. Rovněž kvalitní vytěžovací programy provozované prostřednictvím internetového připojení dopomohly k širší spolupráci mezi dopravci v ČR. Zisk firmy z této spediční činnosti pak částečně kryl zvýšené výdaje na samotnou provozovanou dopravu.

V roce 2008 však s příchodem hospodářské recese markantně ubylo zakázek na přepravu a každý dopravce si z tohoto důvodu ostražitě střežil své zakázky a spediční činnost na krátkou dobu ochabla. Protože však firma zavedla i jako jedno z radikálních úsporných opatření propuštění zaměstnanců a prodej nepotřebných vozidel, v roce 2009 již opět aby pokryla i když nižší požadavky svých odběratelů, dochází k obnovení spediční služby. Rok 2010 zatím nadějně vykazuje nebývalý nárůst spedičních služeb způsobený skutečností, že firma zatím nehodlá investovat do nových vozidel (nárůst poptávky po silniční dopravě zatím není tak velký, aby to bylo možné), avšak snaží se pokrýt veškeré objednávky od svých odběratelů, a proto více přeprav přeprodává. Domnívám se, že takovýto průběh se dá předpokládat až do doby zlomu, který by nastal v okamžiku, kdy by firma mohla znovu uživit další vozidla a řidiče a pokryla by opět tyto objednávky svými pracovními silami. Nedokážu však odhadnout, a nedokáže to ani samotný majitel a manažer firmy, zda je to vůbec možné, a pokud ano, v jakém časovém horizontu k tomuto dojde.

Druhým největším výdajem firmy, přestože dopravní firmy vyplácí mzdy těsně nad hranicí minimálních mezd (zbytek částek vyplácených zaměstnancům tvoří cestovní náhrady³⁰), jsou **mzdové náklady** (účty účtové třídy 520 až 528). Nutno upozornit, že nejvíce zatěžující částku tvoří odvody sociálního a zdravotního pojištění. Slevy na odvodech sociálního pojištění v roce 2009 za zaměstnance byly jedním z mála pro firmy kladných nástrojů, kterými se stát snažil napomoci překonat krizi drobným a středním podnikatelům a zabránit snižování počtu pracovních míst. Za nešťastný by se dal označit fakt, že v roce 2010, kdy není období recese ještě zdaleka za námi, toto opatření již pozbylo platnosti.

Ohledně **daní a jiných poplatků** (účty účtových tříd 530 až 538) vidíme zcela jasně v Tabulce 3a a 3b, že se jedná o velmi zanedbatelnou nákladovou položku z hlediska celkových nákladů firmy. Proto různé slevy na daních, jako např. již jinde v této práci zmiňované slevy na silniční dani, nemají až tak velký motivační charakter v rozhodování. K zásadnímu zlomu však dochází v roce 2010, kdy je v ČR zavedeno povinné mýtné³¹ i pro vozidla nad 3,5 tuny celkové hmotnosti (znamená pro všechna nákladní vozidla provozovaná firmou Autodoprava Jan Čech s.r.o.) a náklady na tyto se očekávají být až trojnásobné oproti minulým rokům.

Poslední výraznou položkou v tabulce zobrazení nákladů firmy jsou **účetní odpisy majetku** (účtová třída 551). Jak k nim přistupovat? Bude-li přeprava vykonávána pomocí starých vozidel, budou částky nízké. Pak však služby těžko budou dostatečně kvalitní a navíc budou s postupem času neúměrně stoupat náklady na opravy vozidel a údržbu vozidel. Pokud však firma nakoupí nová vozidla, jsou náklady na jejich pořízení tak vysoké, že trvá velmi dlouho, než firma znovu získá takto vložené finanční prostředky zpět. Vzhledem k užitém vlastnostem a ne příliš bezchybnému provozu nových nákladních vozidel (ani po nákupu nových vozidel v roce 2006 opravy a údržba nijak významně nepoklesly³²) je to opravdu příliš závažné rozhodnutí a většinou ho činí jen ten majitel firmy, který počítá s delším perspektivním rozvojem firmy. Firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. se v roce 2006 (a 2007) rozhodla svůj vozový park obměnit a tím prodloužit jeho životnost. To se jasně zobrazilo i v položce účetních odpisů majetku, která se v roce 2006 zvětšila o více než třetinu a přesáhla milion korun.

³⁰ viz účtová třída 512.100

³¹ viz kapitola číslo 4.8 Změna strategie podnikání v silniční nákladní dopravě po zavedení mýta

³² viz Tabulka 3b

4.5 Platební podmínky v silniční nákladní dopravě

Autodoprava má velmi nepříznivé platební podmínky pro dodavatele služeb. V posledních několika letech vzhledem k velkému množství poskytovatelů přepravních služeb jsou odběratelé tak trochu v pozici silnější obchodního partnera. Praxe se ustálila na platebních podmínkách hladkých plateb nezajištěných jakýmkoliv jiným platebním prostředkem (např. směnkou, akreditivem, bankovní zárukou apod.) s poměrně dlouhou dobou splatnosti mezi 60 až 90 dny po obdržení daňového dokladu za provedenou jízdu.

Tyto nepříznivé podmínky nutí takto malou firmu jako je Autodoprava Jan Čech s.r.o. mít poměrně značnou část finančních prostředků za poskytnuté výkony vázanu v dosud nesplatných pohledávkách. V případě nedobré platební morálky dodavatelů však není výjimkou, že vymahatelnost splatné pohledávky na základě uplatnění práva je nulová. Naopak s sebou nese další finanční náklady na soudní poplatky, poplatky za odbornou právní pomoc a někdy i za exekuční služby v případě nemajetnosti exekuovaného, takže menší a střední firmy raději volí cestu odpisu pohledávky než její vymáhání.

Dle mého názoru by bylo bezesporu vhodné do budoucna jít ve společnosti cestou prosazování striktního přístupu soudů i ostatních orgánů k neplatičům. V malém podnikatelském okruhu firem dodržujících pravidla slušnosti v obchodním styku je pak částečným řešením hojně aplikovaným v mnoha oborech na našem území interní výměna informací o platební i jiné morálce odběratelů služeb se snahou eliminovat poskytování služeb odběratelům, kteří nemohou nebo nejsou ochotni své závazky plnit včas anebo je na úkor svých dodavatelů neplní vůbec.

4.6 Pojištění v silniční nákladní dopravě

Dopravní firma se setkává při svém podnikatelském působení převážně se třemi druhy pojištění. Těmi jsou pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla, dále pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou jinému na věci vyplývající z přepravních smluv (tzv. pojištění nákladu) a dále havarijní pojištění vozidel na různé druhy pojistného nebezpečí (jako jsou střet, pád, náraz, požár, výbuch, blesk, krupobití, vichřice, pád jakýchkoliv věcí, povodeň, záplava, zásah cizí osoby, pohřešování v příčinné souvislosti s dopravní nehodou šetřenou policií, odcizení krádeží nebo loupežným přepadením).

Pojištění za škodu způsobenou provozem vozidla je pojištěním povinným a bez jeho uhrazení by vozidlo nemělo vůbec vyjíždět na komunikace. Zde je tedy platit bezesporu nutné, rozhodující je však kolik platit. V průběhu posledních let došlo ke vstupu mnoha zahraničních pojišťoven na české pojistné trhy a vlivem toho ke vzniku pro

dopravce vcelku příznivé situace. Je sice pravdou, že částky za pojištění neustále rostou, ale vlivem konkurence pojišťoven nerostou tak velkým tempem, jak by se stalo v případě jediné monopolní pojišťovny. Mezi sazbami jednotlivých pojišťoven jsou poměrně velké rozdíly, tak jako i mezi pojistným plněním. Je pak na majiteli firmy, aby pečlivým studiem pojistných nabídek vybral pro svoji firmu tu nejprůhodnější. Není v posledních letech výjimkou, že dopravní společnost mění pojišťovnu častěji než dříve za účelem snížení pojistných nákladů firmy, stejně jako se to z úsporných důvodů odehrálo ve firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o.

Pojištění nákladů není ze zákona povinné, avšak zvyklosti v mezinárodní přepravě zakotvily tuto podmínku pro zadání přepravy tak pevně, že dopravní firma, která tímto pojištěním nedisponuje, jakoby na trhu přepravy v rámci Evropy skoro neexistovala. Majitel firmy musí opět v návaznosti na typ a hodnoty převáženého zboží vybrat tu pojišťovnu, jejíž služby pokrývají nejlépe rizika jeho přepravy. Zde se domnívám, že tak často ke změnám pojišťovny nedochází, protože pojišťovny poskytují na tyto pojistné sazby poměrně velké bonusy za počet bezeškodných let u jedné pojišťovny, které jsou ve většině případů nepřevoditelné, tudíž by o ně dopravce při změně pojišťovny okamžitě přišel.

Havarijní pojištění je v menších a středních dopravních firmách velmi diskutovanou otázkou. Důvodem jsou poměrně vysoké sazby pojistného, které pak firmě ukrájí velmi podstatnou část ze zisku vytvořeného její podnikatelskou činností. Ve firmách, kde jsou vozidla pořízena na úvěr nebo v rámci leasingových smluv, není z tohoto pojištění úniku. Podpis úvěrové nebo leasingové smlouvy je sjednáním takového pojištění přímo podmíněn. V dopravních firmách, kde však jsou již úvěry splaceny, leasingové smlouvy zdárně ukončeny nebo byl majetek nakoupen z vlastních zdrojů, je sjednání havarijní pojistky pro vozidla vždy velkým dilematem. Vyvstává zde tedy otázka, zda sjednat pojistku, platit vysoké pojistné a přicházet tak o velkou část zisku anebo riskovat a pojistce se vyhnout. Až do léta roku 2008 patřila firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. ke společností, které riskovat odmítaly a pojištění měly dlouhodobě sjednáno. Nastupující krize na podzim roku 2008 však firmu donutila pojistky vypovědět a snížit tak náklady ne z důvodu zvýšení zisku, ale z důvodu prostého ekonomického přežití firmy. Samozřejmě s rizikem, že případná velká havárie vozidla nezaviněná cizí osobou, případně krádež vozidla, by byla pro firmu fatálním a téměř neřešitelným problémem. Zde pak však nastupuje známé rčení „To je riziko podnikání“.

4.7 Vliv komunikačních sítí na způsob podnikání v dopravě

Počátek podnikání bez telefonického, faxového, internetového a jakéhokoliv jiného spojení se okolním světem se dnes jeví jako zcela nemožný. Přesto je pravdou, neboť Jan Čech čekal na přidělení telefonní linky od tehdejší monopolní Okresní správy spojů od podání žádosti v roce 1988 až do roku 1994, takže první rok podnikání musel volit pro spojení se svými odběrateli a dodavateli pouze osobní kontakt nebo veřejnou telefonní síť.

I přes všechna negativa plynoucí z nedostatku pokročilých nástrojů pro vzdálenou komunikaci měla tato doba jistou výhodu, jíž byl osobní kontakt při jednáních. Ten hrál velmi velkou roli a potencionální obchodní partneři při něm získali dobrou možnost zjistit, zda jejich protějšek splňuje všechny finanční, morální i jiná kritéria nutná k úspěšné spolupráci. Díky tomu byla větší šance vyhnout se spolupráci se subjekty, jejichž platební morálka nebyla na požadované úrovni. Prostředí obchodu s nabídkami přeprav nebylo možné bez dnešních komunikačních prostředků nijak výrazně urychlit, a tudíž nebylo pro osoby v něm se pohybující natolik stresové jako dnes, kdy o zajištění zakázky často rozhodují doslova vteřiny, ve kterých může firmu při spojení s objednavatelem přepravy předstihnout konkurence.

Na druhé straně však v současné době došlo k nepředstavitelnému pokroku v komunikaci mezi jednotlivými složkami firmy. Dispečer může snadno komunikovat ze své centrály s jakoukoli osádkou nákladního vozidla pohybujícího se kdekoli po Evropě pomocí mobilních telefonů. Je možné také mapovat polohu nákladního vozidla pomocí zařízení GPS vysílajícího signál, který se přenáší pomocí globálních družicových systémů a internetu, načež v konečné fázi informuje dispečera na jeho osobním počítači o poloze daného nákladního vozidla a jeho osádky. V komunikaci s obchodními partnery a institucemi se dá využít dokonce ještě mnohem více efektivních nástrojů.

Všem společnostem s ručením omezeným byly ke konci roku 2009 povinně státní správou zřízeny datové schránky, které slouží k elektronické komunikaci mezi státní správou a firmami. Firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. si svoji datovou schránku aktivovala ještě před povinným zahájením elektronické komunikace a používá ji pravidelně, jelikož je to jeden ze zdrojů snižování administrativních i časových nákladů firmy.

Velká konkurence v této oblasti nutí firmu i nadále držet krok ve využití všech možností, které při provozu poskytují hardwarové i softwarové produkty současné IT techniky. Jedná se o faxovou komunikaci přes internet či pomocí komunikačních softwarů na bázi ICQ a Skype, mobilní telefony, vysílačky ve vozidlech, použití Portálu veřejné

správy při administrativních úkonech, používání datové schránky, využívání různých softwarů pro vytěžování a plánování přeprav atd. Kromě toho, že je používání těchto nástrojů nezbytné pro boj s konkurencí jako takový, často jejich využití přináší časovou a nákladovou úsporu.

4.7.1 Softwary pro plánování a vytěžování přeprav

Pro potřeby spedičních a dopravních společností vznikla celá řada softwarů a komunikačních kanálů, jen hrstka z nich však našla své uplatnění. V České republice se v posledních letech stala nejrozšířenějším systémem pro komunikaci, plánování a vytěžování nákladních vozidel virtuální spediční databanka RaalTrans, kterou po celé Evropě využívá více než 12 tisíc firem. Tato databanka funguje prostřednictvím programu RaalTrans Editor, s jehož pomocí může dopravce nabízet své služby ostatním zaregistrovaným subjektům a dále stahovat nabídky na přepravu od ostatních uživatelů. Pro kompletní funkčnost je pochopitelně nezbytné internetové připojení.

Prvním krokem k rozšíření této databanky mezi dopravce a spediční firmy byl chytrý marketingový tah společnosti poskytující databanku RaalTrans zavést měsíční zkušební dobu zdarma pod heslem: „Doprava je krev ekonomiky, my jsme její srdce“. Tato šance zaujala některé větší dopravní firmy, které v podstatě odstartovaly lavinový efekt přihlášek nových uživatelů do databanky. Většina dopravců si nechtěla nechat ujít konkurenční výhodu, zbytek byl poté donucen k registraci okolnostmi.

Dnes spediční databanka RaalTrans poskytuje denně svým uživatelům za velmi příznivý měsíční paušální poplatek přes 40 tisíc aktuálních nabídek nákladů a volných vozů, přičemž rozšířila funkčnost svého softwaru i o okamžitý plánovač tras, tzv. kilometrovník, a seznam firem, u kterých si lze prověřit jejich platební morálka pomocí ohlasů dalších uživatelů, kteří přišli s danou firmou do styku.

Firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. je registrovaným uživatelem spediční databanky RaalTrans již od roku 2003 a poskytované služby dennodenně využívá. Přes 40 % přeprav je zprostředkováno právě za pomoci této databanky, upustit od užívání tohoto nástroje nepřipadá u firmy tedy v úvahu.

Mezi další méně využívané evropské databanky patří například softwary TimoCom TRUCK & CARGO či Spedition 3000.

4.8 Změna strategie podnikání v silniční nákladní dopravě po zavedení mýtného

K 1.1.2007 dochází v České republice k zavedení výkonového mýta na vybraných pozemních komunikacích v ČR. „Podle zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění zákona č. 80/2006 Sb. a dalších provádějících předpisů je pro silniční motorová vozidla a jízdní soupravy s nejvyšší povolenou hmotností 12 tun a vyšší zrušena povinnost mít vylepen časový kupón a užití vybraných komunikací v ČR uvedenými vozidly podléhá výkonovému zpoplatnění.“³³

Tento předpis by pro firmu Autodoprava Jan Čech s.r.o., jakožto firmu provozující vozidla, která spadají do kategorie N2 do celkové váhy vozidla pod 12 tun, nebyl ničím určujícím, kdyby se však firma několik měsíců před jeho vydáním nerozhodla nechat si zkonstruovat přípojně vozidlo za jedno z jejích nákladních automobilů, jehož celková hmotnost společně s vozidlem převýšila zmiňovaný limit téměř dvojnásobně. Původnímu záměru firmy sestavit soupravu o celkové hmotnosti 24 tun (kategorie N3), jež by posunula možnosti podnikání jejich rozšířením do vyššího tonážního segmentu kamionové dopravy, přibyla další překážka v podobě zpoplatnění každého kilometru na vybraných komunikacích na našem území.

Po zveřejnění cen za jednotlivé kilometry ujeté na hlavních tazích a trasách, kterých firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. využívá, dochází nevyhnutelně k výpočtům rentability těžkotonážní kamionové soupravy. Celkové kalkulace novou strategii firmy přesunout svůj vozový park pomocí přípojných vozidel do vyšší tonážní kategorie však nepodporují. Firma se tak uchyluje k jedinému, a dle mého názoru správnému řešení, a to odprodat přípojně vozidlo a podnikat dále v tonážním segmentu do 12 tun, na který se nevztahuje povinnost výkonového zpoplatnění, nýbrž stačí mít na vozidle vylepen pouze časový kupon (dálniční známku), což se jeví jako nákladově i ekonomicky výhodnější varianta.

Zavedení samotného mýta nebylo však jediným důvodem pro rozpuštění soupravy a omezení podnikání na tonážní segment do 12 tun celkové váhy. Po krátkém několikaměsíčním fungování nákladní soupravy nad 12 tun došli manažeři firmy k nečekanému zjištění. V porovnání měsíčních výnosů soupravy a samotného paralelně fungující nákladního vozidla totožné kategorie bez přípojně vozidla oba vykazovaly přibližně stejné hodnoty, i když množství převezeného zboží bylo u soupravy jednoznačně

³³ ČARSKÝ, Jiří. Vývoj nákladní dopravy na vybrané síti pozemních komunikací v ČR v souvislosti s jejich zpoplatněním a dalšími opatřeními. Praha : České vysoké učení technické v Praze, 2008. 8 s. ISBN 978-80-01-04055-3.

vyšší. Po konzultaci s dispečerem firmy jsem došel k závěru, že tento nepoměr objemu převezeného zboží s výnosy byl pravděpodobně způsoben vyšší konkurencí v tonážním segmentu nad 12 tun, která dopravce razantní silou nutí snižovat ceny za přepravu na částky velmi podobné těm, jaké jsou běžné v segmentu do 12 tun celkové hmotnosti nákladního vozidla či soupravy, přičemž však soupravy nad 12 tun vykazují znatelně vyšší náklady. Tento fakt poté v kombinaci se zaváděním mýtného pro soupravy nad 12 tun jasně přispěl k rozhodnutí neprovozovat takové soupravy a držet se v lépe ohodnoceném a méně nákladném segmentu do 12 tun.

Mnoho drobných a středních dopravních firem se pomocí úvěrů a leasingů pokoušelo rychle vyšplhat na vrchol pyramidu tonážního řetězce, čili k provozování kamionových souprav nad 12 tun, s nedostatečně ekonomicky podloženou a promyšlenou vidinou rozšíření firmy do nejvyšší kategorie za účelem vysokého obrátu a možných vyšších zisků. To se pro velkou část z nich stalo osudným. Konkurence byla nekompromisní a firmy menšího rozsahu, které nedisponovaly dostatečným počtem kamionových souprav, neměly na trhu příliš velkou šanci. Firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. myslím tuto chybu neudělala a zachovala se mnohem zodpovědněji. Průběžně prováděla všechny nutné výpočty rentability jednotlivých nákladních vozidel a souprav a efektivně a rychle se přizpůsobovala daným podmínkám na trhu, než aby se hnala za neuskutečnitelným plánem na rozšíření do nejvyššího tonážního segmentu.

Dne 1. ledna 2010 dochází k dalším změnám zákona 13/1997 Sb. V prvním článku novely tohoto zákona se můžeme dočíst, že *„užití zpoplatněné pozemní komunikace silničním motorovým vozidlem nejméně se čtyřmi koly, jehož největší povolená hmotnost činí více než 3,5 tuny, podléhá úhradě mýtného.“*³⁴ To v praxi znamená částečný konec výhody firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. ve smyslu provozování dopravy v tonážním segmentu do 12 tun, jelikož i tento segment nyní podléhá výkonovému zpoplatnění (mýtnému). Konkurenci v segmentu nad 12 tun je však stále velmi vysoká a firma nemá ani potřebný kapitál na získání výrobních prostředků, aby se o přepravy v takovém segmentu mohla ucházet. Strategie firmy tedy zůstává držet se podnikání ve středním segmentu do 12 tun celkové hmotnosti nákladního vozidla či soupravy.

Přesto dochází k modifikacím vozového parku. Ceny mýtného za každý ujetý kilometr na zpoplatněných komunikacích v České republice se dle novely zákona v kategorii od 3501 kg do 12 000 kg nijak neliší, přičemž v době, kdy novela zákona

³⁴ *Mýto CZ – změna od 1.1. 2010.* [online]. [cit. 2010-03-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.khkpce.cz/myto-cz-zmena-od-1-1-2010.aspx>>

přichází v platnost, společnost Autodoprava Jan Čech s.r.o. provozuje dvě nákladní vozidla, jejichž celková hmotnost se pohybuje těsně pod hranicí 12 000 kg, a jedno vozidlo, jehož celková hmotnost se pohybuje těsně pod hranicí 7500 kg. Domněnka dispečera firmy, že bude výhodnější provozovat nákladní vozidla, jejichž celková hmotnost se pohybuje těsně pod hranicí 12 000 kg z toho důvodu, že je jejich užitečná hmotnost i doložnost větší při stejné ceně mýtného, než u vozidla, které spadá do v dřívějších dobách legislativně přihlížené kategorie do 7 500 kg, se brzy ukazuje jako správná. Nabízejí se tedy dvě možnosti, a to vozidlo s celkovou hmotností do 7 500 kg vyměnit za vozidlo s celkovou hmotností těsně pod hranicí 12 000 kg, které při stejné ceně mýtného nabízí díky své tonáži a objemu možnost pokrytí většího segmentu přeprav, či vozový park ztenčit a omezit se pouze na dvě dosud provozovaná vozidla s celkovou hmotností pod hranicí 12 tun. To se jevím manažerům firmy v současné době jako nejrozumnější řešení z důvodu snížené poptávky a firma tudíž vozidlo s celkovou hmotností do 7500 kg následně odprodává.

Ve shrnutí postoje firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. k zavedení mýtného je patrná snaha o maximální optimalizaci vozového parku ve vztahu k danému legislativnímu prostředí určujícím ceny mýtného s ohledem na tonážní limity. Podstatnou roli ve strategii firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. hrají i ceny mýtného v jiných evropských státech, hlavně Německa, kde je stanovena hranice přestupu z jedné tonážní kategorie do druhé podobně jako v České republice na 12 tun celkové hmotnosti nákladního vozidla, přičemž vyšší tonážní kategorie samozřejmě přináší i vyšší cenu mýtného za každý ujetý kilometr. V nynější situaci je tedy dle mého názoru nejefektivnější držet se ve středním segmentu těsně pod hranicí 12 tun. Tonážně směrem nahoru je konkurence příliš vysoká a firemní kapitál nedostatečný, směrem dolů se přeprava menšími nákladními vozy stává po zavedení mýtného příliš nákladnou a nepokrývá dostatečně potřeby odběratelů firmy.

4.9 Podnikání v dobách ekonomické recese

K čemu došlo v průběhu léta a podzimu roku 2008? Nastal naprostý propad hospodářství zasahující ve vlnách nejprve USA, pak celou Evropu a následně i navzdory optimistickým prognózám české politické scény zcela logicky i Českou republiku. Tento propad pocítili podnikatelé a zaměstnanci na všech úrovních – od velkých nadnárodních společností až po ty úplně nejmenší podnikatele, tj. živnostníky. Malá firma jako Autodoprava Jan Čech s.r.o. byla v této situaci vystavena napřímo nepříznivým okolnostem, neboť segmentu autodopravy se dotkla tato krize naplno a takřka v první vlně.

Skokově ubylo zakázek k přepravě, došlo k prudkému zmrazení cen za dopravu i navzdory neustále se zvyšujícím nákladům, přibýlo firem, které nebyly schopny splácet své závazky, pomoc ze strany státu přicházela velmi váhavě a pomalu.

Nevýhodou takto malé firmy bylo, že ztráty nebylo možno pokrýt ze zisku z jiného odvětví či jiného teritoria tak, jak je to umožněno u nadnárodních společností. Vzhledem k velkému počtu subjektů nebylo možné ani očekávat jakoukoliv adresnou státní pomoc např. ve formě dotací, tak jak byla například poskytnuta automobilkám, bankám apod. v jiných částech světa. Na druhou stranu malá firma dokáže mnohem pružněji zareagovat na vzniklou situaci a mnohem rychleji snížit či úplně odbourat náklady, které nejsou pro její přežití nutné. A v tom tkví její největší výhoda.

V pokročilé fázi hospodářské recese volil majitel firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. cestu utužení obchodních vztahů s firmami, které rovněž činí veškeré kroky pro to, aby prosperovaly a plnily své závazky i v době krize. Postupně nalézá i nové odběratele, kteří oceňují schopnost v pořádku a v řádném dohodnutém časovém termínu dopravit jejich zboží na místo určení. Zatím nevyřešenou otázkou zůstává obnova vozového parku, protože situace zatím není variantě nákupu nových vozidel nakloněna. Výnosy v této době pokrývají jen nezbytné náklady a zisky jsou příliš nízké na to, aby postačily na kompletní obnovu vozového parku. Proto je obrovskou výhodou firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. že kompletně obnovila celý vozový park v letech 2006 a 2007, a tudíž na dobu nejbližších dvou až tří let si může dovolit tuto otázku neřešit.

V prvních kapitolách jsme popisovali ekonomické možnosti podnikání v ČR. Bylo uvedeno, že firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. patřila k firmám, které použily pro nákup vozidel vlastního vloženého kapitálu namísto úvěrů a leasingů. V této kapitole nutno konstatovat, že to je jeden z důvodů, proč takto malá firma zatím přežívá silnou hospodářskou recesi započatou v létě roku 2008 a proč stále ještě bez větších nesplacených závazků funguje. Je to tím, že nebyla zatížena neúměrnými úvěry a leasingy sjednanými v období do roku 2008. Mnoho majitelů firem podepisovalo tyto smlouvy s ekonomickým výhledem založeným na výsledcích úspěšných let po roce 2000 a toto břemeno nyní táhnou s sebou i v letech méně úspěšných, což může mít i fatální následky. Takovému jednání se však firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. naštěstí vyhnula.

5 Rozhodující společensko-ekonomické události z pohledu firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. v Evropě

5.1 Přijetí České republiky do Evropské unie

Vstupem České republiky do Evropské unie se i nám otevírá celoevropský trh. Ten by teoreticky měl posilovat obchod mezi jednotlivými členskými státy, tudíž i situace na interkomunitárním dopravním trhu získává potenciál k hmatatelnému zlepšení. Čeští dopravci se ale, včetně firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o., obávají jiných hrozeb, a to nejen legislativních, ale také konkurenčních. Velmi často se debatuje o přílivu nevytížených kamionů z okolních států, převážně Rakouska a Polska, které mohou snížit poptávku po službách českých dopravců. Hodně diskutovaným tématem je konkurenceschopnost českých dopravců s dopravci z jiných členských států.

Evropská legislativa také nezahálí a přináší mnoho nových nařízení, stanovujících nová kritéria, jež musí dopravní společnost splňovat. Zaprvé je nutné pro provozovatele mezinárodní kamionové dopravy získat tzv. Eurolicenci³⁵, pro jejíž udělení je potřeba prokázat jak odbornou, tak i finanční způsobilost dopravce. Zákonnodárci Evropské unie vyvíjejí také silný tlak na dodržování dohody AETR, čili Evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě, a povinnou instalaci digitálních záznamových zařízení. Ochrana životního prostředí se stává důležitým faktorem, moderní vozy vybavené nízkoemisními agregáty získávají daňové úlevy. Důraz na bezpečnost silničního provozu se odráží v každém dopravním nařízení Evropské unie. Spletité otázky týkající se kabotáže, tj. *„dočasného provozování vnitrostátní silniční přepravy zboží pro cizí potřebu v jiném členském státě, aniž by tam měl dopravce sídlo nebo byl jinak usazen“*³⁶, dělají problém mnoha dopravcům. Mezi jasné klady jednotného vnitřního trhu Evropské unie však patří zrušení celní povinnosti, které přináší dopravcům nemalou časovou úsporu při převozu zboží z jednoho členského státu do druhého.

Postupem let se nové legislativy zažívají tak, jak se zapracovávají do naší právní soustavy, a firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. i další dopravci se učí pracovat s novým trhem a od května 2009 po uplynutí pětileté lhůty stanovené pro Českou republiku, kdy se kabotáž stává liberalizovanou se všemi státy Evropské unie kromě Bulharska a Rumunska,

³⁵ viz. kapitola 2.5 Právní změny po vstupu do Evropské unie

³⁶ *Kabotáž po 1. květnu 2009*. [online]. [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/doprava/kabotaz-po-1-kvetnu-2009/1000470/52761/>>

si naplno a i přes těžká období v posledních dvou letech ověřují svou konkurenceschopnost s dopravci z jiných členských států.

I přes prvotní obavy z toho, že vstup do Evropské unie přinese českým dopravcům více nevýhod než usnadnění, je firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. důkazem toho, že tomu tak není. Je pravdou, že kvůli novým nárokům na dopravce bylo nutno opakovaně investovat jisté sumy peněz, nikdy však ne tolik, aby se vstup České republiky do EU dal označit za pro české dopravce silně zatěžující či dokonce snad destruktivní. Ve shrnutí by se z pohledu drobné dopravní firmy jako je Autodoprava Jan Čech s.r.o. dalo připojení k evropskému trhu označit za víceméně kladný krok kupředu, maje na mysli převážně zrušení celní povinnosti na jednotném vnitřním trhu EU.

5.2 Začlenění České republiky do Schengenského prostoru

Již v roce 1999 začleňuje Amsterodamská smlouva schengenské *acquis* do svého institucionálního rámce³⁷. Trvá téměř tři roky než dochází v roce 2007³⁸ k překonání nevole zakládajících členských států umožnit volné cestování a přesun zboží občanům z nově připojených členských států EU a dochází k samotné implementaci Schengenské dohody podepsané Českou republikou již ve stejném roce jejího vstupu do Evropské unie, tj. v roce 2004. Pro mnohé dopravce a hlavně řidiče z povolání jsou změny na hranicích, které nastaly roku 2007, doslova jako splněný letitý sen. Zrušení veškerých kontrol na hranicích přináší firmám podnikajícím v mezinárodní dopravě neuvěřitelné ulehčení v plánování zakázek, nezměrnou časovou i nákladovou úsporu.

Doposud byly kontroly cestujících osob a zboží na hranicích nejrizikovějším faktorem co se plánování časového harmonogramu přeprav týče. Mnohdy musely osádky vozidel čekat s kamiony dlouhé hodiny na hranicích než se dostaly k hraničnímu kontrolnímu stanovišti a následně byly propuštěny přes hranice jiného státu. Často nebylo vůbec možné odhadnout, jak dlouho se nákladní vozidlo v hraničním pásmu z důvodů kontrol zdrží, a docházelo tak k nejistým průtahům a narušení plánu dopravy. I pro řidiče z povolání bylo rozvržení jejich výkonu dle dohody AETR vzhledem k nejisté situaci na hranicích velmi stresující a vysilující záležitostí, obzvláště když docházelo k nečekanému zdržení, které bylo nutné později dohánět.

³⁷ *Vstup ČR do Schengenského systému*. [online]. Dostupný z WWW:

<<http://www.euractiv.cz/bezpecnost-a-spravedlnost0/link-dossier/vstup-r-do-schengenskho-systmu>>

³⁸ OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE WIKIPEDIE. *Schengenský prostor*. [online]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Schengensk%C3%BD_prostor>

Po úplném otevření hranic, hlavně mezi Českou republikou a Německem, na něž se vývoz a dovoz firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. soustředí, došlo k výraznému zvýšení efektivity práce nákladních vozidel a jejich osádek díky mnohem předvídatelnější situaci v oblasti plánování jednotlivých přeprav, kdy časová položka přejezdu hranic naprosto odpadá a není už vůbec počítána jako zastávka nákladního vozidla na své trase, ale jako pouhý průjezd, který se v časovém plánu trasy ani nijak nepromítá.

5.3 Období hospodářské recese posledních let

Již když se zamyslíme nad hlavní podnikatelskou činností firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o., kterou je export a import převážně ze zemí západní Evropy, hlavně Německa, tušíme jistý vznikající problém, který v posledních dvou letech s ekonomickou krizí nabývá na rozměrech. „I když je Německo se zhruba třetinovým podílem na obratu zahraničního obchodu ČR stále naším nejvýznamnějším obchodním partnerem, jeho podíl ve prospěch ostatních zemí klesá. Zatímco v roce 2000 směřovalo do Německa 40% našeho vývozu, v době našeho vstupu do EU to bylo již 36% a předešlém roce 2008 31%.“³⁹ Podobně klesající tendenci můžeme sledovat i u dovozu, kdy jeho podíl tvořil ještě v roce 2000 36 % a v roce 2008 již pouhých 29 %. Roku 2009 dosáhl „vývoz do Německa v prvním pololetí 347 mld. CZK a dovoz z Německa 254 mld. CZK. Oproti stejnému časovému období v roce 2008 došlo tedy k rekordnímu poklesu jak na straně exportů, tak na straně importů.“³⁹

Provázanost české ekonomiky s ekonomikou a trhem německým je naprosto zřetelná a pro firmu Autodoprava Jan Čech s.r.o. v podstatě zásadní. Úbytek vývozu přináší na podzim roku 2008 automaticky také úbytek poptávky po přepravních službách, což má za následek nedostatečné vytížení nákladních vozidel firmy, nízké obraty i zisky. Do toho zasahuje i krize v automobilovém průmyslu, na který je v Německu napojena řada českých firem vyrábějících díly a automobilové doplňky, jejich spolupráce a vývoz tudíž také silně ochabuje.

Jedinou možností firmy je snížit počet zaměstnanců a zároveň zmenšit velikost svého vozového parku a operovat na tzv. provozním minimu. To se zatím firmě daří a proto stále přežívá i v tak náročné době jako je tato. Troufám si tvrdit, že firemní plán úspor je dokonale promyšlený až do těch nejmenších detailů, kdy se například využívá

³⁹ Německo: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. [online]. [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000636/>>

nové technické možnosti odesílat faxy elektronicky přes internet, a tím šetří papír i inkoust ve faxovém zařízení kanceláře dispečera. Jak potvrzuje management firmy, kdo nezavede úsporná opatření na všech frontách, nepřežije.

6 Plán vývoje firmy v následujících letech

6.1 Předpokládaný vývoj v silniční nákladní dopravě a výhledy firmy do budoucnosti

S vidinou zlepšení ekonomické situace ve střední a západní Evropě přichází také naděje na znovuoobnovení a pozitivní vývoj v kamionové dopravě i pro české dopravní firmy. Česko, jako exportní země, je závislé na správné funkčnosti především západních trhů, na které se nejvíce soustředí. Silniční nákladní doprava, tedy specificky mezinárodní kamionová doprava, je na objemu exportu naší země přímo závislá, jelikož se jejím prostřednictvím tento z velké míry fyzicky uskutečňuje. Míra využití služeb kamionové dopravy záleží tedy hlavně na poptávce exportních, a v nemalé míře i importních služeb.

Dalším faktorem je vedle celkové poptávky po vývozu a dovozu zboží také rozložení podle způsobu realizace přepravy. Největším konkurentem silniční nákladní dopravy v Evropě je železnice, která však kamionové dopravě ku prospěchu vykazuje již od 70. let nepříznivý vývoj⁴⁰, kdy dochází k poklesu jejího přepravního výkonu a značná část přepravovaného zboží se přesouvá na silnice. Důvodem takového jevu může být pravděpodobně větší flexibilita a kompletnost služby, kdy pomocí kamionové dopravy lze dosáhnout přesunu zboží až přímo na místo určení, trasu lze individuálně upravit, přičemž časová spolehlivost kamionové dopravy se s otevřením hranic také výrazně zvýšila.

Lze tedy předpokládat, že tento trend přesunu dopravy z železnice na silnici bude pokračovat. Vývoj do budoucna je přesto nejistý a přináší mnoho pochyb, hlavně co se týče ekologičnosti a vlivu silniční nákladní dopravy na životní prostředí. Jsou vyvíjeny jisté tlaky na to, aby se trend přesunu z železnice na silnici zastavil a nabral opačný směr za účelem snížení energetických i emisních výdejků v dopravě. Nicméně je nepochybné, že silniční doprava bude vždy nutnou součástí realizace přepravy, jelikož jako jediný způsob dopravy je schopna přemístit zboží vždy přímo na místo určení, alespoň, co se

⁴⁰ SEIDENGLANZ, Daniel. *Vývoj železniční dopravy v Evropě a její pozice v evropské dopravní politice*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://railway.econ.muni.cz/publikovane-clanky/evropska-dopravni-politika/vyvoj-zeleznicni-dopravy-v-evrope-jeji-pozice-v-evrops>>

civilizovaných evropských zemí týká, a proto dokud nebude nalezen jiný způsob či dopravní prostředek, bude mít v přepravě vždy svoje místo.

Otázkou je, zda se kamionová doprava nestane postupem času pouze jakýmsi posledním cílovým článkem realizace přepravy, kdy většina trasy zboží bude přepravována po vodě, letecky či na železnici, a služeb silniční nákladní dopravy se bude využívat jen pro nezbytně nutné úseky z překladišť železnice, přístavů či letišť na místo určení a naopak. Jak už jsme však předeslali výše, poslední ukazatele tomu i přes dosavadní snahy o ochranu životního prostředí zatím nenasvědčují, a kamionové dopravě tedy není rozhodně ještě odzvoněno.

Firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. operuje nyní pouze se dvěma vozidly ve středním tonážním segmentu do 12 tun celkové váhy, a proto se jí částečně ekologické tlaky vzhledem k jejímu rozsahu vyhýbají. Další výhodou firmy je, že její zákazníci povětšinou neprodukují dostatečné množství výrobků, aby bylo pro ně výhodné využít jiných, velkoobjemových způsobů dopravy jako jsou železnice apod. Uskutečňování přeprav pomocí silniční nákladní dopravy je pro malé a střední firmy v podstatě jedinou ekonomicky přijatelnou alternativou. Většinou je pro ně i výhodné využívat k tomu dalších podnikatelských subjektů, čili dopravců, než zřizovat vlastní vozový park a najímat pracovní síly. To naštěstí upevňuje pozici dopravců v nízkém a středním tonážním segmentu. Na druhou stranu velikost poptávky po službách, kde jsou odběrateli malé a střední firmy, se z objemového hlediska nikdy nevyrovná velikosti poptávky po službách v nejvyšším tonážním segmentu nad 12 tun celkové váhy vozidla.

Výhledy a úspěšnost firmy je tedy v budoucnu závislá nejen na fungování naší i západní ekonomiky, ale také hlavně na výrobní produkci a následné poptávce po dopravních službách u malých a středních firem. Je pravdou, že firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. se v posledních dvou letech stáhla na své úplné provozní minimum, kdy už není kam ustupovat a co redukovat. V budoucnu se tudíž dá uvažovat pouze o jejím zpětném rozšiřování při dostatečné poptávce a pozitivních ekonomických výhledech.

6.2 Dlouhodobý plán firmy

Základem a již dlouhodobou strategií pro přežití a správné fungování firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. byla vždy dokonalá flexibilita a schopnost přizpůsobit se aktuálním podmínkám na trhu. V nejistých očekáváních dnešní doby je budování dlouhodobých plánů velmi náročnou záležitostí, pokud vůbec uskutečnitelnou. Firma hodlá vycházet ze svých schopností pohotové reakce na vývoj na dopravním trhu, kdy jí její

menší rozsah v kombinaci s kvalitním managementem umožňuje efektivněji reagovat na výkyvy poptávky navýšením či snížením velikosti vozového parku i počtu zaměstnanců firmy, tak jak jsme tomu mohli být svědky v uplynulých dvou letech.

S očekáváním alespoň drobného hospodářského vzestupu naší země i zemí Evropské unie firma uvažuje do budoucna o možném rozšíření svého vozového parku o další nákladní vozidlo, případně vozidla. Nehodlá však již expandovat do vyššího tonážního segmentu, jak zamýšlela v letech 2008 a 2009, naopak uvažuje o vozidlech stejné váhové kategorie či dokonce kategorií nižších. Bylo předem stanoveno, že k případnému rozšíření v následujících dvou letech dojde pouze tehdy, bude-li firma schopna financovat nákup nových vozidel výhradně z vlastních hotovostních zásob bez využití jakýchkoli externích finančních zdrojů, a to čistě z bezpečnostních stabilizačních důvodů, poučena krachem několika obchodních partnerů podnikajících ve stejném oboru za poslední období. Toto rozhodnutí může sice částečně narušit schopnost firmy pružně reagovat na vývoj trhu v nadcházejících 24 měsících, přesto vedení trvá na tom, že zadlužování firmy je v nejistých podmínkách při silných výkyvech poptávky dosti rizikové.

Zevrubný soukromý průzkum dopravního trhu provedený firmou Autodoprava Jan Čech s.r.o. nedávno poukázal na možnost rozšířit své služby ve skupině maloobjemových expresních přeprav, které jsou uskutečňovány zpravidla menšími dodávkovými vozidly, jež nepřevyšují hmotnost 3,5 tuny. Období hospodářské recese zruinovalo mnoho malých soukromých dopravců, kteří často provozovali pouze jedno dodávkové nákladní vozidlo a poskytovali maloobjemové dopravní služby, přičemž dopravní trh vykazuje v posledních měsících zvýšenou poptávku po takových službách. Zakoupení dodávkového vozidla se tedy momentálně jeví jako zajímavá investice s možnou dobrou návratností a také jako východisko dalšího rozvoje firmy.

Předpokládá se tedy, že firma bude nadále operovat na svém provozním minimu, kdy provozuje dva nákladní automobily o celkové hmotnosti do 12 tun. Přesun do vyššího tonážního segmentu je z dlouhodobého plánu firmy prozatím vyřazen, přičemž se soustředění přesouvá spíše do nižších váhových kategorií se specializací na expresní maloobjemové přepravy, jejichž realizace se zdá být zajímavou možností budoucího rozvoje firmy. Základem a hlavní složkou příjmů firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. však stále zůstává poskytování dopravních služeb prostřednictvím nákladních vozidel ve váhové kategorii do 12 tun celkové váhy (kategorie N2).

6.3 Doporučení firmě Autodoprava Jan Čech s.r.o.

Dle mého názoru pracuje management firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. velmi efektivně a snaha o zachování a rozvoj společnosti je doslova enormní. I v náročné době se firmě daří zachovávat vysoké standardy jejich služeb, mít pověst spolehlivého dopravce a udržet si velmi dobrou platební morálku. Dokonce až tak dobrou, že většinu svých pohledávek hradí ještě před uplynutím termínu pro jejich zaplacení, což je v této době velmi zřídka vídaným jevem.

Z důvodu uchovávání většího množství disponibilního kapitálu bych firmě doporučil vyvarovat se předčasných úhrad pohledávek a využít mezitím nakumulovaných financí pro další obchodní transakce tak, jako to v praxi činí většina ostatních společností. Zajisté tím nemyslím ale to, že by firma měla hradit své pohledávky po uplynutí limitu pro jejich zaplacení, to by mohlo poškodit její pověst. Jen upozorňuji na další možnost, kde lze po jistou dobu udržet a čerpat další finanční prostředky.

Stejně tak si nemyslím, že je dobrou volbou omezovat se při budoucím rozšiřování firmy pouze na vlastní kapitál, a to i přesto, že chápu obavy managementu plynoucí ze zkušeností v minulosti. V případě rozšiřování vozového parku bych volil zlatou střední cestu, za kterou považuji vyvarování se leasingu a místo toho dojednání úvěru, z něhož lze čerpat další finanční zdroje na pořízení výrobních prostředků. Ostatně tímto způsobem financovala firma svůj rozvoj již v minulosti a ukázal se být jako relativně bezpečný a velmi efektivní. Výhoda úvěru oproti leasingu je taková, že při neschopnosti splácet úvěr dopravní firma nepřijde o samotné nákladní vozidlo, a tudíž ho může odprodat, a zbytek úvěru splatit pomocí peněz získaných prodejem. Zatímco při neschopnosti splácet leasingové splátky firma přichází zároveň i o samotné vozidlo, které je v případě leasingové smlouvy pouze předmětem pronájmu, tudíž firma poté již nemá šanci pokrýt splátky financemi získanými z prodeje předmětu leasingové smlouvy. Úvěr je tedy z hlediska rizika tou schůdnější variantou.

Jsem toho názoru, že firma učinila správný krok a rozhodla se nerozšiřovat svoje služby směrem do vyššího tonážního segmentu, kde by byla se svými současnými kapacitními možnostmi zřejmě brzy zničena konkurencí. Je nejvýše vhodné držet se segmentu ve kterém firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. podniká v nynější době. To je totiž právě ta oblast, kde má firma dostatek zkušeností, zná svého zákazníka a je schopna korigovat směr, kudy se dále ubírat. Na experimentování se vstupem do vyšších tonážních kategorií není dopravce dle mého názoru připraven.

Na druhé straně expandovat do nižší váhové kategorie prostřednictvím maloobjemových dobře placených expresních zásilek by mohlo být pro rozpočet firmy zajímavým přínosem. Je však nutné ještě důkladněji prozkoumat poptávku po těchto službách, případně si předem nasmlouvat do budoucna pravidelné přepravy ještě před jakýmkoli dalšími kroky směřujícími k rozšíření vozového parku firmy o dodávkový vůz, příp. dodávkové vozy. Na rozdíl od předchozích pokusů o expandování do vyšší třídy, zde nyní již nelze aplikovat model tzv. pokusu a omylu, experimentování by mohlo mít velmi nepříznivé následky na ekonomickou situaci firmy. Každý krok musí být promyšlený a uvážený, zároveň ale i pohotový.

Z hlediska realizace samotných přeprav bych firmě doporučil lépe zvážit v jak rozsáhlé míře lze dále odprodávat přepravy svých stálých zákazníků, tak aby se tito nerozhodli v konečné fázi přejít k jinému dopravci, který je v podstatě konečným článkem prodejního řetězce a samotnou přepravu realizuje, a zda by nebylo již výhodnější realizovat tyto přepravy pomocí vlastních prostředků rozšířením vozového parku. Je třeba neustále kalkulovat rizika a správný moment, kdy by bylo vozový park třeba rozšířit, dobře podchytit.

V budoucnosti je pro firmu zásadní, aby vynaložila největší úsilí na získávání nových stálých zákazníků. Je vhodné se soustředit převážně na nově zakládané firmy s dobrým exportním či importním potenciálem. Managementu firmy lze jen doporučit, aby vyvinul snahu o maximální možnou míru osobního kontaktu se svými zákazníky, ať již dosavadními či budoucími, jelikož jsem přesvědčen, že takový přístup napomáhá k utužení vztahů mezi firmou a jejími odběrateli.

Závěr

I přes výrazné zpomalení nárůstu ekonomiky u nás i v západní Evropě v posledních dvou letech, které způsobuje zřetelné otřesy ve výrobní sféře, na níž je přímo napojen sektor dopravy, se firma Autodoprava Jan Čech s.r.o. ze všech sil snaží udržet na trhu a neztrácí dnes tolik potřebný pozitivní přístup, který je dle mého názoru v kombinaci s neutuchající progresivitou základem úspěchu v boji o přežití.

Jak je již z textu patrné, tato bakalářská práce se drží striktně oboru silniční nákladní dopravy s důrazem na dopravu kamionovou, kdy je tato oblast zkoumána především z pohledu malého podnikatelského subjektu podnikajícího ve zmiňovaném oboru.

V úvodních kapitolách práce je úspěšně zkompletován a detailně popsán vývoj firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. stejně tak jako jejího přímého předchůdce v podobě živnosti fyzické osoby podnikatele pana Jana Čecha. Ten je doplněn o příslušné informace z několika odlišných disciplín, ať se již jedná o pohled z hlediska právního, technického či ekonomického.

Další kapitoly práce se soustřeďují na hledisko čistě ekonomické a obsahují mimo jiné především podrobný rozbor nákladů firmy v časové souslednosti od samotného založení společnosti až po současnost. Vysvětlují a odůvodňují jevy v rozdílném vývoji hodnot nákladů a sestavují hypotézy o možných faktorech zapříčiňujících výraznější výkyvy v jednotlivých složkách nákladů v určitých obdobích.

Analýzu postupů rozhodování ve firmě se podařilo jasně demonstrovat v jednotlivých komentářích klíčových rozhodnutí managementu, která prolínají všechny hlavní kapitoly této práce. Můžeme nalézt i objasnění sporných kroků a rozhodnutí firmy sepsaných a vyhotovených po konzultaci s jejím managementem.

Zdárně se podařilo shrnout společensko-ekonomické faktory ovlivňující situaci v kamionové dopravě, přičemž práce komentuje i postoj dopravců při vstupu České republiky do Evropské unie či jejím začlenění do Schengenského prostoru.

V průběhu celého rozboru firmy Autodoprava Jan Čech s.r.o. a oboru silniční nákladní dopravy obecně můžeme zpozorovat evidentní vlivy hospodářské recese, která se u nás výrazně projevila během posledních dvou let. Ta s sebou přináší řadu úsporných opatření, částečně zastavuje rozvoj firmy, stejně tak jako celého odvětví dopravních služeb, a nutí firmu operovat na tzv. provozním minimu.

Resume

This bachelor thesis focuses on the European logistics, specifically on the road freight transport sector and its particular segment of international truck transport. Its aim is to give detailed information about the state, development and management issues of this business branch from a point of view of a concrete transportation company.

The company described in the thesis is a small transportation company based in the Czech Republic, which has been providing together with its predecessor international transport services for more than fifteen years. This company is called Autodoprava Jan Čech s.r.o. and was established as a limited liability company in 2000 on the basis of prior commercial activity of its founder Jan Čech.

The introductory chapters of this thesis summarize the conditions after 1989, establishment of Čech's commercial activity and its further development until 2000, when a limited liability company Autodoprava Jan Čech s.r.o. was founded. In the subchapters we can also find information about legal changes after the accession of the Czech Republic to the European Union, summary of European Agreement concerning the work of crews of vehicles engaged in international road transport or basic description of the associations, unions and companies operating in road freight transport.

The following part of the thesis presents technical requirements for carrying on business in international truck transport from the early 90s up to now. It also describes the development and modifications of the fleet of trucks of the company Autodoprava Jan Čech s.r.o. from its inception.

The greatest part of the text is dedicated to the economy of the road freight transport in relation to the transportation company described. Great emphasis is placed on analysis of economic growth and stability of the company as well as on the cost analysis with respect to certain period of time.

Final chapters of the thesis deal with the crucial socio-economic events from the perspective of the company Autodoprava Jan Čech s.r.o. such as the accession of the Czech Republic into the European Union or its integration into the Schengen Area. The very last part of the bachelor thesis gives an account of an expected development of road freight transport sector and prospects together with long-term plans of the company Autodoprava Jan Čech s.r.o. for the future.

Anotace

Jméno a příjmení:	Jan Urbánek
Katedra:	Anglistiky a amerikanistiky FF UP v Olomouci
Název práce:	Problematika kamionové dopravy z pohledu konkrétní firmy
Vedoucí práce:	Doc. Ing. Jaromír Novák, CSc.
Počet znaků:	127 482
Počet titulů použité literatury a jiných pramenů	12

Klíčová slova: kamionová doprava, silniční nákladní doprava, realizace přepravy, analýza nákladů, firemní strategie

Tato bakalářská práce si klade za cíl podrobně zmapovat stav, vývoj a problematiku řídicích a ekonomických souvislostí jednoho konkrétního subjektu podnikajícího v oboru silniční nákladní dopravy. Úvodem se práce krátce zmiňuje o stavu a vývoji po roce 1989. Ve druhé kapitole lze nalézt soupis právních podmínek v České republice uváděných ve vztahu k založení a rozvoji popisované společnosti. Třetí kapitola se zabývá rozбором technické základny firmy. Následující kapitola se poté soustředí výhradně na ekonomická témata spojená s činností popisované společnosti. Závěrečné kapitoly shrnují hlavní společensko-ekonomické události z pohledu dané firmy a zahrnují dlouhodobý plán firmy do budoucnosti.

Keywords: truck transport, road freight transport, implementation of transport, cost analysis, business strategy

This bachelor thesis is aimed to map in detail the state, development and management issues of one specific company carrying on business in road freight transport sector. The introductory charter briefly mentions situation and development after 1989. In the second chapter we can find a list of legal terms and conditions in the Czech Republic featured in relation to the establishment and development of the company described. The third chapter deals with the analysis of the technical basis of the company. The next chapter focuses exclusively on economic issues associated with the activities of the company. Final chapter summarizes the main socio-economic events from the perspective of the firm and includes long-term business plan for the future.

Seznam grafů

- 1) Graf 1 - Podíl „nosných firem“ na celkových výnosech za přepravní služby
- 2) Graf 2 - Procentuální vyjádření podílu „nosných“ firem na celkových výnosech za přepravní služby
- 3) Graf 3 - Ilustrace struktury odběratelů a jejich procentuálních podílů na celkových výnosech za přepravní služby
- 4) Graf 4 - Podíl mzdových nákladů a nákladů za pohonné hmoty k celkovým nákladům firmy

Seznam tabulek

- 1) Tabulka 1 - Pracovní doba, její přerušení a odpočinek v případě jednočlenné osádky vozidla
- 2) Tabulka 2 - Pracovní doba, její přerušení a odpočinek v případě dvoučlenné osádky vozidla
- 3) Tabulka 3a - Rozložené vyjádření nákladů firmy v CZK (2001 – 2005)
- 4) Tabulka 3b - Rozložené vyjádření nákladů firmy v CZK (2006 – 2010)

Použité zkratky

AETR	Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
CZK	Koruna česká
ČSAD	Československá státní automobilová doprava“
DPH	Daň z přidané hodnoty
EHS	Evropské hospodářské společenství
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GPS	Globální poziční systém
IRU	Mezinárodní silniční unie
IT	Informační technologie
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SSL ČR	Svaz spedice a logistiky České republiky

Seznam pramenů a použité literatury

- 1) BENDL, Petr. *Modrá šance pro dopravu*. [online]. [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.ods.cz/docs/publikace/modra_sance-doprava.pdf>
- 2) ČARSKÝ, Jiří. *Vývoj nákladní dopravy na vybrané síti pozemních komunikací v ČR v souvislosti s jejich zpoplatněním a dalšími opatřeními*. Praha : České vysoké učení technické v Praze, 2008. 8 s. ISBN 978-80-01-04055-3.
- 3) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj zahraničního obchodu v 1. pololetí 2004*. [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/6EE7003BAF56>>
- 4) *Daňové zákony v úplném znění k 1.1.2010 s přehledy změn*. Praha : ANAG, spol. s r.o., 2010. 7 s. ISBN 978-80-7263-570-2
- 5) D.A.S. POJIŠŤOVNA PRÁVNÍ OCHRANY A.S. *Podstata právní ochrany*. [online]. [cit. 2010-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.das.cz/cs/site/o-spolecnosti/podstata-prav-ochrany.htm>>
- 6) GEJDOŠ, Vlastimil. *Makroekonomický vývoj České republiky 1984 – 1994*. [online]. [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <http://www.czp.cuni.cz/knihovna/undp/studie/17_Gejdos.htm>
- 7) *Kabotáž po 1. květnu 2009*. [online]. [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/doprava/kabotaz-po-1-kvetnu-2009/1000470/52761/>>
- 8) MINISTERSTVO DOPRAVY. *Eurolicence, osvědčení řidiče*. [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladni_doprava/Povolovac%C3%AD+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Povolovac%C3%AD+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+s+%C4%8Dlensk%C3%BDmi+st%C3%A1ty+EU/Eurolicence.htm>

- 9) *Mýto CZ – změna od 1.1. 2010.* [online]. [cit. 2010-03-14]. Dostupný z WWW:
<<http://www.khkpce.cz/myto-cz-zmena-od-1-1-2010.aspx>>
- 10) Německo: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. [online]. [cit. 2010-03-19].
Dostupný z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/nemecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000636/>>
- 11) OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE WIKIPEDIE. AETR. [online]. [cit. 2010-03-06].
Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/AETR>>
- 12) PROCHÁZKOVÁ, Dagmar, VLACH, Pavel. *Vzorový účtový rozvrh 2010 – Úplné znění.* Ostrava : Sagit, 2010. 16 s. ISBN 978-80-7208-784-6