



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ROZŠÍŘENÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT FIRMY

PROPOSAL FOR EXPANSION OF THE COMPANY'S BUSINESS ACTIVITIES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marek Halberštat

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Vladimíra Bayerová, Ph.D.

BRNO 2025

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Marek Halberštat**
Vedoucí práce: **Ing. Vladimíra Bayerová, Ph.D.**
Akademický rok: 2024/25
Studijní program: Procesní management

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh rozšíření podnikatelských aktivit firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh možnosti rozvoje stávajícího portfolia služeb firmy působící v oblasti vnitrostátní a mezinárodní silniční dopravy. Hlavním zaměřením je využití dosud nevyužitých prostor k zavedení skladovacích služeb, a tím nabídnout zákazníkům komplexnější logistické služby, s cílem zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

FINCH, Brian a FLORIAN, Petr. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. Brno: Lingea s.r.o., 2020. ISBN 978-80-7508-623-5.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na návrh rozšíření podnikání v oblasti silniční dopravy o poskytování skladovacích služeb. Vychází z aktuálních možností firmy a řeší přestavbu stávajícího objektu na funkční sklad včetně jeho vybavení a provozního zajištění. Práce obsahuje finanční plán, výpočet návratnosti investice i analýzu rizik. Cílem je vytvořit proveditelný a efektivní podnikatelský záměr.

Abstract

The bachelor thesis focuses on a proposal to expand a road transport business by introducing warehousing services. It is based on the current capabilities of the company and addresses the reconstruction of an existing building into a functional warehouse, including its equipment and operational setup. The thesis includes a financial plan, return on investment calculation, and risk analysis. The aim is to create a feasible and efficient business plan.

Klíčová slova

rozvoj podniku, silniční doprava, podnikatelská aktivita, analýza podniku, skladování

Keywords

business development, road transport, business activity, business analysis, warehousing

Bibliografická citace

HALBERŠTAT, Marek. *Návrh rozšíření podnikatelských aktivit firmy* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-18]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/168451>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Vladimíra Bayerová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. 5. 2025

Marek Halberštat

autor

Poděkování

Rád bych vyjádřil poděkování firmě Břetislav Halberštat za možnost věnovat se této bakalářské práci v reálném podnikatelském prostředí a za sdílení hodnotných informací z praxe, které zásadně přispěly k jejímu obsahu. Velké poděkování patří také vedoucímu bakalářské práce za odborné vedení a cenné rady. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za trpělivost, podporu a motivaci v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Podnikání.....	15
1.2 Podnik.....	15
1.3 Podnikatel.....	16
1.4 Podnikatelský plán.....	16
1.4.1 Dělení podnikatelský plánů dle zpracování.....	16
1.4.2 Zpracování podnikatelského plánu.....	17
1.4.3 Formální úprava.....	18
1.4.4 Strukturování podnikatelského plánu.....	18
1.4.5 Definování produktu a podniku.....	19
1.4.6 Finanční plán a analýza finančního zdraví podniku.....	20
1.4.7 Marketingový plán.....	23
1.4.8 Analýza podnikatelského prostředí.....	24
1.4.9 Rizika podnikatelského plánu.....	29
1.5 Skladování.....	30
1.5.1 Propojení skladování a dopravy.....	30
1.5.2 Všeobecné obchodní sklady.....	30
1.5.3 Funkce skladování.....	30
1.5.4 Skladovací technologie.....	31
1.5.5 Vybavení skladu.....	32
1.5.6 Předpisy.....	33
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	34
2.1 Představení podniku.....	34

2.2	Předmět podnikání	34
2.3	Typický zákazník	35
2.4	7S – McKinseyho metoda	36
2.4.1	Sdílené hodnoty	36
2.4.2	Strategie	36
2.4.3	Struktura.....	37
2.4.4	Systemy.....	37
2.4.5	Styl vedení	38
2.4.6	Spolupracovníci	39
2.4.7	Schopnosti.....	40
2.5	Finanční zdraví podniku	40
2.5.1	Vývoj příjmů a výdajů	40
2.5.2	Cash-flow a ziskovost.....	41
2.5.3	Zadluženost.....	42
2.5.4	Investiční možnosti a jejich zhodnocení	43
2.6	SLEPTE analýza	44
2.6.1	Sociální faktory.....	45
2.6.2	Legislativní faktory.....	45
2.6.3	Ekonomické faktory.....	46
2.6.4	Politické faktory.....	49
2.6.5	Technologické faktory	49
2.6.6	Ekologické faktory.....	50
2.7	Porterův model pěti sil.....	52
2.7.1	Zákazníci.....	52
2.7.2	Dodavatelé	53
2.7.3	Substituční výrobky	54

2.7.4	Potenciální noví konkurenti	54
2.7.5	Konkurence v odvětví	55
2.8	Technické a prostorové možnosti nevyužitých prostor	56
2.8.1	Rozměry	56
2.8.2	Vchody, okna a vybavenost	57
2.8.3	Podlaha.....	57
2.8.4	Kapacita skladu.....	57
2.8.5	Zhodnocení	58
2.9	SWOT analýza.....	59
2.9.1	Silné stránky	59
2.9.2	Slabé stránky	60
2.9.3	Příležitosti	60
2.9.4	Hrozby	61
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	63
3.1	Marketingový mix 4P – návrh nového sortimentu služeb	63
3.1.1	Produkt.....	63
3.1.2	Cena	64
3.1.3	Distribuce.....	66
3.1.4	Propagace.....	66
3.2	Úprava a připravenost prostor pro skladovací činnost.....	67
3.2.1	Legislativní povolení	67
3.2.2	Demontáž a bourací práce.....	67
3.2.3	Realizace nového podloží	68
3.2.4	Zabezpečení prostoru	69
3.2.5	Provozní připravenost prostoru.....	69
3.3	Vybavení skladu a provozní organizace	72

3.3.1	Regálový systém	72
3.3.2	Manipulační technika a její uložení	75
3.3.3	Personální zajištění	76
3.3.4	Informační systém.....	78
3.3.5	Pojištění skladu a činnosti.....	78
3.4	Provozní materiál a ostatní náklady	80
3.4.1	Spotřební a provozní materiál	80
3.4.2	Náklady na dopravu	80
3.5	Přehled nákladů.....	81
3.6	Přehled tržeb	82
3.6.1	Časová náročnost	85
3.6.2	Způsob financování.....	86
3.6.3	Účetní přehled příjmů a výdajů	88
3.6.4	Cash-flow	91
3.6.5	Doba návratnosti	92
3.7	Potenciální rizika	94
3.7.1	Zhodnocení analýzy rizik.....	95
3.8	Zhodnocení návrhu a podmínek realizovatelnosti	95
ZÁVĚR.....		97
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		98
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		103
SEZNAM TABULEK		104
SEZNAM GRAFŮ		105
SEZNAM VZORCŮ		106
SEZNAM PŘÍLOH		107
PŘÍLOHY		I

ÚVOD

Bakalářská práce je návrhem rozvoje stávajícího portfolia služeb firmy Břetislav Halberštat, která byla založena v roce 2003. Firma působí v oblasti vnitrostátní a mezinárodní silniční dopravy. Podnik sídlí ve východních Čechách v Orlickoústeckém okrese, kde má také většinu svých zákazníků. Tato lokalita je pro něho klíčová vzhledem k rychlé reakci na požadavky klientů.

Rozšíření portfolia nabízených služeb o službu skladování by podnikem umožnilo efektivně využít nevyužité prostory a zároveň rozšířit a zefektivnit služby poskytované zákazníkům a tím i zvýšit konkurenceschopnost. Podstatným přínosem by byla i služba nabízená zákazníkům, kteří vyžadují nízké náklady na export jejich zboží. Umožnilo by to nabídnout výhodné ceny za přepravu, protože zboží by bylo nejprve sváženo na sklad menším nákladním vozidlem a následně odesláno společně s dalšími zakázkami větším nákladním vozidlem, to by vedlo k efektivnímu využívání kapacity vozidel a snížení přepravních nákladů. Skladovací kapacita by byla nabízena jak stávajícím, tak novým zákazníkům. Služba by zahrnovala nejen skladování, ale i překládání kusového zboží baleného na paletách nebo v kartonech.

Implementace návrhu vyžaduje provést analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, s ohledem na posouzení předpokladů pro úspěšnou realizaci záměru. Analýza vnitřního prostředí hodnotí celkovou situaci firmy a finanční zdraví podniku a jeho schopnost financovat novou podnikatelskou aktivitu. Využívá metody finanční analýzy, 7S, metodu SLEPTE a Porterovu analýzu. Za pomoci SWOT analýzy identifikuje slabé a silné stránky firmy i potenciál a hrozby rozvoje. Důležitý vliv na úspěch návrhu má analýza prostorových a technických možností skladu, a také analýza nákladů a výnosů, která umožní posoudit finanční úspěch podnikatelské aktivity.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem práce je návrh možnosti rozvoje stávajícího portfolia služeb firmy působící v oblasti vnitrostátní a mezinárodní silniční dopravy. Hlavním zaměřením je využití dosud nevyužitých prostor k zavedení skladovacích služeb, a tím nabídnout zákazníkům komplexnější logistické služby, s cílem zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Bakalářská práce je zpracovávána pro firmu Břetislav Halberštat, zabývající se silniční mezinárodní a vnitrostátní dopravou. Pro zpracování návrhu rozšíření portfolia služeb je třeba splnit následující dílčí cíle:

1. Zhodnotit aktuální stav a fungování podniku
2. Provést analýzu vnějšího prostředí podniku a vyhodnotit potenciál zájmu o nově nabízené služby
3. Zhodnotit technické a prostorové možnosti pro zavedení skladovacích služeb
4. Zpracovat návrh realizace rozšíření služeb
5. Identifikovat potenciální rizika
6. Zhodnotit návrh a podmínky realizovatelnosti

Metody a postupy zpracování

Teoretická část práce vychází ze studia odborné literatury a článků, které se zabývají podnikáním, tvorbou podnikatelského plánu a skladováním. Nejprve se zaměřuje na problematiku klíčových částí podnikatelského plánu a analytických metod. Následně je pozornost věnována oblasti skladování, jelikož právě skladování představuje možnou oblast rozšíření podnikatelských aktivit analyzovaného podniku.

Předmětem analytické části je podnik Břetislav Halberštat. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je použita metoda 7S, která umožňuje detailní posouzení faktorů ovlivňujících efektivitu firmy a její schopnost adaptace. Finanční zdraví společnosti je hodnoceno pomocí analýzy cash-flow a ziskovosti. K vyhodnocení vnějšího prostředí je využita metoda SLEPTE, která identifikuje makroekonomické faktory s přímým i nepřímým dopadem na firmu. Konkurenční prostředí, ve kterém podnik působí, je podrobně zkoumáno prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, jenž analyzuje vztahy mezi podnikem, zákazníky, dodavateli a konkurencí. Součástí analytické části je také zhodnocení technických a prostorových možností nevyužívaných prostor podniku za

účelem posouzení jejich vhodnosti pro rozšíření činnosti o skladovací služby. Tato část analýzy vychází z interních dat společnosti, vlastních měření prostor a výpočtů.

Závěrečným krokem analytické části je provedení SWOT analýzy, která shrnuje a propojuje veškeré poznatky získané z předchozích analýz. Tato analýza poskytuje komplexní přehled o současném stavu společnosti, identifikuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a potenciální hrozby, a vytváří tak podklad pro rozhodování o dalším směřování firmy.

Návrhová část navazuje na výsledky analytické části a představuje konkrétní návrhy rozšíření činnosti o skladovací služby. Tyto návrhy jsou založeny na kombinaci primárních a sekundárních dat. Při jejich zpracování je kladen důraz na logickou návaznost jednotlivých kroků a jejich proveditelnost v praxi. Cílem návrhové části je vytvořit ucelený a ekonomicky udržitelný plán, který povede ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Podnikání

Podnikání představuje trvalou činnost, kterou člověk vykonává samostatně pod svým jménem, zároveň za ni nese odpovědnost a jejím hlavním cílem je dosažení zisku. Tato definice vychází z § 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, a z § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Podnikání lze chápat také jako proces přeměny vstupů (výrobních faktorů, jako jsou práce, půda a kapitál) na výstupy, které následně podnikatel nabízí na trhu (Čížinská, 2018, s. 12).

Na podnikání lze nahlížet dvěma základními způsoby. První přístup ho vnímá jako podnikatelství, tedy něco inovativního, co přináší novou hodnotu a jedinečnost. Tento pohled je spojen s využíváním tržních příležitostí, dynamickým růstem firem, startupovou scénou a investory. Druhý přístup chápe podnikání jako jakoukoli činnost spojenou s vlastnictvím a řízením podniku či živnosti, bez ohledu na míru inovativnosti nebo snahu o expanzi (Srpová a kolektiv, 2020, s. 17).

Hisrich roku 1990 podnikání shrnul takto: *„Podnikatelství je proces tvorby něčeho nového, co má hodnotu, čemu se věnuje nezbytný čas a úsilí, předpokládá přijetí finančních, psychických a sociálních rizik a obdržení odměny v podobě peněžního nebo osobního uspokojení.“* (Srpová a kolektiv, 2020, s. 17)

1.2 Podnik

„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (Zákony pro lidi, 2025)

Pojem „obchodní závod“ je definován v § 502 zákona č. 89/2012 Sb., tedy v občanském zákoníku, který nahradil starší obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. Tento předchozí právní předpis do roku 2013 používal termín „podnik“ (Čížinská, 2018, s. 12).

1.3 Podnikatel

Dle nového občanského zákoníku v § 420 zákon č. 89/2012 Sb. je podnikatel definován následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

1.4 Podnikatelský plán

„*Podnikatelský plán je písemný dokument popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související s podnikatelskou činností.*“ (Svobodová, Andera, 2017, s. 69)

Přestože podnikatelský plán může být užitečný i pro samotného podnikatele, v praxi je nejčastěji sestavován v situaci, kdy je potřeba získat externí financování. Banky, investoři či jiné finanční instituce často vyžadují jeho předložení jako podklad pro rozhodování o poskytnutí kapitálu. Pečlivě zpracovaný podnikatelský plán tak může výrazně usnadnit přístup k finančním zdrojům a přispět k úspěšnému rozvoji podniku (Srpová et al., 2010, s. 59-60).

Podnikatelský plán (business plán) pomáhá podnikatelům utřídit a promyslet jejich záměr. Umožňuje jim jasně definovat strategii, konkretizovat jednotlivé kroky a zhodnotit ekonomickou stránku projektu prostřednictvím analýzy trhu, produktu a finanční návratnosti (Svobodová, Andera, 2017, s. 69).

Jinými slovy se tedy jedná o takový autoatlas, který podnikateli usnadňuje orientaci. Ukazuje mu, kde se aktuálně nachází, kam směřuje a jakou cestu zvolit, aby se k cíli dostal co nejefektivněji (Srpová et al., 2010, s. 60).

1.4.1 Dělení podnikatelský plánů dle zpracování

Podnikatelský záměr je nutné přizpůsobit jeho konkrétnímu účelu a cílové skupině.

- **Plán pro začínající podnik nebo novou činnost:**

Tento typ se využívá v situaci, kdy podnikatel nebo firma plánuje zahájit novou činnost. Cílem je detailně promyslet a připravit všechny kroky potřebné k zahájení podnikání. Plán zahrnuje nejen samotnou podnikatelskou myšlenku, ale také

finanční výpočty, organizační zajištění a plán realizace, který umožňuje sledovat, zda podnik směřuje k naplnění stanovených cílů (Červený et al., 2014, s. 8).

- **Plán zaměřený na oslovení partnera:**

V tomto případě slouží podnikatelský plán jako nástroj k přesvědčení obchodního partnera, například při vytváření společného podniku nebo navazování spolupráce. Důležité je, aby plán poskytl dostatek informací o pozici podniku na trhu, jeho cílech, prostředcích a přínosech, které partnerství přinese. Struktura a rozsah plánu se obvykle přizpůsobuje požadavkům daného partnera (Červený, 2014, s. 8-9).

- **Plán tvořený pro banku či investora za účelem získání financí**

Tento typ se zpracovává především pro účely žádosti o úvěr či získání investice. Některé banky posuzují podnikatelské plány spíše formálně a zaměřují se na vyplnění předepsaných formulářů, jiné kladou důraz na podrobný a kvalitně zpracovaný plán včetně finančních výkazů a analýz. V tomto kontextu je důležité přizpůsobit plán konkrétním požadavkům instituce nebo investora (Červený, 2014, s. 9).

1.4.2 Zpracování podnikatelského plánu

Při tvorbě podnikatelského plánu je vhodné se řídit obecně uznávanými zásadami, které přispívají k jeho srozumitelnosti, věrohodnosti a profesionálnímu dojmu. Ačkoli neexistuje jednotná závazná struktura, měl by plán obsahovat klíčové prvky, které umožní přehledné a logické představení podnikatelského záměru. Významnou roli hraje také formální úprava dokumentu, která ovlivňuje první dojem čtenáře (Veber et al., 2012, s. 96).

Zásady pro zpracování:

- **Srozumitelnost** – Text by měl být jasný a přehledný, bez nadbytečných či komplikovaných formulací. Důležité informace lze pro lepší přehlednost doplnit tabulkami či grafy. Kvalitní argumentace by měla být vždy podložena konkrétními daty (Veber et al., 2012, s. 96).
- **Logická struktura** – Obsah by měl být uspořádán tak, aby jednotlivé části na sebe plynule navazovaly a vycházely z doložených faktů. Vývojové scénáře lze

přehledně zobrazit například prostřednictvím časových diagramů (Veber et al., 2012, s. 96).

- **Stručnost a výstižnost** – Podnikatelský plán by měl obsahovat všechny zásadní informace, zároveň by však neměl být příliš rozsáhlý. Je užitečné nechat text po určité době projít kontrolou nebo ho konzultovat s nezávislými osobami (Veber et al., 2012, s. 96).
- **Pravdivost a reálnost** – Veškeré údaje uvedené v plánu musí odpovídat skutečnosti a vycházet z relevantních zdrojů, například cenových nabídek dodavatelů, průzkumů trhu či dostupných finančních analýz (Veber et al., 2012, s. 96-97).
- **Zohlednění rizik** – Jelikož podnikatelský plán pracuje s budoucím vývojem, je nutné počítat s možnými riziky a navrhnout alternativní řešení pro případ nepříznivého scénáře. Identifikace potenciálních problémů zvyšuje důvěryhodnost celého dokumentu (Veber et al., 2012, s. 97).

1.4.3 Formální úprava

Podnikatelský plán může mít různé účely, což se odráží i v jeho formální úpravě. Pokud je plán určen investorům, je důležité, aby byl stručný a přehledný. Na titulní stránce by mělo být uvedeno obchodní jméno firmy, logo, datum vyhotovení a kontaktní údaje osoby odpovědné za plán. Logo firmy by mělo být opakováno v záhlaví každé stránky (Veber et al., 2012, s. 97-98).

Vzhledem k velkému množství plánů, které investoři čtou, je častým požadavkem předložení podnikatelského plánu ve formě prezentace, například v MS PowerPointu. Plán by měl být vizuálně působivý, bez gramatických chyb a překlepů, protože tvoří první dojem o firmě (Veber et al., 2012, s. 97-98).

1.4.4 Strukturování podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu se liší podle specifik jednotlivých firem, avšak některé části by v něm neměly chybět. Mezi klíčové prvky patří obsah, který usnadňuje orientaci a vyhledávání informací, a shrnutí. Shrnutí by mělo stručně odpovídat na základní otázky týkající se produktu, zákazníků, trhu, konkurenční výhody, finančních požadavků a návratnosti investice. Přestože je umístěno na začátku, zpracovává se až po

dokončení celého plánu. Jeho cílem je vzbudit zájem čtenáře a poskytnout mu jasnou představu o podnikatelském záměru (Veber et al., 2012, s. 98-99).

1.4.5 Definování produktu a podniku

Na začátek byznys plánu je důležité představit samotný výrobek, službu či kombinaci obojího. Svobodová a Andera (2017) doporučují, aby charakterizování produktu mělo vždy následující strukturu.

- **popis produktu** – Popis by měl být stručný, výstižný a snadno srozumitelný. První věta musí obsahovat klíčové informace, následně může být doplněn o vizuální materiály, které usnadní pochopení a představu (Svobodová, Andera, 2017, s. 77).
- **konkurenční výhoda** – Při vytváření nápadu je klíčové zaměřit se na to, jaký problém produkt zákazníkovi řeší a jakou konkurenční výhodu nabízí. Bez jasné výhody, která odlišuje produkt od konkurence, je pravděpodobné, že zákazník zvolí známý produkt. Mezi hlavní výhody mohou patřit: nižší cena (krátkodobá výhoda), vyšší kvalita, doplňkový servis, individuální přístup nebo inovativnost (Svobodová, Andera, 2017, s. 77).
- **legislativní norma** – Při vývoji a uvádění produktu na trh je nutné zjistit, zda výroba nebo distribuce podléhá legislativním omezením. Důležité je seznámit se s předpisy, jako jsou hygienické standardy, požární bezpečnost, kvalifikační podmínky, licence a další specifické normy, aby se předešlo komplikacím (Svobodová, Andera, 2017, s. 78-79).
- **proč právě já** – V této části je důležité zdůraznit faktory, které přispějí k úspěchu nápadu, jako jsou naše silné stránky (např. vzdělání, zkušenosti, kontakty, nadšení, tvůrčí přístup nebo motivace). Tyto aspekty je dobré prezentovat investorům. Podrobnosti o životopisu mohou být součástí příloh podnikatelského plánu (Svobodová, Andera, 2017, s. 79).
- **právní forma** – Začínající podnikatelé si mohou zvolit mezi dvěma hlavními právními formami. První je podnikání jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění. Druhou možností je právnická osoba, která vyžaduje základní kapitál a zápis do obchodního rejstříku. Nejčastěji se volí společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost nebo komanditní společnost,

zatímco akciová společnost je typická pro pozdější fáze podnikání (Hučka, 2021, s. 154).

- **harmonogram realizace** – Načasování podnikání je klíčové. Kromě startu je třeba zohlednit investiční období na vybavení, úpravy, povolení a hledání zaměstnanců. Je vhodné přidat časovou rezervu na možná zpoždění (Svobodová, Andera, 2017, s. 81).

1.4.6 Finanční plán a analýza finančního zdraví podniku

Strategický finanční plán je klíčovou součástí celkového strategického plánu, jelikož zohledňuje finanční náklady a jejich dopady na ekonomické výsledky podniku. Pomáhá při určování využití finančních zdrojů, včetně vlastního a cizího kapitálu, a poskytuje důležité informace pro úpravy ostatních plánů, jako je výroba nebo obchod. Tento plán také umožňuje stanovení hodnoty firmy, což slouží jako základ pro optimalizaci růstu při zohlednění omezených zdrojů (Fotr et al., 2020, s. 131-132).

Strategický finanční plán zahrnuje tři základní výkazy:

- **Výkaz zisků a ztrát** – neboli VZZ, je sestavován podle zásady časového rozlišení, což znamená, že se transakce vykazují v období, kdy skutečně vznikly, bez ohledu na to, kdy došlo k jejich úhradě. Slouží k určení hospodářského výsledku za určité období, a to buď před zdaněním (VH před zdaněním), nebo po zdanění (čistý zisk/ztráta) (Dluhošová, 2021, s. 59-61).
- **Rozvaha** – je účetní výkaz, který zobrazuje majetek podniku a jeho financování. Vyjadřuje vztah mezi aktivy a pasivy, které se musí rovnat. Vychází z principu podvojného účetnictví a slouží k přehledu o finanční situaci firmy k určitému okamžiku (Finch, 2020, s.105).
- **Peněžní toky (Cash Flow)** – vyjadřuje rozdíl mezi příjmy a výdaji v daném období a ukazuje reálný stav likvidity firmy. Na rozdíl od zisku poskytuje přesnější obraz o finanční situaci, protože zachycuje skutečné peněžní toky (Dluhošová, 2021, s. 63-64).

Analýza likvidity

Pro správné posouzení platební schopnosti je důležité definovat základní pojmy. Likvidita se vztahuje na schopnost firmy splácet své závazky a zajistit dostatečné finanční prostředky k jejich pokrytí. Tato schopnost závisí na tom, jak rychle firma dokáže získat

peníze z pohledávek, jestli má prodejní majetek nebo zda je schopná v případě potřeby prodat své zásoby. K hodnocení platební schopnosti podniků se obvykle používají různé ukazatele celkové likvidity (Dluhošová, 2021, s. 92).

Ukazatel celkové likvidity (Current ratio)

- Výpočet

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 1: Výpočet celkové likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošová, 2021, s. 92)

Tento ukazatel měří poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, přičemž optimální hodnota je mezi 1,5 a 2,5. Pro správné fungování podniku je důležité, aby byly závazky kryté aktivy určenými pro tento účel, a podnik se vyhnul prodeji hmotného majetku k pokrytí dluhů. Nevýhodou ukazatele je, že ne všechna oběžná aktiva lze rychle přeměnit na hotovost, a že nezohledňuje strukturu aktiv a závazků podle jejich likvidity. Tento ukazatel by měl být sledován v čase (Dluhošová, 2021, s. 92).

Ukazatel pohotové likvidity (Quick ratio)

- Výpočet

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2: Výpočet pohotové likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Dluhošová, 2021, s. 93)

Při výpočtu tohoto ukazatele se z oběžných aktiv zohledňují pouze vysoce likvidní prostředky, jako hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky po korekci o opravné položky. Doporučuje se vyloučit nedobytné pohledávky nebo ty, u nichž je nejistá jejich návratnost. Optimální hodnota ukazatele se pohybuje mezi 1 a 1,5, přičemž konkrétní hodnota závisí na typu podnikání a jeho finanční strategii (Dluhošová, 2021, s. 93).

Analýza rentability

Hodnocení rentability (výnosnosti, ziskovosti) se zaměřuje především na rentabilitu vloženého kapitálu, která vyjadřuje poměr mezi dosaženým ziskem a investovanými

prostředky. Tento kapitál může být využíván v různých formách, přičemž volba konkrétního typu závisí na jeho účelu a způsobu použití (Dluhošová, 2021, s. 90).

Rentabilita aktiv – ROA

- Výpočet

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT} + \text{Úroky} \times (1 - t)}{\text{Aktiva}}$$

Vzorec 3: Výpočet rentability aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošová, 2021, s. 90)

ROA je klíčovým ukazatelem, který měří, jak efektivně podnik využívá svá aktiva k dosažení zisku, bez ohledu na způsob jejich financování. Zisk zahrnuje nejen čistý zisk, ale i efekt zhodnocení cizího kapitálu, tedy odměnu věřitelům. Tento ukazatel poskytuje přehled o výkonnosti podniku ve vztahu k celkovým aktivům (Dluhošová, 2021, s. 90).

Ukazatel rentability tržeb – ROS

- Výpočet

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 4: Výpočet rentability tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Dluhošová, 2021, s. 91)

ROS hodnotí efektivnost firmy a je užitečný pro porovnání v čase a mezi firmami. Často se doplňuje o ukazatele nákladovosti, jako je podíl celkových nákladů na tržbách. Pro vnitropodnikové řízení se používá verze s hrubým ziskem (EBIT), která eliminuje vliv úrokových nákladů. Nízká hodnota ROS naznačuje problémy v řízení firmy, střední úroveň ukazuje na správné fungování, a vysoká hodnota signalizuje nadprůměrnou výkonnost. Tento ukazatel je klíčový pro mezipodnikové porovnání a sledování trendů v čase (Dluhošová, 2021, s. 91).

Analýza zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti

- Výpočet

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 5: Výpočet celkové zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošová, 2021, s. 86–88)

Celková zadluženost ukazuje poměr mezi dluhy a aktivy firmy, což odráží podíl věřitelů na jejím financování. Vyšší hodnota ukazatele znamená větší riziko pro věřitele. Zadluženost ovlivňuje jak riziko pro věřitele, tak výnosnost podniku. Tento ukazatel je důležitý zejména pro dlouhodobé věřitele, jako jsou banky. Zadluženost není vždy negativní, jelikož cizí kapitál je běžnou součástí financování. Klíčové je udržet ji na přijatelné úrovni, aby podnik zvládal své závazky (Dluhošová, 2021, s. 86–88).

1.4.7 Marketingový plán

„Marketingová komunikace je souborem procesů a nástrojů, pomocí nichž firma získává zákazníky tím, že předává správně zvolené sdělení určité cílové skupině.“ (Srpová et al., 2020, s. 84)

„Marketingový plán je otázkou života či smrti firmy. Proto ho všichni potřebují.“ (Knight in Čevelová, 2015, s. 2)

Dobře připravený marketingový plán představuje konkurenční výhodu. Firmy, které pravidelně plánují své marketingové aktivity, často zaznamenají zvýšení zisku a obratu během krátké doby. Plán pomáhá nejen motivovat zaměstnance, ale také efektivně nasměrovat úsilí a finanční prostředky tam, kde přinášejí nejlepší výsledky. Kromě toho přispívá k úsporám, protože chrání firmu před zbytečnými výdaji na nevhodné marketingové nabídky (Čevelová, 2015, s. 2).

Definování cílové skupiny je klíčové pro efektivní marketing. Cílová skupina, tedy ideální zákazník, jsou lidé, kteří mají zájem o vaše produkty nebo služby a mají potenciál je koupit. Důležité je porozumět potřebám, myšlením a zájmům, což zvyšuje efektivitu marketingu. Cílová skupina neznamená všechny, ale pouze ty, kteří vnímají hodnotu vašeho produktu a jsou ochotni za něj zaplatit. Jasná definice této skupiny pomáhá

soustředit úsilí a prostředky tam, kde to přináší nejlepší výsledky (Čevelová, 2015, s. 15-16).

Marketingový mix (metoda 4P)

Marketingový mix představuje základní rámec marketingové strategie, který se skládá ze čtyř prvků označovaných jako 4P: produkt, cena, propagace a distribuce. Vzhledem k tomu, že produkt byl popsán v předchozí části práce, dále se zaměříme na zbývající tři složky (Svobodová, Andera, 2017, s. 92).

- **Cena**

Cenotvorba je klíčovým faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost a ziskovost. Jednou z metod je nákladová cena, která zahrnuje i náklady spojené s provozem. Efektivní řízení tedy může přispět ke snížení celkových nákladů a umožnit příznivější cenovou politiku (Svobodová, Andera, 2017, s. 94).

- **Propagace**

V této části popisujeme plánované formy propagace, a to včetně jejich četnosti, doby trvání a souvisejících nákladů. Rozlišujeme online a off-line marketingové kanály a zohledňujeme i podporu prodeje (Svobodová, Andera, 2017, s. 92-93).

- **Distribuce**

Distribuce řeší volbu přímých a nepřímých distribučních kanálů. Každý z nich je potřeba posoudit samostatně a kalkulovat s ním při sestavování celkového plánu (Svobodová, Andera, 2017, s. 93).

1.4.8 Analýza podnikatelského prostředí

Analýza podnikatelského prostředí je klíčovým krokem v procesu strategického řízení, neboť poskytuje přehled o faktorech, které mohou realizaci podnikatelského záměru podpořit či ohrozit. Podnik musí analyzovat své prostředí, aby si byl vědom své pozice na trhu, efektivně reagoval na jeho neustálé změny, dokázal posoudit svůj rozvojový potenciál, předvídat chování zákazníků i konkurence a identifikovat rizikové faktory relevantní k jeho strategickým cílům (Fotr et al., 2020, s. 55-56).

Podnikatelské prostředí se dle Fotra et al. (2020) dělí na dvě hlavní kategorie:

- Externí prostředí – to zahrnuje faktory, které působí na podnik z vnějšího okolí a jsou na jeho činnostech nezávislé (Fotr et al., 2020, s. 56).
- Interní prostředí – to bývá označované také jako mikroprostředí, tedy oblast, kterou podnik přímo ovlivňuje svými vlastními činnostmi a rozhodnutími (Fotr et al., 2020, s. 56-57).

A. Analýza externího prostředí (Makroprostředí)

Analýza makroprostředí se zaměřuje na faktory, které ovlivňují firmu z vnějšího prostředí, jak na národní, tak i na globální úrovni. Tento typ analýzy je klíčový pro identifikaci vlivů, jako jsou globalizace, ekonomické integrace a mezinárodní události, které mohou ovlivnit strategii podniku. Analýza makroprostředí je známá také pod názvy jako SLEPTE, PEST, STEP nebo PESTLE (Fotr et al., 2020, s. 57).

Metoda SLEPTE

- **Sociální faktory** – Sociální faktory zahrnují změny v demografii, kultuře a životním stylu, které ovlivňují chování spotřebitelů a dostupnost pracovní síly. Tyto faktory se odrážejí na poptávku a strategická rozhodnutí organizací (Fotr et al., 2020, s. 57-58).
- **Legislativní faktory** – Legislativní faktory představují právní rámec a normy, které řídí podnikatelské aktivity. Předpisy, zákony a regulace (např. ochrana osobních údajů, bezpečnost práce či daňové předpisy) ovlivňují provoz a investice. Například implementace GDPR a úpravy pracovního práva (Fotr et al., 2020, s. 58-59).
- **Ekonomické faktory** – Ekonomické faktory odrážejí stav a vývoj ekonomiky prostřednictvím ukazatelů jako inflace, úrokové sazby, HDP a měnové kurzy. Tyto trendy určují kupní sílu a investiční podmínky. Jedná se například o kolísání úrokových sazeb a změny v cenách energií, které přímo ovlivňují náklady (Fotr et al., 2020, s. 58-59).
- **Politické faktory** – Politické faktory se týkají vlivu státní politiky a stability politického prostředí na podnikatelské podmínky. Patří sem investiční pobídky, obchodní dohody a regulační opatření, které formují trh. Například změny celních tarifů či státní podpora výzkumu a inovací (Fotr et al., 2020, s. 58).
- **Technologické faktory** – Technologické faktory zahrnují vliv inovací, digitalizace a automatizace na provozní modely firem. Tyto trendy zvyšují

efektivitu a otevírají nové tržní příležitosti. Jako je například rozvoj umělé inteligence (Fotr et al., 2020, s. 58).

- **Ekologické faktory** – Ekologické faktory se zaměřují na environmentální regulace, udržitelnost a ochranu přírodních zdrojů. Tyto aspekty ovlivňují strategická rozhodnutí, ale také provozní náklady. Například se může jednat o přísnější normy emisí nebo podporu obnovitelných zdrojů (Fotr et al., 2020, s. 59-60).

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí podniku. Umožňuje posoudit vliv zákazníků, dodavatelů, substitučních výrobků, potenciálních nových konkurentů a sílu konkurence v prostředí na postavení firmy na trhu (Fotr et al., 2020, s. 60-61).

Zákazníci

Zákazníci při výběru dodavatele hodnotí obchodní podmínky, přístup k jednání, férovost vztahů a schopnost přizpůsobit se jejich potřebám. Konkurence v odvětví se zvyšuje zejména tehdy, pokud je počet zákazníků omezený, výrobky jsou málo odlišitelné, existují dostupné náhrady nebo zákazníci kladou velký důraz na cenu (Fotr et al., 2020, s. 61).

Dodavatelé

Dodavatelé hrají klíčovou roli ve vývoji a struktuře zákaznické základny v daném odvětví. V současném podnikatelském prostředí je výhodné zapojit je do procesu uspokojování zákaznických preferencí a umožnit jejich propojení s interními procesy podniku. Tento přístup přispívá k vyšší flexibilitě a efektivitě v oblasti technologií, vývoje produktů i logistiky (například model Just-in-Time). Rostoucí vyjednávací síla dodavatelů může snižovat ziskové marže odběratelů a je ovlivněna faktory, jako jsou geografická vzdálenost dodavatele, jeho monopolní postavení, jedinečnost nabízených produktů či technologická závislost kupujícího na konkrétním výrobku (Fotr et al., 2020, s. 61-62).

Substituční výrobky

Substituční výrobky představují alternativu k existujícím produktům a slouží k uspokojení stejných potřeb zákazníků. Jejich konkurenceschopnost závisí na snadnosti,

s jakou je lze nahradit, a na souvisejících nákladech spojených se změnou. Intenzita konkurence se zvyšuje v případě, že substituty nabízejí lepší poměr ceny a kvality, jsou snadno dostupné a doprovázené výhodnými garančními a servisními službami (Fotr et al., 2020, s. 62).

Potenciální noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je ovlivněna existujícími bariérami, které mohou omezit jejich přístup na trh. Zavedené organizace se snaží chránit svou pozici vytvářením překážek, mezi které patří:

- strategické faktory – loajalita zákazníků, diferenciací produktů či cenová politika
- strukturální bariéry – vysoké vstupní investice, omezený přístup ke zdrojům nebo regulační podmínky (Fotr et al., 2020, s. 62).

Konkurence v daném oboru

Konkurenční prostředí v odvětví je určováno podílem jednotlivých firem na trhu a intenzitou jejich soupeření o lepší tržní pozici. Míra rivality mezi podniky závisí na několika faktorech. Závisí především na počtu konkurentů, tržním potenciálu a diferenciaci produktů (Fotr et al., 2020, s. 62).

Zkoumání klíčových konkurentů umožňuje organizaci:

- předvídat jejich strategické kroky,
- identifikovat nové hrozby,
- rychle reagovat na změny v odvětví,
- získat konkurenční výhodu (Fotr et al., 2020, s. 62).

Získané informace pomáhají určit počet a sílu konkurentů v odvětví, jejich finanční a technologické zázemí, způsob reakce konkurence na změny trhu a vnímání konkurence zákazníky. Tyto údaje jsou nezbytné pro formulování účinné strategie a pro lepší pochopení konkurenčního prostředí (Fotr et al., 2020, s. 63).

B. Analýza interního prostředí

Cílem interní analýzy je identifikovat silné (S) a slabé (W) stránky organizace v různých funkcích, jako je management, marketing, finance, výroba, výzkum a vývoj a informační systémy. Analýza slouží k pochopení současné situace organizace a její připravenosti na realizaci strategických záměrů. Na základě zjištěných silných a slabých

stránek bude možné navrhnout zlepšení pro dosažení stanovených cílů a zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace (Fotr et al., 2020, s. 65-66).

Metoda 7S

Model 7S je nástroj pro analýzu organizace, zaměřující se na sedm klíčových faktorů, které jsou vzájemně propojené. Tento model pomáhá identifikovat oblasti pro zlepšení, aby organizace fungovala efektivněji a dosahovala svých cílů. Změny v jednom z těchto faktorů ovlivňují ostatní (EBSchool, 2019).

- **Sdílené hodnoty (Shared Values)** – Základní principy a ideály, na kterých je organizace postavena. Ovlivňují rozhodování, chování a kulturu organizace. Jsou to formální i neformální hodnoty, které určují, co je pro organizaci klíčové (EBSchool, 2019).
- **Strategie (Strategy)** – Plány a činnosti, jak organizace reaguje na změny v externím prostředí. Definiuje cíle a metody, jak udržet konkurenceschopnost a dosáhnout úspěchu na trhu (EBSchool, 2019).
- **Struktura (Structure)** – Organizace a její hierarchie, definující, jak jsou činnosti rozděleny a koordinovány. Zahrnuje formální i neformální vztahy, které ovlivňují efektivitu a komunikaci v organizaci (EBSchool, 2019).
- **Systémy (Systems)** – Formální i neformální procesy, které řídí každodenní fungování organizace, včetně metod plánování, rozhodování a hodnocení výkonu. Systémy určují efektivitu a způsob řízení (EBSchool, 2019).
- **Styl (Style)** – Způsob vedení a komunikace manažerů, který ovlivňuje motivaci a organizační kulturu. Styl vedení formuje pracovní prostředí a vztahy uvnitř organizace (EBSchool, 2019).
- **Spolupracovníci (Staff)** – Lidské zdroje organizace, jejich kvalifikace, dovednosti a procesy pro nábor, školení a rozvoj. Kvalitní tým je klíčem k úspěchu organizace (EBSchool, 2019).
- **Schopnosti (Skills)** – Specifické dovednosti a kompetence organizace a jejích zaměstnanců, které jí umožňují dosahovat vysoké výkonnosti a konkurenceschopnosti (EBSchool, 2019).

C. SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastěji používaných metod pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Umožňuje identifikovat faktory, které ovlivňují strategické řízení podniku, a pomáhá při tvorbě efektivních rozhodnutí. Její univerzálnost ji činí využitelnou v různých oblastech, včetně marketingu, strategického plánování nebo projektového řízení (Drášilová, 2019, s. 85-87).

- **Silné stránky (Strengths)** – Interní výhody podniku, které zvyšují jeho konkurenceschopnost. Například kvalitní řízení, silná značka, moderní technologie nebo loajální zákazníci (Jiří Fotr et al., 2020, s. 56-57).
- **Slabé stránky (Weaknesses)** – Vnitřní nedostatky, které mohou bránit rozvoji. Například slabé finance, neefektivní procesy nebo nízká úroveň propagace (Fotr et al., 2020, s. 56-57).
- **Příležitosti (Opportunities)** – Vnější faktory, které mohou podniku prospět, jako jsou třeba technologické novinky, rostoucí poptávka nebo příznivé změny v legislativě (Fotr et al., 2020, s. 57).
- **Hrozby (Threats)** – Vnější rizika, která mohou ohrozit činnost jako konkurence, ekonomická nestabilita nebo změny v chování zákazníků (Fotr et al., 2020, s. 57).

1.4.9 Rizika podnikatelského plánu

Součástí každého podnikatelského plánu by mělo být také zhodnocení možných rizik a návrh, jak s nimi naložit. Tato část je důležitá především při jednání s investory nebo při žádostech o podporu, protože ukazuje, že podnik je připraven zvládat i méně příznivý vývoj (Svobodová, Andera, 2017, s. 101).

Rizika se obvykle rozdělují podle oblastí, kterých se týkají (například na rizika spojená se zákazníky, interními procesy nebo vnějšími vlivy). U každého rizika je vhodné posoudit jeho závažnost, pravděpodobnost výskytu a možné dopady (Svobodová, Andera, 2017, s. 102).

Nedílnou součástí analýzy je také návrh konkrétních opatření, tedy jak riziku předejít, případně jak minimalizovat jeho dopad. Mezi běžná preventivní opatření patří pravidelná kontrola klíčových oblastí, sledování změn v legislativě, interní audity nebo využití pojištění (Svobodová, Andera, 2017, s. 94).

Aby bylo možné rizika snadno vyhodnotit a systematicky s nimi pracovat, bývá analýza zpracována v přehledné tabulkové podobě (Svobodová, Andera, 2017, s. 102).

1.5 Skladování

Skladování je nedílnou součástí logistického systému, protože propojuje výrobní proces se zákazníkem. Zajišťuje uchovávání materiálů a výrobků mezi místem jejich vzniku a spotřeby, čímž pomáhá vyrovnat časové i prostorové rozdíly. Zároveň poskytuje důležité informace o stavu a dostupnosti zásob, a tím podporuje plynulost výroby i stabilní zásobování trhu (Sixta, Mačát, 2005, s. 131).

1.5.1 Propojení skladování a dopravy

Vztah skladování a dopravy hraje klíčovou roli při snižování celkových logistických nákladů. V praxi se často využívají konsolidační sklady, které umožňují shromažďovat menší dodávky od různých dodavatelů a následně je ve větších objemech přepravovat ke koncovému zákazníkovi. Tím se minimalizuje použití nákladnějších přepravních metod pro malé zásilky (LTL) a upřednostňuje se ekonomičtější varianta celovozových přeprav (TL, CL) (Lambert et al., 2005, s. 270).

Podobný princip se uplatňuje i při distribuci hotových výrobků. Podniky často provozují síť lokálních skladů, odkud jsou objednávky zákazníkům expedovány efektivněji, zpravidla s nižšími dopravními náklady (Lambert et al., 2005, s. 270-271).

1.5.2 Všeobecné obchodní sklady

„Jsou navrženy tak, aby poskytovaly skladovací prostory pro výrobce, distributory nebo zákazníky/odběratele pro téměř veškeré druhy balených výrobků.“ (Lambert et al., 2005, s. 274)

1.5.3 Funkce skladování

Skladování plní v rámci logistického systému tři hlavní úlohy: zajišťuje fyzický přesun zboží, jeho uložení a také přenos důležitých informací.

- **Pohyb zboží** – zahrnuje jeho převzetí, kontrolu, uskladnění, kompletaci dle objednávek, překládku a expedici (Sixta, Mačát, 2005, s. 132).

- **Uskladnění** – může být buď přechodné (např. pro doplnění základních zásob), nebo časově omezené (Sixta, Mačát, 2005, s. 132).
- **Přenos informací** – týká se sledování stavu zásob, polohy zboží, informací o dodávkách a využití skladové kapacity. Moderní informační systémy výrazně urychlují a zpřesňují tok těchto údajů (Sixta, Mačát, 2005, s. 132).

1.5.4 Skladovací technologie

Skladovací technologie představují soubor prostředků sloužících k efektivnímu uložení a manipulaci se zbožím ve skladu. Obvykle se dělí na statickou část (např. regály) a dynamickou část (manipulační technika, automatizace). Výběr konkrétní technologie závisí na typu skladovaného sortimentu, velikosti skladu a požadavcích na manipulaci (Gros a kolektiv, 2016, s. 295).

Regálové systémy

Regálové systémy tvoří základní stavební prvek většiny skladových prostor. Jsou určeny k efektivnímu ukládání materiálů, zboží a výrobků různých typů a velikostí. Výběr vhodného systému závisí na povaze skladovaného sortimentu, požadované manipulaci, dostupném prostoru a úrovni mechanizace či automatizace provozu (Gros a kolektiv, 2016, s. 305).

- **Policové regály** – slouží ke skladování drobného zboží v krabicích či přepravekách. Jsou flexibilní, snadno přizpůsobitelné a obsluhované ručně, bez nutnosti náročné techniky. Typicky dosahují výšky do 2 metrů a využívají užší uličky. Nevýhodou je nižší efektivita využití prostoru oproti paletovým regálům (Gros a kolektiv, 2016, s. 305-306).
- **Statické paletové regály** – umožňují skladování zboží na paletách s využitím vysokozdvížné techniky. Jsou variabilní, vhodné pro většinu sortimentu a ideální pro sklady s vyšším obratem. Lze je přizpůsobit pomocí úzkých uliček či dvouhloubkového ukládání. Nevýhodou je nižší prostorová efektivita kvůli potřebným manipulačním uličkám (Gros a kolektiv, 2016, s. 306-307).
- **Mobilní (přesuvné) regálové sestavy** – představují alternativu ke klasickým paletovým systémům, kdy se celé regálové řady posouvají a umožňují tak otevřít vždy jen jednu uličku. Díky tomu dochází k výrazné úspoře místa a maximálnímu

využití skladové plochy. Jsou vhodné zejména pro sklady s nižším až středním obratem a omezeným sortimentem. Nevýhodou je vyšší pořizovací cena a pomalejší manipulace, naopak hlavní výhodou je efektivní využití prostoru, zejména tam, kde je skladová plocha omezená (Gros a kolektiv, 2016, s. 312-313).

1.5.5 Vybavení skladu

A. Manipulační technika

- **Paletizační vozík (ruční)** - je jednoduché manipulační zařízení určené pro přepravu zboží na krátké vzdálenosti. Slouží především k vodorovnému přesunu palet (Emmett, 2008, s. 113-114).
- **Vysokozdvihový vozík** – představují jednu z nejčastěji používaných manipulačních technologií ve skladech. Jsou určeny pro horizontální i vertikální přesun zboží, nejčastěji uloženého na paletách. Jedním z hlavních využití vysokozdvihových vozíků je nakládka a vykládka nákladních aut (Emmett, 2008, s. 111-112).
- **Regálový zakladač** – využívají se v regálových skladech díky jejich vysoké přesnosti, rychlosti a bezpečnosti při manipulaci ve velmi úzkých uličkách. Umožňují skladování zboží ve výškách, čímž maximalizují využití vertikálního prostoru (Jurová a kolektiv, 2016, s. 205).

B. Informační technologie

Skladový informační systém (WMS) slouží k řízení a evidenci pohybu zboží ve skladu, od příjmu, přes skladování až po expedici. Umožňuje automatizaci běžných operací, přidělování skladových pozic, tisk etiket nebo sledování zásob v reálném čase. Díky WMS lze zrychlit a zpřesnit skladové procesy, snížit chybovost, zefektivnit vychystávání a zlepšit přehlednost i zákaznický servis. I v menším skladu pomáhá systém zjednodušit orientaci, plánování doplňování zásob a kontrolu jednotlivých položek (Emmett, 2008, s. 131–144).

WMS může fungovat jako samostatné řešení, nebo být integrován do širšího informačního systému, například u dopravní společnosti může být propojena spolu s plánováním přeprav, fakturací nebo zákaznickou evidencí. V prostředí logistické firmy takový systém přispívá k hladké návaznosti mezi skladovým provozem a ostatními logistickými službami (Emmett, 2008, s. 131–144).

1.5.6 Předpisy

Pro bezpečný provoz skladu je nutné dodržovat základní bezpečnostní pravidla vyplývající ze zákoníku práce č. 262/2006 Sb., zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a nařízení vlády č. 178/2001 Sb., které stanovuje požadavky na pracoviště. Zaměstnavatel je povinen zajistit pracovníkům školení o bezpečnosti, vhodné pracovní podmínky a ochranné prostředky, jako jsou bezpečnostní boty, reflexní vesty nebo rukavice. Sklad musí být přehledně uspořádaný, dobře osvětlený, podlahy nesmí být kluzké ani poškozené. Únikové cesty musí být viditelně označené a trvale volné, hasicí přístroje snadno přístupné a provozní rizika řádně vyznačena (Emmett, 2008, s. 147-160).

Všechna zařízení musí být pravidelně kontrolována, především manipulační technika. Regálové systémy musí být stabilní, pevně ukotvené, označené nosností a bez viditelného poškození. Všechna poškození a závady je nutné co nejdříve odstranit a průběžně o nich vést záznamy. Pravidelná kontrola a dodržování stanovených pravidel pomáhá předcházet úrazům a zajišťuje bezpečný a plynulý chod skladu (Emmett, 2008, s. 147-160).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení podniku

Podnik Břetislav Halberštat působí v oblasti silniční dopravy jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona. Sídlo společnosti se nachází v obci Hnátnice v okrese Ústí nad Orlicí, který spadá do Pardubického kraje.

Společnost vznikla v roce 2003 z iniciativy zakladatele, který po získání zkušeností v oboru silniční dopravy zahájil podnikání na vlastní účet. Hlavním cílem bylo nejen zajistit stabilitu pro rodinu, ale také nabídnout kvalitní a spolehlivé přepravní služby. Postupný a promyšlený růst firmy vedl k jejímu současnému stavu, kdy se jedná o stabilní podnik s osobním přístupem a důrazem na efektivitu.

Firma má charakter rodinného podniku, což se promítá i do vnitřního prostředí a způsobu řízení. Zaměstnává celkem deset pracovníků, přičemž většinu tvoří řidiči, kteří zajišťují provoz nákladních vozidel. Díky menšímu rozsahu a stabilnímu jádru pracovníků si podnik zachovává vysokou flexibilitu, osobní přístup a schopnost rychlé adaptace na potřeby trhu.

2.2 Předmět podnikání

Hlavní náplní podnikatelské činnosti firmy je silniční nákladní doprava, a to jak vnitrostátní, tak i mezinárodní. Podnik disponuje vozovým parkem tvořeným plachtovými nákladními vozy typu N1, N2 a N3. Vozidla kategorie N1 slouží především k expresním přepravám menších zásilek, náklady do 4,10 LDM (Loading meter), tedy 8 EUR palet s váhovým limitem do 1 tuny. N2 jsou využívána zejména pro regionální distribuci a mezinárodní přepravu středně těžkého zboží LTL (Less Than Truck Load), náklady do 7,7 LDM (18 EUR palet) s váhovým limitem do 12 tun. Vozy kategorie N3 jsou určeny pro celonákladní přepravu typu FTL (Full Truck Load) nebo velkoobjemové náklady, tedy náklady do 15,4 LDM (38 EUR palet) s váhovým limitem 24 tun. Všechny vozy však v případě volného místa v nákladovém prostoru převáží i PTL (Partial Truck Load).

Firma přepravuje především průmyslové zboží, zejména stroje, strojní součásti, kovové výrobky a obalové materiály, jako jsou palety, plastové přepravky či kovové konstrukce.

Podnik nabízí také služby, které vedou k vyšší efektivitě logistických procesů. Tyto služby zahrnují plánování tras, optimalizaci balení a doporučení vhodného typu přepravy. Tím přispívá ke snižování nákladů na dopravu jak na straně zákazníka, tak i přepravního podniku.

Firma vlastní licenci pro mezinárodní silniční dopravu, která jí umožňuje přepravovat zboží v rámci celé České republiky i zemí Evropské unie. Mezinárodní přeprava podniku je však zaměřena zejména na státy střední Evropy, konkrétně Německo, Rakousko a Polsko, v případě potřeb zákazníka je podnik schopen přepravovat i do jiných států Evropské unie.

2.3 Typický zákazník

Typickým zákazníkem podniku jsou převážně výrobní společnosti různých odvětví, jako je strojírenství, truhlářství nebo výroba výtahových systémů. Tyto podniky obvykle nedisponují vlastním rozsáhlým skladem, a proto se zboží často nakládá přímo z výroby, respektive z expedičního výrobního skladu.

Firma spolupracuje se stabilními zákazníky, ale podnik je otevřen i jednorázovým přepravním zakázkám, které pomáhají efektivně vytěžovat vozidla, například prostřednictvím přepravních platforem.

Z hlediska velikosti se jedná především o malé a střední podniky. Geograficky zákazníci pocházejí zejména z regionu východních Čech, ale mezi stálé zákazníky podniku patří i firmy z Rakouska a Německa.

Zákazníci volí spolupráci s tímto přepravním podnikem zejména kvůli individuálnímu přístupu, schopnosti nabídnout flexibilní a přizpůsobené řešení a vysoké míře spolehlivosti. Výhodou je i častá ochota přizpůsobit se konkrétním administrativním požadavkům zákazníka.

2.4 7S – McKinseyho metoda

Pro analyzování vnitřního nastavení podniku a jeho připravenosti na další rozvoj lze vhodně využít metodu 7S. Tato metoda se zaměřuje na sedm vzájemně propojených oblastí, které společně ovlivňují chod celé organizace. Pomocí této analýzy lze lépe porozumět tomu, jak firma funguje z hlediska struktury, procesů, hodnot nebo schopností. Díky tomu je například možné zhodnotit, zda má podnik dostatečné předpoklady pro rozšíření svých služeb.

2.4.1 Sdílené hodnoty

Jednou z největších předností tohoto rodinného podniku je vysoká míra vstřícnosti, budování dobrých vztahů a spolehlivosti. Firma se dlouhodobě snaží o poskytování služeb v co nejvyšší kvalitě, tak aby docházelo ke spokojenosti jak na straně zákazníků, tak i samotného podniku.

Mezi další hodnoty, které firmu charakterizují, patří individuální přístup ke klientům a snaha maximálně vyhovět jejich specifickým požadavkům. To potvrzují i dlouhodobé reference mnoha zákazníků, se kterými podnik spolupracuje.

Velký význam má pro firmu také její rodinné zázemí. Mnoho zaměstnanců stálo u jejího zrodu, což se odráží ve vzájemné důvěře a loajalitě. Zaměstnancům je, pokud je to organizačně možné, vycházeno vstříc v jejich individuálních potřebách.

Při plánovaném rozšíření služeb o skladování lze předpokládat, že stávající hodnoty firmy se pozitivně promítnou zejména do oblasti flexibility a schopnosti nacházet efektivnější a nákladově úspornější řešení.

2.4.2 Strategie

Strategie podniku je jasně vymezena a v posledních letech doznala dalšího rozvoje zejména díky zapojení další generace rodiny do řízení firmy. Důraz je kladen především na efektivitu, růst hodnoty podniku a posilování jeho postavení na trhu.

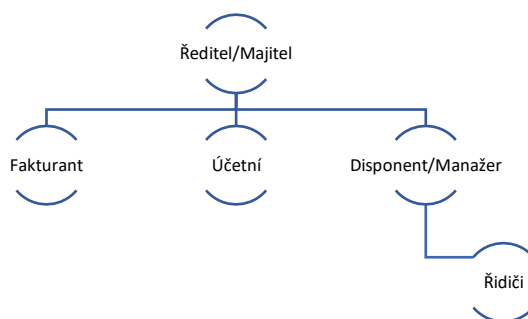
Jednou z hlavních konkurenčních výhod podniku je vysoká flexibilita v oblasti přepravních služeb. Přestože firma nedisponuje velkým počtem vozidel, její vozový park je široce kategorizovaný podle rozměrů, nosnosti a specifikací. To umožňuje efektivně

reagovat na různé typy zakázek a přizpůsobit se individuálním požadavkům zákazníků, například při změně hmotnosti nebo rozměrů přepravovaného nákladu.

Rozšíření o skladovací služby dobře zapadá do strategie firmy, která staví na optimalizaci nákladů. Díky různorodé flotile nákladních vozidel může podnik efektivně svázat větší objemy zboží, dočasně je uskladnit a následně rozvážet podle aktuální potřeby zákazníků.

2.4.3 Struktura

Organizační struktura podniku odpovídá jeho velikosti a charakteru, jak je znázorněno na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2024)

Vzhledem k částečnému vytížení pracovní pozice fakturanta je možnost, že by právě tato osoba převzala také odpovědnost za organizaci skladování. Majitel společnosti by dohlížel na financování a celkové zavedení nové služby. Pro samotný provoz skladu se tak nabízí varianta, že by mohl být zajišťován fakturantem ve spolupráci s jedním skladníkem. Díky úzké kooperaci s disponentem bude možné skloubit skladovací činnosti s dopravními procesy a dosáhnout tak efektivního využití logistických kapacit podniku

2.4.4 Systémy

V podniku funguje jednoduchý a efektivní systém interní komunikace a řízení. Díky menšímu počtu zaměstnanců a přímé organizační struktuře probíhá většina komunikace ústně a operativně, a to zejména mezi disponentem, majitelem a řidiči. Rozdělení úkolů a řešení provozních záležitostí se odehrává převážně formou osobního kontaktu, případně

telefonicky. Administrativní informace a dokumenty jsou předávány fyzicky nebo prostřednictvím e-mailu.

V rámci každodenního provozu využívá podnik několik klíčových informačních systémů, které podporují administrativní, logistické i technické procesy. Pro účetnictví, správu objednávek a finanční řízení je využíván systém Money S3, jenž firmě umožňuje přehlednou evidenci všech ekonomických operací a sledování peněžních toků.

Systémy Timocom a RAALTRANS hrají zásadní roli při plánování a optimalizaci dopravních tras, vyhledávání zakázek a zajištění operativní komunikace se zákazníky a jinými přepravci. Tyto nástroje přispívají k plynulému řízení logistických operací a efektivnímu využívání kapacity vozidel.

Dalším důležitým systémem je Webfleet, který je zaměřený na správu vozového parku. Umožňuje disponentovi sledovat pohyb vozidel v reálném čase, monitorovat jejich technický stav a analyzovat jízdní styl řidičů. Díky tomu lze zlepšovat provozní efektivitu a snižovat náklady spojené s údržbou vozidel či spotřebou pohonných hmot.

2.4.5 Styl vedení

Styl vedení v podniku lze charakterizovat jako demokratický s prvky situačního řízení, což odpovídá menšímu rodinnému podniku. Komunikace mezi vedením a zaměstnanci probíhá přímo, neformálně a ve vzájemném respektu. Majitel naslouchá návrhům a potřebám pracovníků, ale klíčová rozhodnutí činí sám nebo ve spolupráci s disponentem.

Záležitosti týkající se provozu, údržby, dovolených nebo finančního ohodnocení jsou řešeny operativně a bez zbytečné byrokracie. Každodenní provoz řídí disponent, který organizuje dopravu, komunikuje se zákazníky a předává podklady účetní.

Zaměstnanci jsou motivováni nejen spravedlivým ohodnocením, ale také možností získat bonusy za úsporu paliva, pozitivní zákaznickou zpětnou vazbu nebo nadstandardní pracovní výkon. Motivace je podpořena i tím, že názory zaměstnanců jsou v podniku skutečně zohledňovány a často vedou k drobným úpravám například v plánování tras nebo způsobu organizace práce.

2.4.6 Spolupracovníci

Vzhledem k tomu, že firma má rodinné zázemí, je vztah mezi vedením a zaměstnanci založen na důvěře a osobním přístupu. Požadavky zaměstnanců jsou posuzovány individuálně a v přátelském duchu, což přispívá k pozitivní pracovní atmosféře a minimalizaci konfliktů.

Ve firmě pracuje 10 zaměstnanců plus majitel. Sedm z nich tvoří řidiči, zatímco tři zastávají administrativní pozice. Někteří zaměstnanci jsou ve firmě již více než 20 let, což svědčí o stabilitě a spokojenosti na pracovišti. Firma nabírá nové pracovníky postupně podle potřeby, obvykle v souvislosti s rozšířením vozového parku nebo dočasnou personální výpomocí. Nejnovější zaměstnanec nastoupil v roce 2025.

Při náboru nových pracovníků je ve většině případů požadována předchozí praxe. Výjimkou ale nejsou pracovníci, kteří v podniku začínali s vozidly nižší kategorie a postupně se vypracovali k těm největším. I zkušení pracovníci jsou dále rozvíjeni, majitel klade důraz na rozvoj jejich schopností, odpovědnosti a profesionálního přístupu.

Nábory probíhají zpravidla nejprve v rámci osobních kontaktů a známých. Až v případě, že se tímto způsobem vhodný kandidát nenajde, využívá se inzerce, například prostřednictvím sociálních sítí.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi dobré, což podporují i neformální setkání, jako jsou každoroční firemní akce nebo oslavy kulatých narozenin členů týmu. Tyto aktivity posilují týmového ducha a přispívají ke spokojenosti zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, motivační složku představují různé bonusy, ale také benefity. Například možnost dočasného využití firemního vozidla pro soukromé účely (např. při stěhování) nebo podpora individuálních úprav vozidel dle přání zaměstnanců.

Podnik se díky stabilnímu a zkušenému týmu dokáže bez problémů přizpůsobit začlenění nového pracovníka. V souvislosti s plánovaným rozšířením o skladovací služby by však bylo nutné přijetí alespoň jednoho skladníka. Zapracování nových zaměstnanců zajišťuje majitel nebo disponent podle aktuálních potřeb, a celý proces probíhá plynule a bez výrazného narušení chodu firmy.

2.4.7 Schopnosti

Silnou stránkou firmy je zkušený disponent, který vyniká nejen ve schopnosti plánovat efektivní trasy, ale také v komunikaci se zaměstnanci i zákazníky. Jeho přehled v oblasti logistiky významně přispívá k celkové efektivitě provozu.

Zaměstnanci firmy mají základní zkušenosti s manipulací zboží a povědomí o běžných skladovacích operacích včetně vedení skladové evidence. Díky úzkému propojení dopravních a logistických činností je podnik připraven tyto schopnosti dále rozvíjet a efektivně aplikovat při zavádění nové služby skladování. Firma rovněž disponuje základním technickým vybavením pro manipulaci se zbožím.

2.5 Finanční zdraví podniku

Analyzovaný podnik Břetislav Halberštat je plátcem DPH a vede daňovou evidenci, tedy zjednodušenou formu účetnictví typickou pro fyzické osoby podnikající podle živnostenského zákona. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o rodinný podnik, majitel v současnosti neuvažuje o transformaci na společnost s ručením omezeným. Důvodem je především obava ze složitější administrativy a zvýšených nákladů spojených s vedením podvojného účetnictví.

2.5.1 Vývoj příjmů a výdajů

Tabulka 1: Přehled finančního hospodaření společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování podle daňové evidence podniku, 2025)

Rok	Příjmy	Výdaje	Cash-flow	Zisk před zdaněním
2019	11 650 000 Kč	8 350 000 Kč	3 300 000 Kč	950 000 Kč
2020	10 600 000 Kč	8 500 000 Kč	2 100 000 Kč	450 000 Kč
2021	13 900 000 Kč	9 900 000 Kč	4 000 000 Kč	2 200 000 Kč
2022	17 550 000 Kč	12 850 000 Kč	4 700 000 Kč	2 400 000 Kč
2023	18 550 000 Kč	14 000 000 Kč	4 550 000 Kč	1 700 000 Kč
2024	20 500 000 Kč	14 050 000 Kč	6 450 000 Kč	-

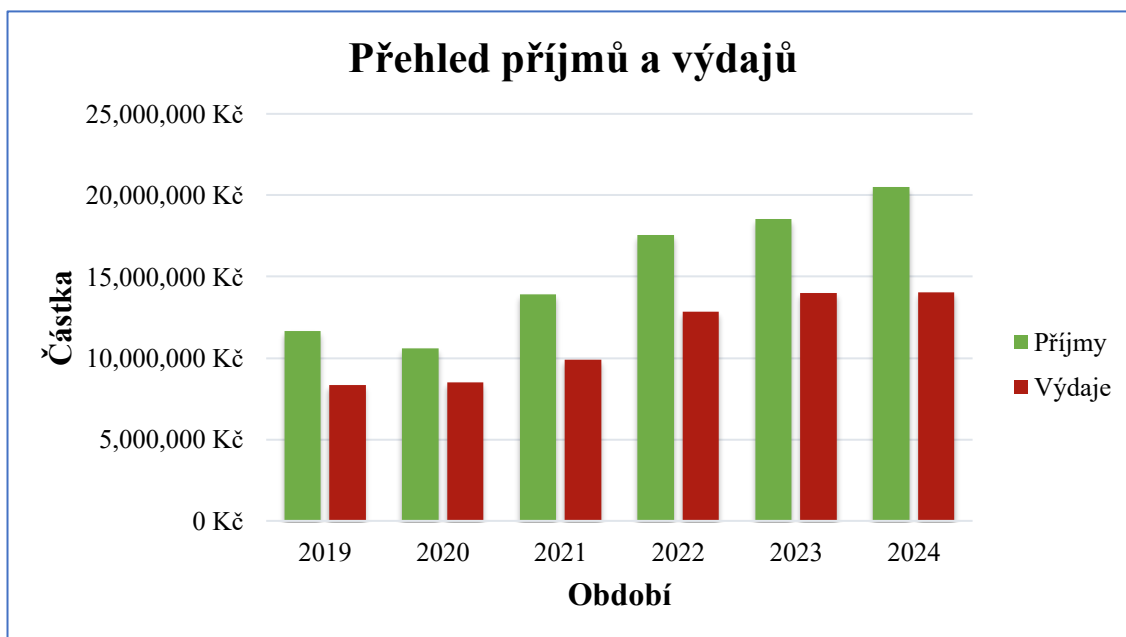
Finanční vývoj podniku v období posledních šesti let lze hodnotit jako velmi pozitivní. S ohledem na vysoké provozní náklady typické pro podnikání v silniční dopravě je velmi zásadní, aby byl podnik schopen generovat stabilní a dostatečné příjmy.

Od roku 2019, kdy podnik vykázal příjmy přesahující 11,5 milionu korun, tržby s výjimkou roku 2020 každoročně rostly.

Pokles příjmů v roce 2020 lze přičíst dopadům pandemie COVID-19, která omezila řadu přepravních zakázek a celkově zpomalila tok zboží v rámci vnitrostátní i mezinárodní logistiky. Přestože byly výdaje v tomto roce na podobné úrovni jako v předchozím, podařilo se firmě dosáhnout zisku, což ukazuje na její odolnost a efektivní řízení nákladů.

Nejvýraznější růst podnik zaznamenal v posledních třech letech nejen z hlediska příjmů, ale také v rámci provozního rozšíření. V tomto období například navýšil počet zaměstnanců o dva řidiče.

S tímto rozšířením provozu a pořízením nových nákladních vozidel zároveň rostou i provozní náklady. Jejich významný nárůst je vidět na grafu č. 1. I navzdory tomu podnik v celém sledovaném období udržuje ziskové hospodaření.



Graf 1: Přehled příjmů a výdajů
(Zdroj: Vlastní zpracování podle daňové evidence podniku, 2025)

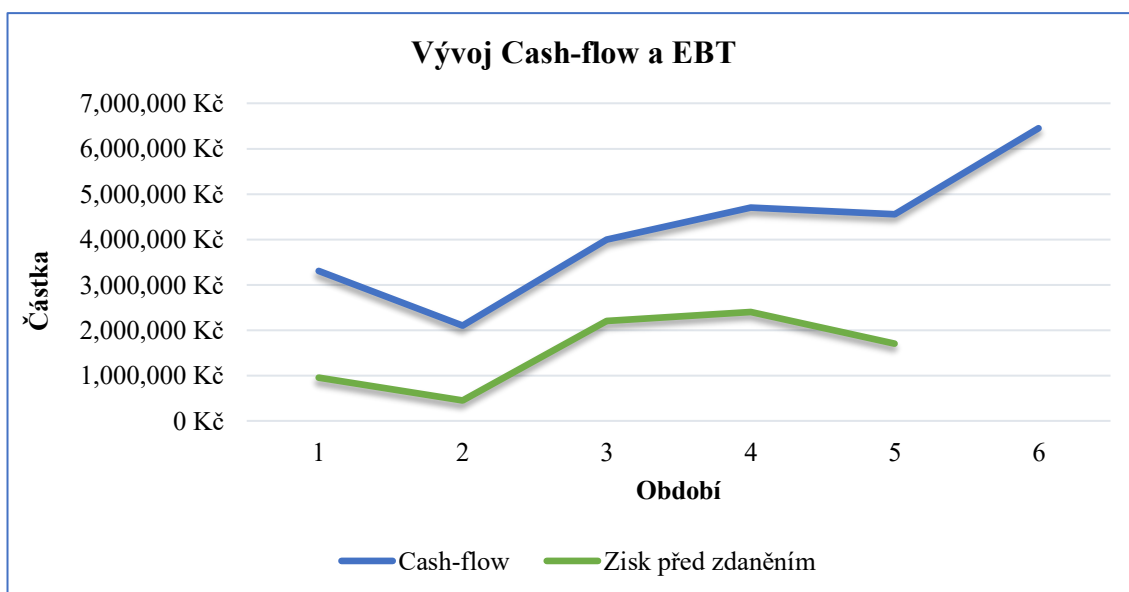
2.5.2 Cash-flow a ziskovost

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, podnik si v průběhu sledovaného období stabilně udržuje kladné hospodaření. Průměrné roční cash-flow činí přibližně 4,18 milionu Kč, což potvrzuje jeho dobré finanční stabilitu a schopnost generovat dostatek prostředků pro provozní potřeby i případné investice.

Nejnižší hodnoty toku peněz byly zaznamenány v roce 2020, kdy dosáhly 2,1 milionu Kč. Naopak nejvyšší roční cash-flow vykázal podnik v roce 2024, a to ve výši 6,45 milionu Kč.

Celkové kumulované cash-flow za posledních šest let dosahuje přibližně 25 milionů Kč a vykazuje rostoucí trend, jak je zřejmé i ze znázorněného na grafu č. 2.

Na stejném obrázku je také možné sledovat vývoj ukazatele EBT (Earnings Before Taxes), tedy zisku před zdaněním, ale po odečtení úroků a odpisů. Přestože pro rok 2024 zatím nejsou k dispozici kompletní účetní údaje, předběžný odhad naznačuje, že hodnota EBT by se mohla pohybovat lehce nad hranicí 2 milionů Kč.



Graf 2: Přehled výše ziskovosti
(Zdroj: Vlastní zpracování podle daňové evidence podniku, 2025)

2.5.3 Zadluženost

Pokud nebudeme uvažovat krátkodobé závazky (např. běžné faktury za služby a materiál), podnik v současnosti splácí šest vozidel formou leasingových splátek, jak je uvedeno v tabulce č. 2. Z tabulky lze vyčíst, jaká je měsíční splátka jednotlivých vozů i počet zbývajících měsíců do jejich doplacení.

Celková výše aktuální měsíční splátky činí přibližně 185 550 Kč, což odpovídá ročně zhruba 2,23 milionu Kč.

Nejbližší vůz bude splacen již za tři měsíce, čímž se firmě uvolní prostředky ve výši 19 100 Kč měsíčně, ročně cca 230 tisíc Kč, což mírně sníží celkové splátkové zatížení.

Tabulka 2: Přehled splácených vozidel

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z účetnictví podniku, 2025)

Splácené vozy	Částka / Měsíc	Zbýlé měsíce k doplacení
Automobil kategorie N1	19 100 Kč	3
Automobil kategorie N1	22 600 Kč	28
Automobil kategorie N1	25 250 Kč	41
Automobil kategorie N2	30 300 Kč	23
Automobil kategorie N3	72 400 Kč	48
Přívěs	15 900 Kč	48

Při průměrném měsíčním cash-flow z posledních tří let, které činí přibližně 430 000 Kč, představuje současné splátkové zatížení zhruba 43 % tohoto cash-flow. Po nejbližším doplacení vozu kategorie N1 (19 100 Kč měsíčně) klesne splátkové zatížení na přibližně 38,7 % průměrného měsíčního cash-flow.

2.5.4 Investiční možnosti a jejich zhodnocení

Analyzovaná přepravní společnost vykazuje dlouhodobě stabilní příjmy a za posledních šest let nebylo cash-flow v žádném roce záporné. To dokládá schopnost firmy plnit své závazky a efektivně řídit provozní náklady. Vzhledem k těmto skutečnostem je podnik ve vhodné finanční situaci pro investici do rozšíření portfolia služeb a s tím spojených úprav prostor.

Pozitivním impulsem pro investování je i brzké doplacení jednoho z leasingových závazků, což uvolní finanční prostředky. Na základě meziročního nárustu cash-flow o přibližně 2 miliony Kč v roce 2024 a současnému vývoji hospodaření, lze očekávat, že podnik bude schopen udržet stabilní úroveň příjmů i v následujících letech.

A. Samofinancování

V případě samofinancování, tedy pokrytí investice z vlastních zdrojů, by podnik při předpokladu měsíční úspory 150 000 Kč a odhadované celkové investici 2 miliony Kč mohl zahájit realizaci přibližně za 14 měsíců. Nevýhodou tohoto scénáře je oddálení investice a nutnost mít dlouhodobě vázané finanční prostředky, která by jinak mohly být využity například pro nečekané výdaje nebo rozvoj dopravních služeb. Výhodou však zůstává, že podnik by se vyhnul úrokovým nákladům a zachoval by si plnou finanční nezávislost.

B. Externí financování

Druhou variantou je externí financování prostřednictvím úvěru. Při úvěru ve výši 2 miliony Kč a splatnosti do pěti let by podnik podle konzultace s vlastníkem mohl počítat s přeplatkem přibližně 10 % bez pojištění, to by znamenalo celkové navýšení o zhruba 200 000 Kč. Měsíční splátka by pak činila přibližně 37 000 Kč (bez zahrnutí pojištění). Výhodou tohoto řešení je možnost okamžité realizace investice, rovnoměrné rozložení nákladů v čase a potenciál rychlejší návratnosti díky dřívějšímu spuštění nové služby. Nevýhodou je vznik nového závazku, který může v budoucnu ovlivnit bonitu podniku a případnou schopnost čerpat další úvěr například na obnovu vozového parku.

C. Kombinované financování

Poslední možnou variantou je kombinované financování. Pokud by celková odhadovaná investice tedy činila 2 miliony Kč, podnik by mohl během zpracování projektu a vyjednávání úvěru vytvořit vlastní finanční rezervu. Při měsíční úspoře 150 000 Kč by během šesti měsíců naspořil 900 000 Kč, které by mohly být využity na realizaci investice. Zbývající částku, tedy 1,1 milionu Kč, by podnik mohl pokrýt úvěrem.

Při přeplatku 10 % bez zahrnutí pojištění a splatnosti 5 let by celkové přeplacení činilo přibližně 110 000 Kč. Měsíční splátka by se tedy pohybovala okolo 20 000 Kč (bez započtení pojištění), tato částka bude zároveň za tři měsíce uvolněna díky doplacení jednoho z vozidel. Výhodou této varianty je, že podnik nebude dlouhodobě vázat veškeré vlastní prostředky, přesto se vyhne plnému zatížení úvěrem. Zároveň přeplatí přibližně o 90 000 Kč méně než v případě kompletního externího financování. Podnik si tak zachová dostatek volných prostředků pro neočekávané výdaje nebo další rozvoj.

2.6 SLEPTE analýza

Tato analýza se zaměřuje na identifikaci makroekonomických faktorů, které mohou ovlivnit rozšíření podnikání v oblasti logistických operací. Během zpracování budou posouzeny aspekty, které mohou mít jak pozitivní, tak negativní dopad na tuto podnikatelskou činnost.

2.6.1 Sociální faktory

Hnátnice je menší obec v okrese Ústí nad Orlicí s přibližně 800 obyvateli (2023). Celý okres čítá okolo 138 tisíc lidí a spadá do Pardubického kraje, kde je průměrný věk obyvatel 42,9 roku. V okruhu deseti kilometrů od Hnátnice se nachází tři menší města – Letohrad, Žamberk a Ústí nad Orlicí. Dohromady zde žije přibližně 26 tisíc obyvatel, což rozšiřuje možnosti, odkud by bylo možné zaměstnance do skladu přivést (RIS, ČSÚ, 2025).

Vzdělanostní úroveň v okrese odpovídá potřebám běžného provozu skladu. Přes 35 % obyvatel nad 15 let má výuční list a více než 31 % maturitu. Vysokoškolské vzdělání má přibližně 12 % lidí. V okolí navíc působí několik středních odborných škol, mezi nimi je například Střední škola automobilní v Ústí nad Orlicí, která nabízí i logisticky zaměřený obor. To může přispět k lepší dostupnosti pracovníků s potřebnými znalostmi (RIS, Střední škola automobilní Ústí nad Orlicí, 2025).

Hnátnice má charakter klidné vesnice rozprostřené v údolí podél potoka Hnátník. Většina domů je soustředěna podél jediné hlavní silnice a místní si cení tichého prostředí. Pokud by sklad fungoval ve dvousměnném nebo dokonce nočním režimu, mohl by docházet k problémům. Vhodnější by proto bylo zaměřit se na provoz v denních hodinách a minimalizovat hluk i pohyb těžkých vozidel v blízkosti obytné části.

Z hlediska sociálních faktorů přináší lokalita Hnátnice výhodu v podobě dostupnosti pracovní síly z okolních měst a odpovídající vzdělanosti. Komplikací však může být citlivost místních obyvatel na komfort, která omezuje možnosti případného směnného provozu.

2.6.2 Legislativní faktory

Legislativa má zásadní vliv na možnost zahájení a provozu skladovacích činností. Vstup na trh je podmíněn zejména souladem se stavebním zákonem č. 283/2021 Sb., který upravuje podmínky výstavby, úprav objektů a případné změny užívání stavby dle §182. Pro provoz skladu je také důležité, zda je lokalita v souladu s územním plánem obce (Zákony pro lidi, Ústav územního rozvoje, 2025).

Z hlediska bezpečnosti je nutné dodržovat požadavky zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, který ukládá povinnost vybavit prostory hasicími přístroji, zajistit

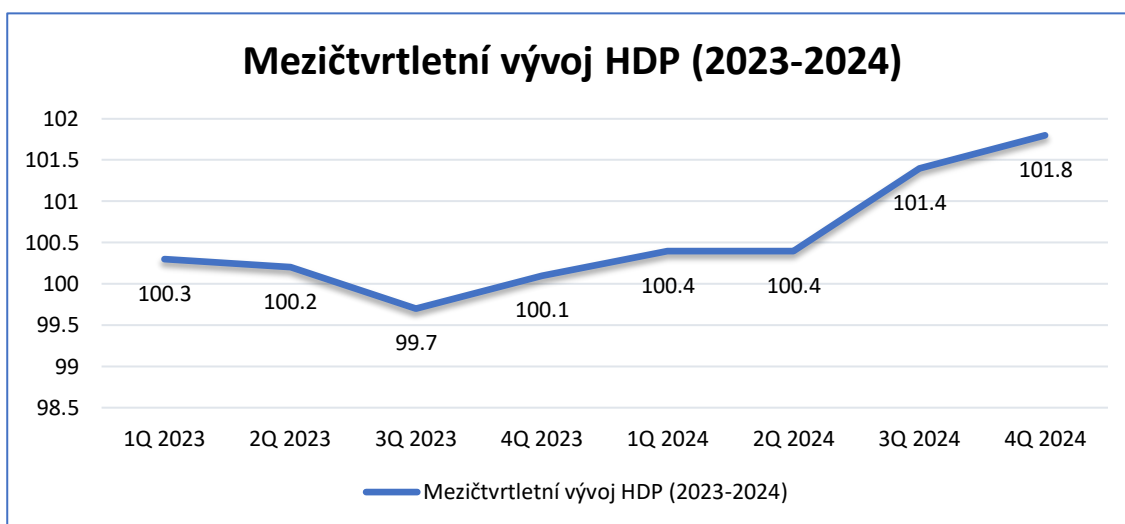
přístupné a viditelně označené únikové cesty a proškolení zaměstnance. Tyto povinnosti rozvádí i vyhláška č. 246/2001 Sb. o požární prevenci (BOZPprofi, 2021).

Dále je třeba řídit se zákoníkem práce (č. 262/2006 Sb.), zákonem o ochraně veřejného zdraví (č. 258/2000 Sb.) a příslušnými nařízeními vlády (č. 361/2007 Sb. a č. 101/2005 Sb.), která určují hygienické a technické podmínky na pracovišti. Při provozu manipulační techniky je vyžadováno pravidelné školení obsluhy manipulační techniky dle ČSN ISO 3691-1 a revize regálových systémů podle ČSN EN 15635 alespoň jednou ročně (BOZPinfo, SUIP, 2025).

Legislativní prostředí v České republice poskytuje jasně vymezené podmínky pro provoz skladu, což přináší právní jistotu. Zároveň ale vyžaduje dodržení řady technických a bezpečnostních norem, které mohou znamenat vyšší počáteční i provozní náklady, zejména v oblasti požární ochrany a BOZP.

2.6.3 Ekonomické faktory

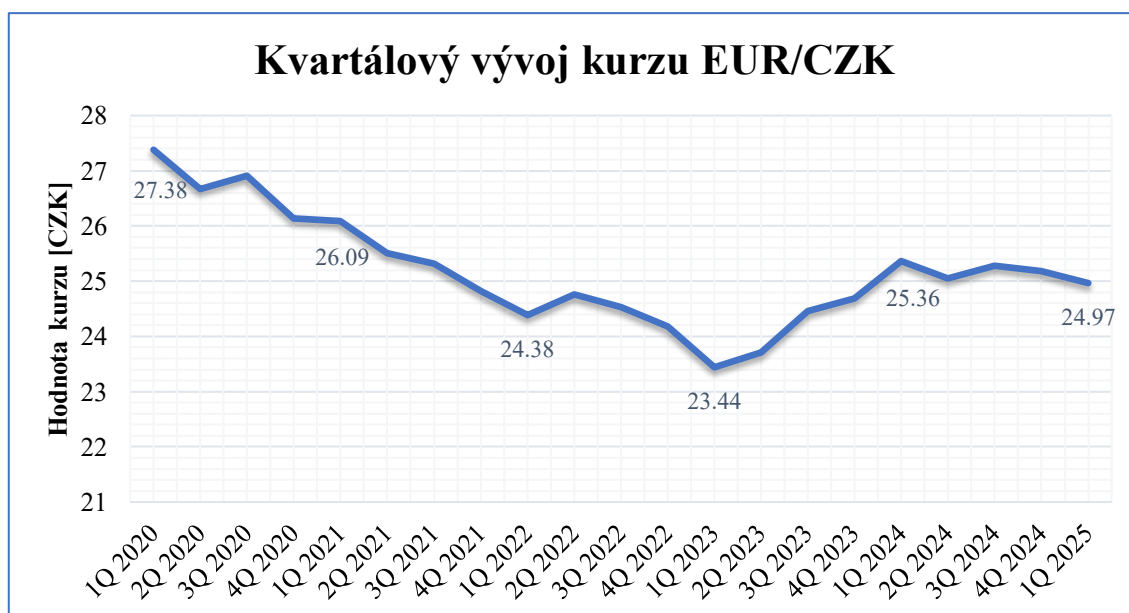
Ekonomické faktory hrají významnou roli při rozhodování o zahájení podnikatelské činnosti. Mezi klíčové ukazatele, které odrážejí celkový stav hospodářství, patří hrubý domácí produkt (HDP). Podle dat Českého statistického úřadu dosáhl HDP ve 4. čtvrtletí 2024 hodnoty 101,8, což ukazuje na postupné zotavování ekonomiky po předchozím období stagnace. Tento vývoj je příznivý pro nové podnikatelské záměry (ČSÚ, 2025).



Graf 3: Mezičtvrtletní vývoj HDP (2023-2024)
(Zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČNB, 2025)

Na celkovou ekonomickou situaci navazuje také vývoj inflace. Zatímco v roce 2023 se průměrná inflace pohybovala kolem 15 %, během roku 2024 došlo ke zpomalení a na začátku roku 2025 se stabilizovala na úrovni 2,5 %. Tato skutečnost přináší větší jistotu při plánování provozních nákladů a snižuje riziko nečekaného zdražení vstupů (ČSÚ, 2025).

Dalším důležitým ukazatelem je vývoj měnového kurzu. Na grafu č. 4 je znázorněn kvartální vývoj kurzu EUR/CZK za posledních pět let. Hodnoty v grafu odpovídají stavu k prvnímu dni následujícího měsíce každého čtvrtletí podle údajů České národní banky. Z grafu je patrné, že od počátku roku 2020 až do prvního čtvrtletí roku 2023 koruna vůči euru postupně posilovala. Nejnižší hodnota byla dosažena v 1Q 2023, kdy kurz činil 23,44 Kč/EUR. Od této doby koruna částečně oslabila a v průběhu roku 2024 se kurz pohyboval kolem 25 korun za euro, který je stejný i na počátku roku 2025. Tento vývoj však podnikání analyzovaného dopravce zásadně neovlivňuje. Společnost disponuje jak českým, tak eurovým bankovním účtem a její hospodaření je nastaveno tak, aby splátky nákladních vozů byly hrazeny přímo v eurech. Výdaje a příjmy v eurech jsou tedy vzájemně vyvážené. Pokud by však došlo k výraznému nárůstu tržeb v eurech a bylo by nutné převádět peněžní prostředky z eurového účtu na český, v tu chvíli by bylo pro podnik výhodnější, kdyby koruna vůči euru oslabila (ČNB, 2025).



Graf 4: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK čtvrtletně od roku 2020
(Zdroj: vlastní zpracování podle dat ČNB, 2025)

Příznivý vývoj je patrný také v oblasti cen energií. Energetický regulační úřad (ERÚ) uvádí, že pro rok 2025 došlo k meziročnímu poklesu cen elektřiny u nízkého napětí o více než 10 %. V případě, že by sklad vyžadoval vyšší odběr elektřiny, tedy spadal by pod průmyslový odběr, i zde je zaznamenán pokles, a to přibližně o 3,6 %. Aktuální situace tak vytváří příznivé podmínky pro provoz skladu a naznačuje nižší provozní náklady (ERÚ, 2025).

Na celkové náklady podnikání má vliv i vývoj úrokových sazeb. Podle České národní banky klesl od roku 2023 3M PRIBOR z přibližně 7 % na úroveň okolo 3 %. Tento pokles znamená nižší náklady na financování a zvyšuje dostupnost kapitálu, což vytváří příznivé podmínky pro realizaci investic. V následujících obdobích by se úrokové sazby na základě prognóz ČNB mohly ještě klesnout nebo se ustálit (ČNB, 2025).

Oblast se dlouhodobě vyznačuje nízkou nezaměstnaností. V lednu 2025 činila v Pardubickém kraji přibližně 3,5 procenta, přičemž v okrese Ústí nad Orlicí to bylo jen 2,2 procenta. Tato skutečnost může představovat komplikaci při náboru nových pracovníků (Úřad práce, RIS, 2025).

Makroekonomická stabilita se promítá i do vývoje mezd. Podle údajů ČNB dosáhla ve 4. čtvrtletí 2024 průměrná hrubá měsíční mzda v ČR výše 49 229 Kč, což představuje meziroční nárůst oproti roku 2023, kde hrubá měsíční mzda dosahovala 45 907 Kč. Rostoucí mzdy sice svědčí o sílící ekonomice, pro zaměstnavatele to však znamená vyšší náklady na pracovní sílu, které je třeba zohlednit při kalkulaci nákladů (ČNB, ČSÚ, 2025).

Ekonomickým faktorem, který má také zásadní dopad na dopravní podniky, je vývoj cen pohonných hmot, zejména motorové nafty. Podle dat Českého statistického úřadu je patrné, že ceny nafty v posledních pěti letech výrazně kolísaly. Nejnižší cena byla zaznamenána ve druhém čtvrtletí roku 2020, kdy litr nafty stál 25,76 Kč. Naopak nejvyšší cena za toto období byla 47,35 Kč/l, a to ve třetím čtvrtletí roku 2022. Aktuálně se cena nafty pohybuje okolo 32 Kč/l. Bohužel aktuální geopolitická situace výrazně komplikuje odhad budoucího vývoje cen pohonných hmot. Vzhledem k nově uděleným sankcím Spojenými státy americkými lze však předpokládat, že ceny v nadcházejícím období spíše porostou (ČSÚ, 2025).

2.6.4 Politické faktory

Dlouhodobá politická stabilita České republiky představuje významnou výhodu pro rozvoj podnikatelských aktivit. Díky členství v Evropské unii mají podnikatelé přístup k jednotnému trhu, který usnadňuje volný pohyb zboží, služeb i pracovní síly. Otevřené hranice a evropská spolupráce tak zjednodušují nejen export a import, ale i získávání technologií či spolupráci se zahraničními dodavateli.

Určitou míru nejistoty však může přinášet pokračující válečný konflikt na Ukrajině, který s sebou nese rizika narušení dodavatelských řetězců, kolísání cen energií či dopady na celkovou stabilitu v regionu. Ačkoliv je politická situace v České republice stabilní, vývoj v okolních zemích může mít vliv i na lokální podnikatelské prostředí.

Zkušenosti z pandemie COVID-19 navíc ukázaly, že v krizových obdobích může stát omezit nebo upravit provoz podniků například formou nařízení o hygieně, provozní době nebo pracovních podmínkách. Při plánování podnikání je proto vhodné počítat s potřebou rychlé adaptace na možná mimořádná opatření.

Z globálního hlediska může mít v budoucnu dopad na podnikatelské prostředí také aktuální obchodní politika Spojených států amerických. USA postupně zavádějí nová cla, omezují export technologií a regulují dovoz některých komodit, a to s cílem chránit domácí průmysl. Tato opatření mohou vést k cenovým výkyvům na trzích, především v oblasti energií a pohonných hmot, to by mohlo negativně ovlivnit výši nákladů firem poskytujících logistické služby.

2.6.5 Technologické faktory

Technologický pokrok v posledních letech významně ovlivňuje způsob, jakým firmy přistupují ke skladování a logistice. Stále větší roli hraje automatizace, digitalizace a využívání umělé inteligence, které přinášejí nové příležitosti pro zefektivnění provozu, lepší kontrolu nad zásobami a rychlejší obsluhu zákazníků. Zároveň však přinášejí zvýšené nároky na vstupní investice, což může být pro malé podniky limitující faktor (Praktická logistika, 2025).

Jedním z klíčových směrů rozvoje je umělá inteligence (AI), jejíž využití se v logistice zatím nachází ve fázi postupného zavádění. Podle Libora Mihalky ze společnosti LogTech představuje AI významný nástroj pro optimalizaci skladových procesů, zvyšování efektivity a snižování chybivosti. Přestože zatím není připravena na

plošné nasazení ve všech oblastech, její potenciál je značný a může do budoucna představovat konkurenční výhodu pro firmy, které její využití zvládnou dříve než ostatní (Praktická logistika, 2025).

Další technologií, která se začíná prosazovat i ve skladovacích službách, je blockchain. Umožňuje přepravcům, zákazníkům i dodavatelům sdílet jednotná a důvěryhodná data v reálném čase. Díky své transparentnosti a neměnnosti přispívá ke snižování rizika chyb v komunikaci a zefektivnění koordinace v rámci dodavatelského řetězce. Významnou výhodou je možnost využití tzv. chytrých smluv, jedná se o automatizované dohody, které se spustí při splnění definovaných podmínek. Blockchain tak umožňuje omezit potřebu papírové dokumentace, zrychlit ověřování údajů a celkově zefektivnit provoz (BITO, 2025).

Silně nastupujícím trendem je i automatizace a robotizace skladových operací. Firmy zavádějí technologie, které snižují závislost na lidské práci a současně zvyšují přesnost a efektivitu provozu. Patří sem například robotické systémy pro vychystávání zboží. Automatizace zároveň umožňuje zaměstnancům soustředit se na činnosti s vyšší přidanou hodnotou (BUSINESSINFO, 2025).

Technologické faktory tedy přinášejí pro podnikání v oblasti skladování řadu příležitostí i výzev. Moderní technologie zvyšují efektivitu a přesnost, jejich zavedení však často vyžaduje vyšší vstupní investice. Pro malý podnik mohou být tyto náklady limitující, a proto je klíčové sledovat vývoj a nové technologie implementovat postupně podle důležitosti a v souladu s finančními možnostmi.

2.6.6 Ekologické faktory

V současné době je důležité více než kdy dříve zaměřit se na tzv. zelenou firemní politiku. Evropská unie i Česká republika kladou stále větší důraz na snižování emisí, efektivní nakládání s odpady, ochranu přírody a úspory energií. Z tohoto důvodu je vhodné analyzovat, jaké ekologické faktory mohou ovlivnit rozšiřování poskytovaných služeb v oblasti skladování, a to jak z hlediska legislativních požadavků, tak vlivem veřejného mínění a vývoje moderních technologií.

V oblasti nákladní dopravy dochází k výraznému zvyšování tlaku na ekologičtější formy přepravy. Tento tlak se promítá především do legislativních opatření a ekonomických nástrojů, které mají motivovat podniky k využívání nízkoemisních nebo

bezemisních vozidel. Pořizovací cena těchto ekologičtějších vozidel, zejména elektromobilů nebo vozidel na LNG, je však výrazně vyšší než u naftových vozů, což představuje pro menší dopravce výraznou finanční bariéru. Významným dopadem ekologické politiky je například změna mýtného systému v Německu, kde od 1. prosince 2023 došlo k zavedení poplatku za emise CO₂ ve výši 200 EUR za tunu. Tento krok vedl ke skokovému zvýšení mýtného, dle informací poskytnutých samotnou společností se u vozidel emisní třídy EURO V zvýšilo mýtné z původních cca 0,14 EUR/km na přibližně 0,34 EUR/km. U modernějších vozidel EURO VI vzrostla sazba z cca 0,20 EUR/km na zhruba 0,36 EUR/km. Přestože rozdíl v sazbě za kilometr nemusí působit výrazně, při průměrném nájezdu kolem 1 500 km týdně po Německu, to pro jedno nákladní vozidlo znamená měsíční navýšení nákladů o přibližně 960 EUR. V ročním součtu pak podnik zaplatí zhruba o 12 500 EUR více, což odpovídá částce přes 310 000 Kč. Tento vývoj významně zatěžuje provozní náklady dopravních firem a do budoucna může ovlivnit konkurenceschopnost podniků, které nemají kapacity na pravidelnou obměnu vozového parku (UTA, 2025).

Z pohledu environmentální legislativy je nutné zohlednit zejména zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech. Tento zákon ukládá povinnost třídít odpad, vést jeho evidenci, zajistit předání pouze oprávněné osobě a uchovávat příslušnou dokumentaci. Dodržování těchto pravidel má přímý dopad na vnitřní procesy podniku i jeho provozní náklady. Zákon zároveň vychází z principů oběhového hospodářství, čímž vytváří tlak na efektivnější využívání zdrojů a minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí (Zákony pro lidi, 2025).

Dalším zásadním aspektem je efektivní nakládání s energiemi. Vzhledem k rostoucím požadavkům na snižování emisí CO₂ a celkové energetické náročnosti podniků přistupuje řada firem k zavádění úsporných technologií. Ve skladovacích provozech se jedná především o implementaci LED osvětlení, systémů rekuperace tepla či instalaci fotovoltaických panelů. Tato opatření nejen přispívají k ochraně životního prostředí, ale z dlouhodobého hlediska vedou také k finančním úsporám.

Velkou výhodou je možnost čerpání finanční podpory z veřejných zdrojů – konkrétně z Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK), kde mohou menší podnikatelé získat dotaci až do výše 80 % způsobilých výdajů (KGC Group, 2025).

V neposlední řadě je vhodné přistupovat k otázce ekologie i z pohledu firemní image. V posledních letech lze pozorovat rostoucí trend vnímání environmentální odpovědnosti jako konkurenční výhody. Řada firem se snaží řídit principy zeleného podnikání nejen z důvodu souladu s legislativou, ale i s ohledem na očekávání svých obchodních partnerů. Transparentní přístup k ekologii tak může posílit důvěryhodnost značky a podpořit její postavení na trhu.

2.7 Porterův model pěti sil

Porterův model slouží k posouzení konkurenčního prostředí, ve kterém podnik působí. Zaměřuje se na pět klíčových oblastí, které mohou ovlivnit jeho postavení na trhu.

2.7.1 Zákazníci

Vyjednávací síla zákazníků v dopravním sektoru je obecně vysoká, a to hlavně z důvodu velkého počtu dopravních firem působících na trhu. V případě nespokojenosti mají zákazníci možnost rychle najít náhradního přepravce, což vytváří tlak na ceny i kvalitu poskytovaných služeb.

Podnik spolupracuje převážně s malými a středními výrobními firmami v rámci B2B vztahů, zejména v regionu východních Čech. Výhodou je, že firma není existenčně závislá na jediném odběrateli. Z hlediska tržeb tvoří pět nejvýznamnějších zákazníků přibližně 60 % celkového obrátu, což zvyšuje jejich vyjednávací sílu a zároveň představuje určité, nikoli kritické, podnikatelské riziko v případě ztráty některého z klíčových odběratelů služeb.

Zákazníci jsou cenově velmi citliví a ceny jsou z jejich strany pravidelně konzultovány, především u tuzemských partnerů. Jelikož podnik nemůže v mnoha případech vyhovět v podobě nižší ceny, nabízí místo toho jiné výhody, například efektivní plánování tras, spojování nákladů nebo hledáním alternativních řešení. U některých zákazníků, především u jednoduchých přeprav mezi dvěma body, je přechod ke konkurenci snadný. Naopak dlouhodobí zákazníci, se kterými firma vybuodovala výborné vztahy a zná jejich specifické potřeby, by přechod ke konkurenci vnímali jako komplikaci.

Z pohledu nově zaváděných skladovacích služeb lze očekávat zájem zejména ze strany zákazníků, kteří potřebují dočasně uskladnit zboží nebo obalový materiál, například v případech, kdy není možné ihned zajistit složení nebo další navazující procesy. Příkladem může být zákazník přepravující vířivky, který využije sklad k jejich dočasnému uskladnění do doby, než bude připravena expedice s potřebnou manipulační technikou.

2.7.2 Dodavatelé

Podnik spolupracuje s většinou svých dodavatelů dlouhodobě. Mezi klíčové oblasti dodávek patří pohonné hmoty, autoservisy, informační systémy a doplňkové služby, jako jsou pojištění nebo daňové poradenství.

Zásadním partnerem je autoservis v Postřelmově, který i přes vyšší dojezdovou vzdálenost poskytuje nadstandardní kvalitu služeb a vysokou míru ochoty. Právě díky této úrovni spolupráce je pro firmu nezastupitelný.

Významným dodavatelem je také značka IVECO, od které podnik v posledních letech (od roku 2022) odebírá vozidla kategorie N1 a N2. Spolupráce se osvědčila zejména z hlediska poměru ceny, kvality a dostupnosti servisu, a proto je pro firmu v současnosti preferovaná.

Nejsilnější vyjednávací pozici mají dodavatelé pohonných hmot, a to zejména kvůli nastaveným odběrovým limitům, jejichž nesplnění může vést k méně výhodným podmínkám. Nicméně vzhledem k růstu firmy a stabilním odběrům si podnik udržuje výhodné cenové podmínky nejen u dodavatelů paliv, ale i u ostatních partnerů.

Většina dodavatelů sídlí v rámci regionu východních Čech, což zajišťuje dobrou dostupnost služeb. Spolupráce s nimi často probíhá na základě neformální založené na osobní komunikaci, což umožňuje rychlé a flexibilní řešení. Výjimkou jsou například dodávky paliv a informačních systémů, které jsou smluvně sjednány.

V souvislosti s plánovaným rozšířením o skladovací služby bude nutné navázat nové dodavatelské vztahy, zejména v oblasti regálových systémů, manipulační techniky a obalového materiálu.

2.7.3 Substituční výrobky

Služby poskytované podnikem jsou vzhledem k povaze zakázek a specifickým požadavkům zákazníků velmi obtížně nahraditelné alternativními řešeními, jako je například kombinovaná doprava se zapojením železnice. Pro typického zákazníka by takové řešení bylo nejen finančně náročné, ale často i organizačně a časově neefektivní.

Možným substitutem může být snaha zákazníků zajistit si vlastní dopravu prostřednictvím nákupu vlastních vozidel a zaměstnání řidičů. Tento krok by jim umožnil nezávislost na externích dopravcích. Pro většinu stávajících zákazníků však jde o málo pravděpodobný scénář, neboť vyžaduje vysoké vstupní investice, zavedení nových procesů a oddělení například na novou administrativu a logistiku. Vzhledem k velikosti a charakteru zákazníků není tato varianta aktuálně považována za významné riziko.

Jedním z častějších substitutů v oblasti expresních přeprav jsou kurýrní služby, které zejména u zásilek menšího rozsahu představují konkurenci. Například při rozvozu zboží do Německa vozidlem kategorie N1 podnik často kombinuje více vykládek s následným svozem zásilek od různých dodavatelů zákazníka. Kurýrní služby dokážou tyto zakázky realizovat levněji (až o 20 %), ale s delší dodací lhůtou, zatímco podnik nabízí zpravidla rychlejší doručení o 1–2 dny.

V oblasti skladování představuje možnou náhradu zejména vlastní skladovací kapacita zákazníků nebo přeorganizování výrobních a expedičních procesů systémem „just-in-time“, tedy takovým způsobem, kdy se materiál ihned spotřebovává a hotové výrobky okamžitě expedují. Tento model je však velmi náročný na plánování a koordinaci procesů, což nemusí být pro každého výrobce realizovatelné. Naopak výhodně podnik může nabídnout efektivní alternativu v podobě dočasného uskladnění zboží s následnou distribucí dle požadavků zákazníka, tím eliminuje potřebu vlastního skladu a složité logistické procesy na straně odběratele.

2.7.4 Potenciální noví konkurenti

Dopravních podniků je aktuálně na trhu velké množství, přičemž v posledních letech dochází spíše k úpadkům především menších firem než ke vstupu nových společností. Hlavním důvodem jsou enormně rostoucí finanční a administrativní náklady související s podnikáním v tomto odvětví. Vysoké pořizovací náklady na vozidla, která musí splňovat

přísné emisní i bezpečnostní normy, v kombinaci s drahými pojistkami, legislativními požadavky a nedostatkem zkušených řidičů, jsou pro nové firmy výraznou překážkou.

V dnešních podmínkách je vstup na trh často realizován spíše jako rozšíření existujících podnikatelských aktivit než jako nový samostatný podnik. Většina stávajících dopravců působí na trhu již dlouhou dobu a disponuje stabilním zázemím i zákaznickou základnou. Trh v regionu východních Čech je navíc velmi konkurenční a nasycený, potvrzují to i zkušenosti s personálem jiných firem, kdy často řidiči přecházejí mezi firmami v rámci regionu, což také samozřejmě ztěžuje novému podniku získat zkušeného řidiče.

Podnik má vůči novým konkurentům výhodu v tom, že disponuje širokou kategorizací vozového parku a dlouhodobými zkušenostmi se specifickými požadavky zákazníků. Nové firmy by v tomto směru musely investovat nejen do vozidel, ale také do získání potřebného know-how.

Vstup na trh se skladováním není v porovnání s dopravou příliš finančně náročný, především pokud má potenciální konkurent k dispozici vlastní vhodné prostory. Novými konkurenty se tak mohou stát například jiné dopravní podniky, které se podobně jako analyzovaná společnost rozhodnou rozšířit své portfolio o skladovací služby. Možným konkurentem dále mohou být také výrobní firmy nebo e-shopy, které v případě nevyužitých kapacit nabídnou volné skladové prostory dalším podnikům.

2.7.5 Konkurence v odvětví

Podnik působí ve velmi konkurenčním prostředí. Jen v obci, kde má sídlo, se nachází přibližně šest firem provozujících silniční nákladní dopravu. Většinou jde o menší dopravce s omezeným vozovým parkem nebo s úzkou specializací na určitý typ přepravovaného zboží (přeprava květin, dřevin apod.).

V případě města Žamberk, odkud pochází významná část zákazníků analyzovaného podniku, působí na trhu dalších šest dopravních společností s dlouholetou tradicí. Tyto firmy nabízejí velmi kvalitní služby a díky svému rozsahu často dokážou nabídnout i cenově výhodnější nabídky na přepravy. Zaměřují se ale především na větší zákazníky, kteří pravidelně vypravují větší objemy zboží, například ve frekvenci pěti kamionů denně. Současně s tím větší konkurenční podniky již běžně pracují s propracovanými informačními systémy, například s možností online trackování zásilek. Analyzovaná

společnost v tomto směru za konkurencí zaostává, avšak tento nedostatek nenarušuje spolupráci se současnými zákazníky. Díky individuálnímu přístupu a pravidelné komunikaci si podnik udržuje důvěru především u menších a středních firem, na které se dlouhodobě zaměřuje.

Zkušenosti z praxe ukazují, že v regionu panuje vysoká míra loajality mezi zákazníky a dopravci. Spolupráce často trvá mnoho let a k jejímu ukončení dochází zpravidla pouze v případě, že stávající dopravce přestává kapacitně zvládat požadavky zákazníka, případně dojde k vážnému narušení důvěry.

Příkladem může být dlouhodobá spolupráce analyzovaného podniku s výrobním závodem, který využívá služeb více než pěti externích přepravců. Díky individuálnímu přístupu, flexibilitě a široké skladbě vozového parku si firma udržuje stabilní pozici a je schopna pokrýt i specifické požadavky tohoto klíčového zákazníka. Většina konkurentů v této oblasti provozuje pouze vozy kategorie N3, zatímco analyzovaný podnik nabízí různorodé přepravní řešení.

Konkurence v oblasti skladování není v regionu zatím tak výrazná. Existují sice podniky s menšími sklady, většinou však slouží pouze jako okrajová služba bez širší nabídky. Přímou v Hnátnici působí podnikatel, který v posledních třech letech vybudoval nový skladový areál a navázal spolupráci s několika většími společnostmi. Konkurence v tomto odvětví často nabízí pouze samotné uskladnění bez navazujících logistických služeb, což analyzovanému podniku vytváří příznivější podmínky pro vstoupení na trh.

2.8 Technické a prostorové možnosti nevyužitých prostor

Nevyužitý prostor, který je ve vlastnictví podniku, se nachází přibližně 200 metrů od jeho sídla. Objekt byl v minulosti využíván jako hostinec, avšak v současnosti slouží pouze k omezenému provozu, podnik využívá jednu místnost například pro uskladnění pneumatik a pracovního vybavení pro řidiče.

2.8.1 Rozměry

Místnost případně využitelná pro skladovací služby má celkovou plochu 183,6 m² a skládá se z hlavní části a navazujícího výklenku. Výška hlavní části prostoru činí 5 metrů, zatímco výklenek má výšku pouze 2,8 metru. Reálně využitelná plocha pro

skladování činí přibližně 175 m². Prostor mezi vjezdovými vraty a dvoukřídlými dveřmi o rozměrech 1,4 × 1,8 metru by mohl sloužit jako pracovní stanoviště skladníka, například pro evidenci zboží nebo základní administrativu. Přesné rozměry a vizuální podoba místnosti je uvedena v příloze č. 1.

2.8.2 Vchody, okna a vybavenost

Místnost je osvětlena přirozeným světlem ze tří oken, dvě okna na severní straně mají rozměry 1 100 mm × 2 200 mm a jedno jižní okno má 3 000 mm × 1 600 mm. Objekt má dále troje dveře, dvoukřídlé propojující místnost s druhou částí objektu, vchodové dveře a dveře vedoucí do technické místnosti. Vjezd do místnosti je řešen manuálními sekčními vraty o rozměrech 3 000 mm × 2 600 mm, před nimiž je vybetonovaný nájezd.

V prostorách se nacházejí dvojce starší kamna, která v minulosti sloužila k vytápění objektu. V současnosti však nejsou využívána a představují spíše překážku pro efektivní využití prostoru. Dalším prvkem, který by bylo vhodné odstranit, je vyvýšený parket ve výklenku, jehož demontáž je stejně jako v případě kamen technicky nenáročná.

Vzhledem k tomu, že budova byla dříve využívána pro restaurační činnost, nachází se v objektu také základní sociální zázemí, konkrétně WC i šatna.

Součástí technického vybavení místnosti je rovněž stávající osvětlení, které tvoří sedm svítidel, z nichž každé má dvě zářivkové trubice.

2.8.3 Podlaha

Podlahu v objektu tvoří zčásti vybetonovaný vjezd, zatímco zbývající plocha o rozloze přibližně 175 m² je pokryta dřevěnými parketami.

2.8.4 Kapacita skladu

S ohledem na rozměry, uspořádání prostoru a současným vybavením je možné, při využití standardních europalet o rozměrech 1200 mm × 800 mm, uskladnit bez stohování přibližně 80 palet, avšak bez ohledu na nosnost podlaha. Toto množství odpovídá kapacitě o něco menší než dva plně naložené standartní návěsy. Uvedená kapacita zohledňuje nezbytné manipulační uličky, které umožňují bezpečnou manipulaci s paletami pomocí ručního paletového vozíku.

2.8.5 Zhodnocení

Velkou výhodou pro rozšíření portfolia služeb je umístění objektu, který se nachází pouze 200 metrů od sídla firmy. Díky tomu je prostor snadno dostupný pro operativní řešení i případnou výpomoc stávajících zaměstnanců. Jelikož byl objekt v minulosti využíván jako hostinec, bylo by před zahájením skladovacích aktivit nutné prostor stavebně i funkčně přizpůsobit novému účelu.

Prostor, který by mohl podnik využít ke skladování, není rozlohou příliš rozsáhlý, avšak díky poměrně vysokým stropům, je možné zvážit využití regálových zakladačů a tím zvýšit kapacitu pro uskladnění palet. Výhodou je také pravidelný obdélníkový tvar bez členitých výklenků, což zjednodušuje rozmístění vybavení a manipulaci uvnitř prostoru.

Přítomnost oken zajišťuje pouze jedno pozitivum v podobě přirozeného denního světla, které může přispět k úspoře elektrické energie. Na druhou stranu představuje vysoká rizika. Jedním z rizik je neoprávněné vniknutí do prostor nebo rozbití oken při manipulaci se zbožím. Obou těmto rizikům je možné předejít instalací zabezpečení v podobě ochranných mříží. Díky umístění sekčních vrat v rohu místnosti nezabírají zbytečně prostor a usnadňovaly by tak i příjem a expedici zboží.

Významným technickým přínosem je vlastnění naftového vysokozdvížného vozíku, který byl v minulosti využíván při nutnosti překládání nákladů (například kvůli poruše automobilu). Tento vozík je plně funkční a jeho zařazení do plánovaného skladu umožní snížit investiční náklady.

S ohledem na jeho pohon však není vhodné, aby vjížděl do vnitřních prostor, manipulace uvnitř skladu by měla být zajištěna elektrickou technikou (např. ruční nebo elektrický paletový vozík). Pro parkování vozíku mimo budovu bude muset být navrženo alternativní řešení.

Typ osvětlení, které se v současnosti v prostorách nachází, je sice intenzivní a dostačující pro běžný provoz, avšak z hlediska dlouhodobé energetické náročnosti může být jeho využívání neefektivní a zbytečně nákladné.

Mezi prvky, které by mohly komplikovat využití prostoru, patří dvě nefunkční kamna a vyvýšený parket ve výklenku. Odstranění těchto prvků je sice technicky jednoduché, ale je nutné s tím počítat při plánování úprav, v tomto případě jde však o zanedbatelné

náklady. Výklenek by tak mohl například sloužit pro skladování drobnějšího kusového zboží.

Významnou výhodou objektu je již existující sociální zázemí, které zahrnuje toaletu i šatnu. Díky tomu nemusí podnik investovat do jeho vybudování, a snižuje to tak náklady na zahájení provozu.

Nejzásadnějším technickým omezením je současná podlaha. V hlavní části jsou položeny dřevěné parkety, jejichž nosnost je vysoce pravděpodobně nedostatečná pro provoz manipulační techniky nebo vyšší váhové zatížení regálových systémů. Toto omezení bude tedy nutné technicky posoudit a v případě potřeby započítat do propočtů investice i náklady na úpravu nebo výměnu podlahy.

2.9 SWOT analýza

Na základě všech předchozích analýz bude v této části provedeno shrnutí zjištěných poznatků formou SWOT analýzy. Zjištěné informace jsou rozděleny do čtyř kategorií: silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza tak poskytuje přehled o aktuální situaci podniku, to může podniku sloužit jako výchozí bod pro rozhodnutí, zda je připraven na další rozvoj, nebo by se měl spíše soustředit na stabilizování.

2.9.1 Silné stránky

Silnou stránkou podniku je především jeho stabilní fungování a vnitřní soudržnost. Na základě provedených analýz se jako klíčová výhoda ukazuje rodinný charakter firmy, který přináší vysokou míru loajality, osobního přístupu a důvěry mezi vedením a zaměstnanci. Významnou předností je i menší velikost podniku, díky níž se dokáže velmi pružně přizpůsobovat změnám a zároveň si udržuje stabilní jádro zkušených pracovníků. Díky malému rozsahu podniku a jednoduché struktuře je podnik velmi snadno se schopen adaptovat na různé změny.

Velkou předností podniku je široká kategorizace vozového parku. Přestože firma nedisponuje velkým počtem vozidel, díky jejich různorodým parametrům je schopna efektivně volit vhodný typ vozidla podle konkrétních potřeb zákazníka a nabídnout tak flexibilní a zároveň cenově výhodné řešení.

Za silnou stránku lze také považovat kvalitní komunikaci se zákazníky. Podnik v tomto ohledu dlouhodobě vyniká, o čemž svědčí více než dvacetiletá historie stabilních obchodních vztahů i častá přímá komunikace s vyšším managementem odběratelů. Tato otevřená a profesionální komunikace významně posiluje důvěru a loajalitu klientů.

Finanční analýza navíc potvrdila vysokou provozní efektivitu, kdy v roce 2024 došlo k nárůstu obrátu o více než 2 miliony Kč, aniž by došlo k výraznému zvýšení výdajů. To ukazuje na efektivní hospodaření a schopnost firmy dlouhodobě generovat zisk.

2.9.2 Slabé stránky

Za slabší stránku podniku lze považovat aktuální úroveň využití informačních technologií, která by mohla být do budoucna nedostatečná v případě růstu počtu zaměstnanců nebo rozšíření nabízených služeb. Chybějící sofistikovanější IT systémy mohou v budoucnu brzdit efektivitu vnitřních procesů a ztěžovat konkurenceschopnost vůči technologicky lépe vybaveným firmám.

Určité omezení představuje také vedení daňové evidence, které podniku neumožňuje podrobněji sledovat finanční výkonnost nebo provádět hlubší analýzy.

Jednou ze slabin podniku může být také výrazná závislost na pěti klíčových zákaznících, kteří společně tvoří přibližně 60 % celkových tržeb. To představuje zvýšenou zranitelnost firmy nejen vůči změnám v jejich objednávkách a chování, ale i vůči případným výkyvům v poptávce ze strany jejich vlastních zákazníků.

2.9.3 Příležitosti

I přesto, že kapacita prostor není příliš rozsáhlá, může dobře posloužit jako vstupní krok pro získání prvních zkušeností a vytvoření stabilní zákaznické základny v této oblasti. Příležitost zároveň představuje přímé propojení se stávající a fungující dopravou, díky čemuž bude podnik schopen nabídnout zákazníkům komplexní logistické řešení. Výhodou je také skutečnost, že podnik již vlastní vysokozdvíhový vozík, který lze bez dalších investic využít pro manipulaci se zbožím, což snižuje počáteční náklady na rozšíření služeb. Příležitostí je i aktuální ekonomická situace, která se vyznačuje poklesem inflace a úrokových sazeb, tedy výhodnějšími podmínkami pro financování investic. Další příležitost představuje možnost čerpání dotací z OP TAK, které mohou pomoci při přechodu na ekologičtější a úspornější provoz.

Využití skladování pro zefektivnění přepravy, kdy se skládají zakázky od různých dodavatelů pro stejnou dopravní trasu je nejen finanční úsporou, ale má i pozitivní ekologické dopady, protože snižuje frekvenci dopravy a tím i znečištění.

2.9.4 Hrozby

Jednou z největších hrozeb pro podnik je vývoj v oblasti ekologických požadavků, zejména potenciální nutnost přechodu na bezemisní vozidla, například elektrické kamiony. Taková změna by pro podnik znamenala výrazné investice, které by mohly zatížit jeho rozpočet. Další hrozbu představuje nízká nezaměstnanost v regionu, která komplikuje hledání spolehlivých pracovníků, jak do skladu, tak do oblasti dopravy.

Riziko přináší také konkurence ze strany technologicky vyspělejších firem, které mohou díky rozsahu svých služeb a informačních systémů nabídnout nižší ceny, což vytváří tlak na marže. Trh je navíc celkově velmi konkurenční, je tomu tak i v regionu východních Čech, kde působí velké množství malých i středních dopravců, což zvyšuje cenový boj a snižuje prostor pro zvyšování ziskovosti.

Z geopolitického hlediska představuje hrozbu nestabilní situace na východě Evropy. V případě další eskalace konfliktu by mohlo dojít k narušení dodavatelských řetězců, pohybu zboží i k růstu cen energií a pohonných hmot. Nejistotu navíc zvyšují i globální politická napětí mezi USA a Čínou, která mohou ovlivnit vývoj na trzích a promítnout se do cen pohonných hmot nebo vstupních materiálů.

Také pro samotný průběh podnikání představuje určité riziko možnost, že stát v budoucnu opět zavede mimořádná opatření, podobně jako tomu bylo během pandemie COVID-19. V takových situacích může dojít k omezení provozu podniků, zpřísnění hygienických podmínek nebo úpravám pracovních pravidel, což by mohlo výrazně zasáhnout každodenní fungování firem v oblasti dopravy i skladování.

Tabulka 3: Swot analýza aplikovaná na podnik
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Zavedená a stabilní firma • Rodinný charakter • Stabilní jádro zaměstnanců • Flexibilita – malá a jednoduchá struktura • Široká kategorizace vozového parku • Individuální přístup k zákazníkům • Dobré vztahy se zákazníky • Významná část zákazníků jsou dlouhodobí a stabilní zákazníci • Vysoká efektivita při přepravování • Dlouhodobá ziskovost 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence sofistikovanějších IS • Vedení daňové evidence • Závislost na 5 klíčových odběratelích tvořících nadpoloviční tržby
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Stávající nevyužitý prostor • Pokles úrokových sazeb • Pokles inflace • Propojení služeb – nabídnutí kompletní logistické služby • Dotace z OP TAK (ekologie a úspora energií) • Zefektivnění dopravy a snížení ekologického dopadu v důsledku slučování nákladů • Vlastnění vysokozdvizného vozíku 	<ul style="list-style-type: none"> • Silně konkurenční trh • Nedostatek pracovních sil • Případná vládní omezení (mimořádná opatření) • Globální geopolitické napětí • Tlak z hlediska ekologie • Výkyv cen pohonných hmot a energií • Ztráta klíčového zákazníka

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část práce je zaměřena na návrh realizace nové podnikatelské činnosti v rámci již existujícího dopravního podniku. Návrh vychází ze zjištění uvedených v analytické části práce, která se zaměřila na zhodnocení vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Cílem je zhodnotit proveditelnost rozšíření služeb o skladování z technického, organizačního i ekonomického hlediska.

Návrh zahrnuje konkrétní kroky nezbytné pro zavedení služby od úprav prostor, výběru vhodného regálového systému, přes pořízení manipulační techniky a informačního systému, až po personální zajištění a potřebné provozní vybavení. Úvodní část návrhu tvoří marketingový mix ve struktuře 4P, který je klíčový pro sestavení následné finanční kalkulace obou uvedených variant řešení.

Veškeré ceny jsou v celé návrhové části uváděny bez DPH, protože podnik je plátcem DPH a vede daňovou evidenci. Cílem této kapitoly je navrhnout takové řešení, které bude ekonomicky udržitelné, technicky proveditelné a bude odpovídat reálným možnostem podniku.

3.1 Marketingový mix 4P – návrh nového sortimentu služeb

3.1.1 Produkt

V rámci rozšíření podnikatelských aktivit budou nově nabízeny skladovací služby, které doplní aktuální logistické portfolio podniku. Sklad bude sloužit jak externím zákazníkům, tak i pro interní potřeby firmy, především za účelem zefektivnění přepravních toků.

Díky propojení skladovacích a přepravních služeb získají zákazníci komplexní logistické řešení na jednom místě. Odpadá tím nutnost komunikace s více dodavateli služeb, což celý proces zjednoduší, zpřehlední a zrychlí. Zákazník tak získá kompletní službu zahrnující dopravu, uskladnění, vychystání i expedování.

Služba bude cílena především na malé a střední podniky z regionu, zejména na výrobní společnosti nebo e-shopy bez vlastních skladovacích kapacit.

Významnou výhodou je flexibilita při příjmu a expedici zboží. Standardní provozní doba bude stanovena na pracovní dny od 6:00 do 14:30, avšak vzhledem k umístění

skladu v blízkosti sídla rodinné firmy, bude možné se přizpůsobit požadavkům zákazníka i mimo tuto dobu.

Typy provozovaných skladování:

- A. Standartní skladování paletového a kartonového zboží
 - a. Krátkodobé (dny až týdny)
 - b. Dlouhodobé (měsíce a déle)
- B. Cross-docking
 - překládka zboží bez skladování (zejména pro vlastní potřebu podniku)
- C. Fulfillment
 - kompletace objednávek, balení, štítkování, tisk dokumentů

Základní služby:

- Příjem a výdej zboží
- Evidence zásob v systému
- Uskladnění dle požadavků zákazníka (paleta, krabice, pozice)

Doplňkové služby:

- Etiketování a označování zboží
- Přepaletování a přebalování
- Kompletace zásilek
- Konsolidace
- Doprava

3.1.2 Cena

Cenový model bude založen primárně na délce skladování, a to formou denní sazby. Ceník bude orientační a bude se upravovat individuálně podle objemu, délky spolupráce a doplňkových služeb.

Výše cen nebude stanovena výhradně na základě kalkulace nákladů, ale na úrovni běžných cen v daném odvětví a regionu. To umožní snadnější vstup na trh a zároveň zajistí ekonomicky udržitelný provoz podniku.

Manipulační činnosti (přebalení, vychystání, etiketování, apod) budou účtovány samostatně na základě časové a materiálové náročnosti.

Cílem cenové strategie je oslovit především malé a střední podniky z regionu prostřednictvím kombinace osobního přístupu, příznivé ceny a přidané hodnoty. Tento přístup má podpořit vstup na trh, budování důvěry a vznik dlouhodobých obchodních vztahů.

Tabulka 4: Cenová tabulka skladovacích služeb

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Typ služby / činnosti	Konkurenční ceník	Vlastní ceník
Dlouhodobé skladování (Kč/den/paleta)	5–15 Kč	8 Kč
Krátkodobé skladování (Kč/den/paleta)	10-25 Kč	12 Kč
Skladování v policových regálech	8-15 Kč/m ²	100 Kč/měsíc
Fulfillment – Velikost 1 (Kč/objednávka)	-	30 Kč
Fulfillment – Velikost 2 (Kč/objednávka)	-	40 Kč
Příplatek nad 5 ks (Kč/ks)	3–10 Kč	6 Kč
Cross-docking (Kč/hodina)	500-1500 Kč	600 Kč
Příjem a výdej palety	20-100 Kč	40 Kč
Etiketování (Kč/ks)	1,50–3 Kč	2 Kč
Přebalování (Kč/ks)	20–50 Kč	40 Kč
Doprava	15–55 Kč	20-45 Kč

Tato cenová tabulka uvádí orientační ceny konkurence a návrh vlastních sazeb podniku pro jednotlivé základní a doplňkové skladovací a logistické služby.

Fulfillment je rozdělen podle velikosti zásilky takto:

- Velikost 1 odpovídá balíku do rozměru 300 × 400 × 400 mm,
- Velikost 2 do rozměru 600 × 400 × 400 mm,
- zásilky větších rozměrů budou řešeny individuálně, cena bude stanovena na základě časové náročnosti a rozsahu činností zahrnutých ve službě.

Základní sazba zahrnuje zpracování až pěti položek v jedné objednávce. V případě většího počtu položek je účtován příplatek z důvodu vyšší časové a manipulační náročnosti. Cenová kalkulace fulfillmentu vychází z toho, že zákazník dodává vlastní obalový materiál, cena tedy zahrnuje především pracovní činnost spojenou s kompletací, označením a expedicí.

Cena dopravy pro paletové zásilky se pohybuje v rozmezí 20–45 Kč/km v závislosti na vzdálenosti, hmotnosti a objemu přepravovaného zboží. Tato sazba se vztahuje na dopravu realizovanou podnikem pro odběratele většího zboží (např. palet), nikoliv na jednotlivé kusové zásilky. V případě fulfillmentových služeb je předpokládáno, že

zákazník využívá vlastní smluvní přepravce, kteří mají pravidelné svozové místo přímo v místě skladu podniku.

3.1.3 Distribuce

Skladovací služby budou poskytovány v obci Hnátnice (PSČ 561 01), která se nachází v okrese Ústí nad Orlicí, v Pardubickém kraji. Lokalita leží mezi městy Ústí nad Orlicí, Žamberk a Letohrad. Přestože dopravní dostupnost není ideální, obec je napojena na silnici II/360, která propojuje silnice první třídy I/14 a I/11. Nejbližší dálniční napojení je vzdáleno přibližně 45 minut jízdy, a to na dálnici D35. Tuto nevýhodu však podnik může kompenzovat vlastní dopravní kapacitou.

Objednávky skladovacích služeb budou na základě přímé komunikace (telefonicky nebo e-mailem). Evidence zboží bude vedena prostřednictvím systému Money S3, který je již v podniku využíván pro účetní účely. Tento systém umožní rychlou evidenci příjmu a výdeje, správu zásob a tisk dokladů. Zákazníkům tak bude možné poskytovat pravidelné informace o stavu jejich zboží.

Distribuce zboží bude zajišťována vlastní dopravou podniku. Díky tomu bude možné nabídnout zákazníkům kompletní logistické řešení zahrnující nejen skladování, ale i svoz zboží, překládku a následnou distribuci podle konkrétních požadavků.

3.1.4 Propagace

Propagace bude zahájena především osobním oslovením stávajících zákazníků využívajících dopravní služby. Těm bude nabídnuto rozšíření spolupráce o skladovací služby. Tento krok ale pravděpodobně nezajistí plné vytížení skladu, proto bude cíleno také na nové zákazníky.

Hlavním komunikačním kanálem bude propagace na sociálních sítích, protože na nich je podnik aktivní. Cílovou skupinou budou především menší a střední výrobní podniky a e-shopy z regionu. Z počátku projektu bude vytvořena jednoduchá webová stránka s kontaktními informacemi a přehledem nabízených služeb, kterými podnik v současné době nemá zřízené. Dále bude vhodné propagaci zaměřit na osobní setkání a nabízení služeb podnikům v regionu, inzerci v místních médiích a online prostředí (například na Facebooku, Instagramu, Firmy.cz nebo LinkedIn).

V rámci komunikace bude vhodné stavět na hlavních přednostech podniku, jako jsou osobní přístup, spolehlivost a vysoká míra flexibility. Důležitým argumentem může být propojení skladovacích a dopravních služeb, tedy poskytnutí komplexních služeb.

Počáteční náklady na zahájení uvedené propagace byly marketingovým specialistou vyčísleny na 20 700 Kč.

3.2 Úprava a připravenost prostor pro skladovací činnost

Vzhledem ke změně účelu využití objektu, který v minulosti sloužil k hostinské činnosti a nově bude využíván jako skladovací prostor, bude nutné tuto změnu ošetřit jak legislativně, tak i provedením stavebních a technických úprav. Na základě provedené analýzy byly zjištěny nedostatky v technickém stavu, které by v současném stavu neumožňovaly bezpečné provozování skladovacích služeb. Mezi hlavní překážky patří dřevěné parkety na podlaze s pravděpodobně nedostatečnou nosností, přítomnost dvou starých kamen včetně komínového napojení, tři velká nezabezpečená okna a vyvýšená konstrukce pódia ve výklenku. V této kapitole bude navržen postup přestavby, který odstraní uvedené nedostatky a připraví prostor tak, aby splňoval požadavky na bezpečné skladování především paletového zboží.

3.2.1 Legislativní povolení

Pro legální provoz a změny činnosti, ke které bude objekt využíván je nutné podat ohlášení změny v užívání stavby, dle § 158 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon, na příslušný stavební úřad. Podle informací od stavebních úřadů je třeba doložit dokumentaci o popisu využití a rozložení budovy. Správní poplatek za tuto akci činí 1 000 Kč. Přestavba v plánovaném rozsahu nevyžaduje stavební povolení (Preuss, 2023).

Dalším krokem, který bude podnik nucen učinit je rozšíření současné živnosti o činnost skladování. Správní poplatek za rozšíření živnosti je 500 Kč.

3.2.2 Demontáž a bourací práce

Na základě konzultace se stavební firmou bylo potvrzeno, že před zahájením přestavby je nezbytné provést několik demontážních a bouracích prací, které připraví prostor pro realizaci nové skladové podlahy.

Prvním krokem navržené úpravy je demontáž dvou starých kamen včetně jejich komínového napojení.

Následně je nutné rozebrat vyvýšení ve výklenku, které je tvořeno lehkou dřevěnou konstrukcí s povrchovou vrstvou z lina. Po jeho odstranění bude možné prostor výklenku začlenit do skladovací plochy.

Nejnáročnější fází z hlediska stavebních prací této etapy bude odstranění původní podlahy, kterou tvoří dřevěné parkety pokrývající téměř celou plochu místnosti. Dřevěný povrch je z hlediska nosnosti a odolnosti vůči zatížení manipulační technikou a regálovými systémy naprosto nevhodný. Bude tedy nutné parkety kompletně odstranit, včetně podkladových vrstev nejméně do hloubky 400 mm, a připravit tak plochu pro realizaci nové průmyslové betonové podlahy.

Na základě cenových propočtů a odhadů stavební firmy byly celkové náklady na přípravu plochy pro novou podlahu vyčísleny na 65 300 Kč. Tato částka zahrnuje demontáž výklenku, kamen, parket a podkladových vrstev, bagrování do hloubky 400 mm, odvoz vykopaného materiálu a suti.

3.2.3 Realizace nového podloží

Pro vybudování nové podlahy, která bude vhodná pro bezpečné skladování, bude nejprve nutné upravit stávající podloží. To musí být dle stavení firmy srovnáno a zpevněno pomocí drceného kameniva, na které bude následně navržena vrstva šterkopísku pro vytvoření rovinného podkladu. Na připravený povrch se uloží výztuž v podobě ocelových kari sítí a následně se celá plocha zalije betonem s upraveným povrchem pro provozní účely.

Součástí realizace podlahy je nutné také zajistit vytvoření okrajových a plošných dilatačních spár, které zabrání vzniku trhlin při objemových změnách materiálu. Pro zlepšení vlastností podlahy, zejména s ohledem na prašnost a snadnou údržbu, bude finální povrch opatřen nátěrem z epoxidové pryskyřice.

Náklady na realizaci nové skladové podlahy, včetně přípravy podkladu, betonáže, aplikace epoxidového nátěru, dopravy materiálu a prací zedníků, byly kalkulovány stavební firmou v hodnotě 386 900 Kč.

3.2.4 Zabezpečení prostoru

V rámci této etapy přestavby bude nezbytné zabezpečit objekt proti neoprávněnému vniknutí, a to nejen z důvodu ochrany majetku, ale také s ohledem na požadavky pojišťovny a snížení nákladů na pojistné.

Základním bezpečnostním prvkem bude instalace kamerového systému, který pokryje klíčové části objektu (vstupní místa, manipulační zóny a prostor kolem sekčních vrat). Kamery budou umístěny jak na vnější části budovy, aby umožnily detekci pokusu o vloupání, tak i ve vnitřních prostorách, kde podpoří kontrolu nad manipulací se zbožím a pohybem osob.

Dále bude nutné provést montáž pevných ocelových mříží na okna, která představují potenciálně zranitelná místa z hlediska bezpečnosti. Mříže budou dle doporučení zámečnické firmy zhotoveny ze svařovaných ocelových profilů a kulatiny o průměru 12 mm s roztečí mezi jednotlivými prvky 120 mm. Ukotveny budou pevně do zdiva pomocí chemických kotev, což zajistí jejich stabilitu a odolnost. Vzhledem k vyšší účinnosti zabezpečení a prevenci poškození okenních výplní budou mříže umístěny z vnější strany budovy.

Na základě těchto požadavků byla výroba a instalace mříží zámečnickou firmou oceněna na 10 900 Kč pro mříže na velké okno a 5 300 Kč za jedno menší okno, přičemž cena zahrnuje materiál, práci i povrchovou úpravu žárovým zinkem. Celkové náklady na zabezpečení všech oken činí 21 500 Kč.

Dle odhadů elektrikáře mohou dosahovat celkové náklady na zabezpečení prostoru pomocí kamer výše 21 000 Kč. Tato částka zahrnuje pořízení kamer, záznamové zařízení i finální instalaci.

3.2.5 Provozní připravenost prostoru

Po dokončení stavebních a technických úprav je nezbytné připravit skladovací prostor i z provozního hlediska, aby umožňoval především bezpečný a efektivní chod skladu. Tato část je zaměřena na praktické opatření, které jsou nutné pro zahájení skladovací činnosti, a to i s ohledem na legislativu. Jedná se zejména o instalaci vhodného osvětlení, realizaci elektroinstalace a napojení IT vybavení, zajištění alespoň minimálního vytápění v zimním období, požární a zdravotní bezpečnosti a zajištění vhodného nakládání s odpady.

Významnou výhodou v této části je skutečnost, že objekt dříve sloužil jako hostinec, a proto již disponuje vybudovaným sociálním zázemím. Díky tomu se výrazně sníží počáteční investiční náklady.

A. Osvětlení

Osvětlení je v prostorech již zbudováno, ale jedná se o 7 zastaralých zářivkových svítidel. Za účelem snížení provozních nákladů je potřebné uskutečnit výměnu těchto světel za technická LED svítidla (LED/50 W/230 V) se svítivostí přibližně 6 000 lumenů. Sedm těchto LED svítidel bude schopno osvětlit tento prostor dostatečně a zaručit i rovnoměrné rozprostření po prostoru včetně výklenku.

Pořizovací cena LED osvětlení činí přibližně 11 100 Kč. Vzhledem k tomu, že se zachovává stejný počet svítidel, nebude montáž finančně náročná. Odhadovaná cena montáže je ve výši 2 400 Kč. Celkové pořizovací náklady na modernizaci osvětlení tak dosahují 13 500 Kč.

Provozní měsíční náklady při příkonu 50 W na jedno světlo, provozu 8 hodin denně po dobu 22 pracovních dní (62 kWh/měsíc) a ceně 4 Kč/kWh, činí přibližně 250 Kč měsíčně, tedy 3 000 Kč ročně.

A. Elektroinstalace

V souvislosti s plánovaným využitím akumulátorového vysokozdvíhacího vozíku typu retrak bude nutné zřídit nabíjecí stanoviště, které bude vybaveno samostatným zásuvkovým okruhem a vlastním jištěním. Součástí stanoviště bude také odsávací ventilátor, jenž zabrání hromadění výparů z baterie.

Zároveň bude potřeba upravit elektroinstalaci pro pracoviště skladníka, kde budou umístěny zařízení jako počítač, tiskárna nebo čtečka čárových kódů.

Dle kvalifikovaných odhadů elektrikáře činí celkové náklady na elektroinstalaci včetně ventilátoru přibližně 12 400 Kč.

B. Zdroj tepla

V zimních měsících bude ve skladovacím prostoru nutné zajistit udržení vnitřní teploty alespoň v rozmezí 10–15 °C. Tato teplota zaručí plnou funkčnost akumulátorů v manipulační technice a případně umožní skladování zboží citlivého na nižší teploty.

Při návrhu zdroje tepla byly uvažovány dvě varianty, a to vytápění pomocí tepelného čerpadla nebo topných infrapanelů. Pořizovací náklady pro plochu 195 m² jsou téměř stejné, liší se však náročností montáže a náklady na provoz.

Topné panely jsou jednodušší na montáž a mají téměř nulové náklady na servis. Tepelné čerpadlo má zase o něco nižší spotřebu, avšak náklady na pravidelný servis a revize mohou dosahovat v jeho životnosti až stovek tisíc korun. Vzhledem k tomu, že vytápění bude probíhat pouze sezónně a s nízkou intenzitou, by návratnost čerpadla byla znatelně delší. Z toho důvodu byly za vhodnější zdroj tepla navrženy topné panely.

Pořizovací cena topných panelů je kalkulována na 340 000 Kč za 12 kusů. Náklady na montáž a přípravu elektroinstalace pro 12 topných panelů NW 6 s Dalyn rozvaděči, byly na základě výrobce vyčísleny na 150 000 Kč. Celková počáteční investice do topného systému tedy dosahuje 490 000 Kč.

Při spotřebě uváděné výrobcem (48 kWh/m²/rok) a ceně 4 Kč/kWh vychází provozní náklady 37 500 Kč/rok.

C. Zajištění požární a zdravotní bezpečnosti

Na základě platné legislativy, konkrétně vyhlášky č. 246/2001 Sb., o požární prevenci, je nutné vybavit skladovací prostor alespoň jedním práškovým hasicím přístrojem o hmotnosti 6 kg. Ten musí být umístěn na snadno přístupném a viditelně označeném místě. V souladu s předpisy podléhá hasicí přístroj pravidelné revizi, která musí být prováděna minimálně jednou za rok. Také je potřeba provést označení únikových cest, hlavního vypínače elektrické energie a dalších technických prvků pomocí bezpečnostních piktogramů. Součástí značení by mělo být také kompletní skladové značení, včetně označení regálových řad, manipulačních zón a maximálního zatížení regálů.

Zaměstnavatel má dále povinnost zajistit dostupnost základní lékárničky. Ta musí obsahovat vybavení pro poskytnutí první pomoci, přehled jejího obsahu a viditelné značení.

Odhadované pořizovací ceny pro tyto položky jsou následující: 750 Kč (hasicí přístroj), 1 000 Kč (bezpečnostní značení) a 2 020 Kč (lékárnička). Celkové náklady tak činí 3 770 Kč. Roční revize činí cca 200 Kč.

D. Odpadové hospodářství

Součástí provozní připravenosti skladu je také zajištění systému pro zacházení s odpady dle zákona č. 541/2020 Sb., o odpadech. Podnik tak musí vést základní evidenci o tom, jaké druhy odpadů vznikají a zajistit, aby byly předány oprávněné osobě.

Vzhledem k předpokládané skladovací činnosti bude nutné pořídit alespoň tři nádoby pro tříděný odpad: kontejner na směsný odpad, modrý kontejner na papír a žlutý kontejner na plastové obaly. Tyto nádoby budou umístěny ve vyhrazeném prostoru a budou pravidelně odváženy oprávněnou firmou.

Dřevěné odpady, jako jsou poškozené palety nebo odřezky, by nebyly likvidovány jako odpad. Podnik tak bude moci tyto zbytky nabídnout k využití jako topné palivo zájemcům z okolí, čímž bude naplněn princip materiálového využití, upevnění vztahů s okolím a současně dojde ke snížení nákladů na odpadové hospodářství.

Požizovací cena jednoho kontejneru o objemu 1 100 litrů činí přibližně 5 500 Kč, celkem tedy 16 500 Kč. Předpokládané roční náklady na svoz odpadů při vývozu jedenkrát týdně dle ceníku Marius Pedersena činí přibližně 33 000 Kč za směsný komunální odpad, 20 000 Kč za plast a 17 500 Kč za papír. (Hradecké služby a.s., 2025)

3.3 Vybavení skladu a provozní organizace

Poté, co je prostor připraven po stavební a technické stránce, můžeme přistoupit k samotnému vybavení skladu pro umožnění efektivního provozu. V této kapitole se zaměřím především na výběr vhodného regálového systému, přípravu parkovacího místa pro manipulační techniku (naftový VZV), zajištění IT vybavení pro skladníka, uzavření pracovního poměru s novým pracovníkem, pořízení potřebného vybavení pro výkon jeho činnosti a sjednání pojistného pro sklad.

3.3.1 Regálový systém

V současnosti existuje na trhu široká škála různých typů regálů, proto je zásadní pečlivě vybrat takový systém, který bude odpovídat specifickým prostorovým možnostem, kapacitním potřebám skladu a výši požadované investice. Na základě přesných rozměrů skladovacích prostor a realistických výpočtů navrhu a porovnám

jednotlivé varianty regálových systémů, přičemž u každé z nich stanovím maximální možný počet paletových míst.

- **Prostorové vymezení pro instalaci regálů**

Hlavní část prostoru, určená pro instalaci paletových regálů, je z bezpečnostních a manipulačních důvodů omezena pouze na rozměry 10 100 mm × 11 100 mm. Dále je možné podél jižní zdi, kde se nachází jedno velké okno, využít navazující plochu o velikosti 1 800 mm × 7 200 mm. Veškerý zde popsáný prostor umožňuje instalaci regálových systémů do výšky až 5 000 mm.

Výklenek o rozměrech 7 200 mm × 4 600 mm a výšce stropu 2 800 mm, který vznikne po odstranění původního vyvýšení, bude možné využít pro policový typ regálového systému vhodných pro skladování kartonáže.

- A. Statické paletové regály (Varianta A)**

Statické paletové regály představují výhodu v podobě jejich univerzálního využití a také pořizovací ceny. Nevýhodou je nižší prostorové využití, neboť tento systém zahrnuje pevně vymezené uličky pro manipulaci.

Na základě výše uvedených prostorových možností bude sklad rozdělen na hlavní ploše do dvou částí. V menší části prostoru o rozměrech 1 800 mm × 7 200 mm je možné instalovat jeden regál s hloubkou 1 200 mm a délkou 7 200 mm, který umožní umístit 9 palet na každé patro.

V hlavní části prostoru (10 100 mm × 11 100 mm) lze usadit čtyři regálové řady. Regály a manipulační uličky budou orientovány ve směru k sekčním vratům. Budou se skládat ze dvou samostatných regálů a jednoho dvojitého bloku regálů instalovanými zády k sobě (2 x 1 200 mm) s dvěma manipulačními uličkami o šířce 2 900 mm. Každý regál o rozměrech 9 600 mm x 1 200 mm pojme 12 palet v jedné řadě, což představuje kapacitu 48 palet pro první patro. Toto rozložení zabere 9 600 mm x 9 800 mm.

Pokud budou regály využity do výšky 5 000 mm, přičemž jednotlivá skladovací patra budou členěna následovně: dvě patra po 1 500 mm a dvě po 1 000 mm, pak každý regál poskytne čtyři skladovací úrovně. Celková kapacita obou částí regálového systému tak dosáhne až 228 paletových míst.

B. Posuvné (mobilní) paletové regály (Varianta B)

Tento typ regálů je investičně náročnější a vyžaduje i častější údržbu. Hlavní výhodou je však maximální využití plochy díky tomu, že tento systém využívá pouze jedné manipulační uličky, kterou si obsluha sama zvolí dle potřeby. V důsledku toho je nevýhodou pomalejší manipulace.

Tento způsob uspořádání poskytuje výrazně vyšší skladovou kapacitu. V menší části prostoru (1 800 mm × 7 200 mm) bude opět umístěn jeden statický regál o délce 7 200 mm a hloubce 1 200 mm, který nabídne kapacitu 9 paletových míst v jedné úrovni.

V hlavní části prostoru o rozměrech 10 100 mm × 11 100 mm je možné instalovat 7 regálových řad, přičemž každá z nich má hloubku 1 200 mm a délku 9 600 mm, což umožňuje uložení 12 palet v jedné řadě. Celková šířka regálového bloku tedy činí 8 400 mm. Zbývající část prostoru bude využita pro zřízení posuvného systému s manipulační uličkou o šířce 2 900 mm, do níž se budou regály odsunovat po kolejnicích. Tímto uspořádáním lze v jednom patře uskladnit až 84 palet.

Počet skladovacích úrovní může být shodný jako u statických paletových regálů. Vzhledem k tomu, že spodní řada regálů je standartně uložena na zemi a není součástí posuvného systému, bude nutné výšku jednoho z horních pater mírně upravit (snížit o přibližně 100 mm), aby bylo možné s paletami manipulovat i ve spodním patře. Celková kapacita systému tak může dosáhnout až 378 paletových míst.

C. Policové regály

Policové regály jsou ideální pro ruční manipulaci s lehčím a drobnějším zbožím.

Při propočtu kapacity je za standartní skladovací pozici považována větší varianta, tedy velikost 600 × 400 × 400 mm. Na základě této skladovací pozice je navrženo rozložení policových regálů tak, aby co nejvíce využilo dostupný prostor výklenku.

Podél kratších protilehlých stěn budou umístěny samostatné regály o délce 2 800 mm a hloubce 600 mm. Vedle každého z těchto regálů bude ulička o šířce 1 200 mm, která umožní snadnou ruční manipulaci. Na uličku navážou dva dvojité bloky regálů, každý o rozměrech 4 000 mm × 1 200 mm, uspořádané ve dvojici vedle sebe, přičemž mezi těmito bloky vznikne středová ulička o šířce 1 200 mm, dohromady tedy bude 6 policových regálů. Výška regálů bude kvůli komfortní obslužnosti stanovena na 2 000 mm.

Při tomto uspořádání vznikne prostor pro uskladnění 54 kartonů velikosti 1 na každé úrovni regálů, úrovní bude 5. Celková kapacita výklenku, který umožňuje instalaci pěti policových úrovní, činí 270 skladovacích pozic.

Srovnání pořizovacích cen regálových systémů

V tabulce č. 5 je uveden přehled jednotlivých typů regálových systémů, které přicházejí v úvahu pro zavedení v navrhovaném skladovacím prostoru. U každé varianty je uvedena cena za jednu skladovací pozici, pomocí níž základě byla dopočtena finální pořizovací cena celého systému. Tyto ceny, dle výrobce, odpovídají zvolenému rozsahu dodávky a zahrnují náklady na dopravu a montáž.

Provozní náklady paletových regálů jsou odhadovány na přibližně 5 000 Kč ročně. Tato částka zahrnuje zejména pravidelnou revizi a v případě posuvných regálů také základní údržbu, jako je mazání kolejnič.

Tabulka 5: Přehled cenové dostupnosti regálů
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Sestava regálů	Počet pozic	Cena za pozici	Pořizovací cena
Statické paletové regály	228 palet	1 000 Kč	228 000 Kč
Kombinace statických a posuvných paletových regálů	378 palet	3 000 Kč	1 044 000 Kč
Policové regály	270 pozic	250 Kč	67 500 Kč

3.3.2 Manipulační technika a její uložení

Podnik již v současnosti disponuje vysokozdvizným vozíkem s naftovým pohonem, který je ideální pro přesun paletového zboží mezi nákladním automobilem a skladovacím prostorem. S ohledem na jeho emise a provozní charakter je ale nezbytné zřídit vyhrazené parkovací místo mimo hlavní budovu. Místo musí být dostatečně prostorné, zabezpečené proti odcizení a současně chráněné proti povětrnostním vlivům. Za nejvhodnější řešení pro začátek podnikání považují pořízení lodního kontejneru, který bude umístěn na pozemku podniku v těsné blízkosti skladovacího objektu.

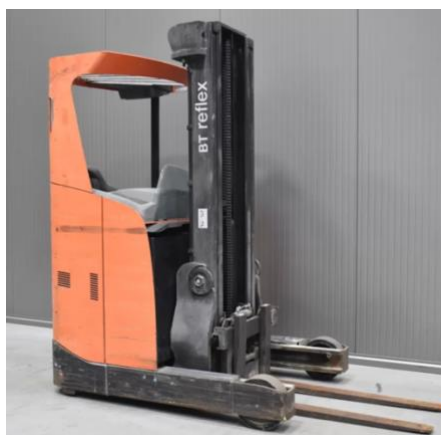
Použitý lodní kontejner v dostačujících rozměrech pro uložení vysokozdvizného vozíku je možné pořídit za částku přibližně 40 000 Kč. Samotný naftový vysokozdvizný

vozik při spotřebě jedné nádrže (cca 40 litrů) týdně, což odpovídá přibližně dvěma hodinám aktivní práce denně, generuje měsíční náklady na pohonné hmoty ve výši zhruba 5 000 Kč (počítáno s cenou nafty 32 Kč/l). Náklady na pravidelný servis, zejména výměnu motorového oleje a filtrů, se při dvou údržbách ročně pohybují kolem 5 000 Kč.

V rámci samotného skladového prostoru je vhodné využít ruční paletizační vozík pro lehčí manipulaci se zbožím, kterým podnik rovněž disponuje.

Vzhledem k plánovanému uspořádání regálového systému úzkými manipulačními uličkami o šířce uzpůsobené na 2 900 mm, se nabízí varianta koupě použité manipulační techniky Retrak BT RRE 160 - AKU. Retrak dosahuje výšky zdvihu až 5 400 mm, má nosnost 1 600 kg a stavební výšku 2 400 mm (projede sekčními vraty). Tato technika je nabízena prodejcem v Červené Vodě, který zároveň poskytuje i servisní služby. Červená Voda je vzdálena do 45 minut, což je výhodné zejména pro případné urgentní opravy.

Tento použitý retrak je dostupný za 152 000 Kč. Je vybaven baterií o kapacitě 48 V/620 Ah, tedy přibližně 30 kWh, což dle informací výdrží přibližně 5 až 7 hodin aktivní práce. To znamená, že nabíjení bude potřebné přibližně jednou za dva pracovní dny. Cena jednoho nabití činí při průměrné sazbě 4 Kč/kWh přibližně 120 Kč. Měsíčně tak náklady na elektřinu dosáhnou přibližně 1 300 Kč a ročně zhruba 15 500 Kč.



Obrázek 2: Retrak BT RRE 160 - AKU
(Zdroj: VZV.cz, 2025)

3.3.3 Personální zajištění

Na základě předpokládaného rozsahu činností bude v počáteční fázi provozu skladu dostačující zaměstnat jednoho pracovníka na plný pracovní úvazek. Klíčovým kritériem pro výběr zaměstnance bude schopnost samostatné práce, spolehlivost, ochota se zaučít

do skladového systému a úspěšné absolvování školení a zkoušek pro obsluhu manipulační techniky.

Pracovní smlouvu bych doporučil uzavřít na hlavní pracovní poměr (HPP) s hodinovou mzdou. Vzhledem k tomu, že zpočátku nebude objem práce příliš vysoký, lze očekávat nižší produktivitu, která se však bude s rostoucí praxí a počtem skladovaných položek zvyšovat. Vzhledem k charakteru rodinné firmy nejsou stanoveny pevné tabulkové mzdy, výše odměny bude sjednána s jistotou individuálně na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Na základě aktuálních pracovních nabídek v Pardubickém kraji činí průměrná hrubá mzda skladníka přibližně 28 000 Kč (cca 175 Kč/hod). Vzhledem k rozsahu odpovědnosti a míře samostatnosti, která bude na pracovníka kladena, je vhodné nabídnout hrubou mzdu ve výši 30 400 Kč (190 Kč/hod). Zatímco ve většině podniků skladníci vykonávají pouze dílčí činnosti, jako je například příjem zboží, jeho expedice, zakládání do regálů či balení zásilek, v rámci tohoto podniku bude jeden pracovník zajišťovat veškeré uvedené činnosti samostatně. Z toho důvodu je vyšší mzdové ohodnocení nezbytné k získání kvalifikovaného a spolehlivého zaměstnance.

V případě, že hrubá mzda zaměstnance činí 30 400 Kč, zaměstnavatel je povinen odvádět z této částky zákonné odvody ve výši 24,8 % na sociální pojištění (7 539 Kč) a 9 % na zdravotní pojištění (2 736 Kč). Celkové měsíční náklady spojené s výplatou na zaměstnance tak dosahují částky 40 675 Kč. (Peníze.cz, 2025)

Dle pravidel BOZP je nutné pracovníka vybavit základními osobními ochrannými prostředky, mezi které v případě skladového provozu patří ochranná přilba (875 Kč), pracovní rukavice (95 Kč), pracovní obuv (1 480 Kč) a montérková souprava (1 620 Kč). V souladu s § 104 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen toto vybavení pravidelně obměňovat, zpravidla jednou ročně. Vzhledem k charakteru činnosti kalkulujeme s dvakrát roční obnovovanou vybavení, kromě přilby (pouze počáteční náklad). (BOZPprofí, 2021)

Počáteční investice do osobních ochranných pracovních pomůcek pro zaměstnance činí 4 070 Kč. Dvouletá obměna je tak bez přilby kalkulována na 6 390 Kč.

Roční mzdové náklady na zaměstnance jsou vyčísleny na 488 100 Kč.

3.3.4 Informační systém

Informační systém představuje klíčový nástroj pro efektivní řízení skladovacích procesů. Uspadňuje nejen sledování a vyhodnocování příjmů a výdajů, ale také vedení skladových karet, realizaci inventur nebo tisk dokladů, jako jsou příjemky a výdejky.

S ohledem na skutečnost, že podnik již využívá účetní systém Money S3, nabízí se jako nejméně nákladná varianta rozšíření tohoto systému i pro potřeby skladu. Výhodou je především snadné propojení s účetnictvím.

Nevýhodou je, že Money S3 není plnohodnotný systém WMS (Warehouse Management System), a tudíž neobsahuje pokročilé funkce, jako je optimalizace skladových tras nebo plně automatizovaný příjem a výdej zboží. I přesto ale dokáže nabídnout základní funkce, které jsou pro menší provoz zcela dostačující (například skladová analýza, rychlá inventura nebo evidence zboží).

Na základě aktuálního ceníku výrobce systému Money S3 bude pro zajištění provozu ve skladu nutná investice do jedné uživatelské licence ve výši 7 990 Kč. Dále z důvodů zajištění proškolení zaměstnance na problematiku skladového hospodářství je potřeba zakoupit kurz v hodnotě 1 690 Kč. (MoneyS3, 2025)

Součástí zavedení IS je také potřeba sklad dovybavit technickým vybavením. Jedná se počítačové sady (14 700 Kč), tiskárny dokumentů a štítků (5 200 + 4 200 Kč) a čtečky čárových kódů (3 000 Kč), připojení k i síti je již v budově zřízeno.

Celkové náklady na technické a softwarové zajištění IS pro sklad tak činí přibližně 36 780 Kč.

3.3.5 Pojištění skladu a činnosti

Pro podnikání bez zbytečných stresů je důležité také zřídit pojištění, které minimalizuje rizika spojená s provozem této služby.

Nejzávažnější rizika, na která je nezbytné sjednat pojistnou ochranu, se týkají především požáru nebo živelních pohrom, krádeží a vandalismu, poškození techniky nebo poškození uskladněného zboží zákazníka.

Na základě konzultace se smluvní pojišťovnou dopravní společnosti navrhuji uzavřít následující pojištění:

A. Pojištění movitých věcí na souhrnnou částku 15 000 000 Kč

- pokrývá rizika požáru; výbuchu; úderu blesku; pádu letadla nebo sportovního létajícího zařízení nebo jeho části; pádu stromu, stožáru nebo jiných věcí; vichřice; krupobití; tíhy sněhu a námrazy; zemětřesení; aerodynamického třesku; kouře; nárazu vozidla; sesuvu nebo zřícení sněhových lavin; sesuvu půdy; zřícení skal nebo zemin; povodně nebo záplav v místě pojištění; úniku kapaliny z technických zařízení; odcizení předmětu pojištění krádeží vloupání nebo odcizením předmětu pojištění loupeží; vandalismu
- roční pojistné je kalkulováno na 44 360 Kč

B. Pojištění odpovědnosti za škodu při výkonu podnikatelské činnosti (limit 5 000 000 Kč)

- pokrývá právní odpovědnost za škodu způsobenou poškozenému v souvislosti s provozem podnikatelské činnosti
- vztahuje se i na škody způsobené na zboží zákazníků převzatém ke skladování
- roční pojistné činí 8 583 Kč

C. Zákonné pojištění odpovědnosti zaměstnavatele

- pokrývá nároky zaměstnanců ze škod vzniklých při plnění pracovních činností
- výše pojistného se počítá z celkového vyměřovacího základu zaměstnavatele (součet hrubých mezd všech zaměstnanců za čtvrtletí)
- pro skladování je stanovena sazba 5,6 ‰ (dle CZ-NACE 63120), ale převažující činností podniku je autodoprava (CZ-NACE 49410), použije se sazba 4,2 ‰
- výše pojistného se odvíjí od celkových mezd podniku a nelze ji tak přesně vyčíslit pro jednoho pracovníka

3.4 Provozní materiál a ostatní náklady

3.4.1 Spotřební a provozní materiál

Pro plynulý chod skladovací činnosti je nutné zajistit do skladu materiál, který se může zdát jako zanedbatelný, ale ve skutečnosti je nezbytný pro bezpečné přepravování zboží. Mezi tyto materiály patří:

- Stretch fólie – pro fixaci zboží na paletách
- Fixační výplně – při kompletaci objednávek
- Ochranné rohy na hrany balení – pro ochranu kartonového zboží baleného na paletách
- Vázací pásy – pro fixaci zboží na paletách

Při skladovací službě fulfillment je v nákladech počítané s tím, že obalový materiál zajistí zákazník (například krabice). Zbytek položek bude na vyžádání zákazníkem, které zajistí podnik.

Tabulka 6: Přehled nákladů na provozní materiál
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Položka	Spotřeba	Cena	Cena/měsíc	Cena/rok
Stretch fólie	10 rolí	157 Kč/role	1 570 Kč	18 840 Kč
Fixační výplně	2 balení	670 Kč/balení	1 340 Kč	16 080 Kč
Ochranné rohy	100 ks	7,90 Kč/ks	790 Kč	9 480 Kč
Vázací pásy	1 role	1 540 Kč/role	1 540 Kč	18 480 Kč
Celkem	-	-	5 240 Kč	62 880 Kč

3.4.2 Náklady na dopravu

Vzhledem ke kombinaci skladovacích a přepravních služeb je nezbytné zohlednit i provozní náklady spojené s vlastní distribucí zboží. Pro jednodušší výpočet nákladů a výnosů bude doprava zajišťována pouze pomocí firemního vozidla kategorie N1. V případě této kategorie se jedná o nejnižší možnou sazbu ve výši 20 Kč/km. Na základě interních dat podniku činí reálné provozní náklady tohoto vozidla přibližně 10 Kč/km.

Pro zjednodušení výpočtů bude do finanční části zohledněna pouze zisková složka dopravy. Kalkulace výnosů tak bude pracovat se sazbou 10 Kč/km, která odpovídá čistému zisku z kilometru jízdy.

3.5 Přehled nákladů

V předchozích kapitolách byly podrobně popsány veškeré položky potřebné pro zahájení a provozování skladovací činnosti, včetně výpočtů počátečních investic i provozních nákladů. Pro větší přehlednost nákladů jsou zde uvedeny dvě varianty řešení při odlišném uspořádání hlavního skladovacího prostoru:

- Tabulka A – náklady při využití statických paletových regálů

Tabulka 7: Přehled nákladů při realizaci varianty A
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Nákladové položky	Počáteční náklady [Kč]	Provozní náklady [Kč/rok]
Legislativní povolení	1 500 Kč	
Bourací práce	65 300 Kč	
Realizace nové podlahy	386 900 Kč	
Zabezpečení prostoru	42 250 Kč	
Osvětlení	13 500 Kč	3 000 Kč
Elektroinstalace	12 400 Kč	
Zdroj tepla	490 000 Kč	37 500 Kč
Požární a lékařská bezpečnost	3 770 Kč	200 Kč
Odpady	16 500 Kč	70 500 Kč
Policové regály	67 500 Kč	
Statické paletové regály	228 000 Kč	5 000 Kč
Manipulační technika	192 000 Kč	80 500 Kč
Mzdové náklady		488 100 Kč
Personální vybavení	4 070 Kč	6 390 Kč
IS	36 780 Kč	
Pojištění		52 943 Kč
Marketing	20 700 Kč	
Spotřební materiál		62 880 Kč
Celkem	1 581 170 Kč	807 013 Kč

- Tabulka B – náklady při využití kombinace statických a posuvných regálů

Tabulka 8: Přehled nákladů při realizaci varianty B

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Nákladové položky	Počáteční náklady [Kč]	Provozní náklady [Kč/rok]
Legislativní povolení	1 500 Kč	
Bourací práce	65 300 Kč	
Realizace nové podlahy	386 900 Kč	
Zabezpečení prostoru	42 250 Kč	
Osvětlení	13 500 Kč	3 000 Kč
Elektroinstalace	12 400 Kč	
Zdroj tepla	490 000 Kč	37 500 Kč
Požární a lékařská bezpečnost	3 770 Kč	200 Kč
Odpady	16 500 Kč	70 500 Kč
Policové regály	67 500 Kč	
Kombinace statických a posuvných regálů	1 044 000 Kč	5 000 Kč
Manipulační technika	192 000 Kč	80 500 Kč
Mzdové náklady		488 100 Kč
Personální vybavení	4 070 Kč	6 390 Kč
IS	36 780 Kč	
Pojištění		52 943 Kč
Marketing	20 700 Kč	
Spotřební materiál		62 880 Kč
Celkem	2 397 170 Kč	807 013 Kč

Z tabulek vyplývá, že varianta B s využitím kombinace statických a mobilních paletových regálů představuje výrazně vyšší počáteční investici. Hlavním důvodem je právě pořizovací cena posuvných regálových systémů. Na druhou stranu tato varianta umožňuje skladovat o 150 paletových míst více a efektivnější využití prostoru. Zjištění, jaká varianta je z dlouhodobého hlediska výhodnější vyplyne až po propočtu předpokládaných výnosů a výsledku návratnosti každé varianty.

3.6 Přehled tržeb

Stanovení výše tržeb je prováděno ve dvou tabulkách na základě dvou různých variant uspořádání hlavního skladovacího prostoru. Varianta A počítá s maximálně 228 paletovými místy, zatímco varianta B umožňuje uskladnění až 378 palet. Pro obě varianty jsou zpracovány tři scénáře, které vychází z vytíženosti skladu. V optimistickém scénáři

je kalkulováno se 90% vytiženosti, v realistickém s 70 % a v pesimistickém případě s 50 %.

Hodnoty uvedené v tabulkách vycházejí vždy z konkrétních procentuálních nebo číselných předpokladů. Hodnoty nacházející se na stejném řádku jsou vždy vypočteny stejným způsobem, liší se pouze scénářem, který určuje počáteční hodnoty.

Ve všech scénářích bylo skladování rozděleno na dlouhodobé a krátkodobé v poměru 60:40. Tržba, například za dlouhodobé skladování, je počítána jako součin počtu palet, denní sazby za jednu paletu (8 Kč) a počtu kalendářních dní v měsíci (30 dní). U policového skladování je počítáno s jednou skladovací pozicí o rozměrech 600 × 400 × 400 mm, přičemž nezáleží na množství zboží, které v ní má zákazník uložené.

Služba fulfillment je rozdělena do dvou kategorií dle velikosti objednávek. V optimistickém scénáři se počítá s 10 objednávkami každé kategorie denně, tedy 220 objednávek za měsíc (22 pracovních dní). Tyto objednávky mohou dosahovat maximálně 5 položek, v případě jejich překročení je účtován příplatek za každou další položku. Denní průměr překročených položek je v optimistickém scénáři odhadován na 4–5 kusů.

U služby cross-docking je v optimistickém scénáři počítáno s 6 hodinami provozu týdně. Příjem a výdej zboží je u krátkodobého skladování nastaven na čtyři obrátky měsíčně, přičemž každá se násobí dvěma (příjem + výdej). U dlouhodobého skladování je uvažována jedna obrátka za dva měsíce (0,5 obrátky/měsíc), a také vynásobena dvěma.

Etiketování paletového zboží je kalkulováno jako 15 % z objemu krátkodobě skladovaného zboží. U přebalování jako 10 % z celkového počtu.

Doprava, jak již bylo uvedeno v kapitole 3.4.2, je propočtena pro vozidlo kategorie N1 s tržbou 20 Kč/km. Pro zjednodušení výpočtů je v tabulce kalkulováno s cenou 10 Kč/km, která zohledňuje provozní náklady. Náklady na dopravu jsou tak rovnou zohledněny přímo v tržbách v závislosti na všech scénářích.

Poslední řádek tabulek je výsledkem součtu všech dílčích příjmů a uvádí celkové měsíční tržby v příslušném scénáři.

Tabulka 9: Přehled měsíčních tržeb pro variantu A
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Služba / činnost	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
Dlouhodobé skladování (palet/měsíc)	124	96	68
Krátkodobé skladování (palet/měsíc)	82	64	46
Skladování v policových regálech (pozič/měsíc)	243	189	135
Fulfillment – Velikost 1 (objednávky/měsíc)	220	176	132
Fulfillment – Velikost 2 (objednávky/měsíc)	220	176	132
Příplatek nad 5 položek (Kč/ks)	100	80	60
Cross-docking (hodiny/měsíc)	24	19	14
Příjem/výdej – dlouhodobé uskladnění (palet/měsíc)	124	96	68
Příjem/výdej – krátkodobé uskladnění (palet/měsíc)	659	512	365
Etiketování (ks/měsíc)	12	10	7
Přebalování (ks/měsíc)	8	6	5
Doprava (km/měsíc)	1000	800	600
Tržby (měsíc)	155 694 Kč	121 775 Kč	87 856 Kč
Tržby (rok)	1 868 332 Kč	1 461 302 Kč	1 054 273 Kč

Tabulka 9 zachycuje přehled tržeb pro méně investičně náročnější variantu A. V následující tabulce 10 jsou pak uvedeny hodnoty pro variantu B, která nákladnějším, avšak vyšším využitím skladovací kapacity.

Tabulka 10: Přehled měsíčních tržeb pro variantu B

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Služba / činnost	Optimistický scénář	Realistický scénář	Pesimistický scénář
Dlouhodobé skladování (palet/měsíc)	204	159	113
Krátkodobé skladování (palet/měsíc)	136	106	76
Skladování v policových regálech (pozic/měsíc)	243	189	135
Fulfillment – Velikost 1 (objednávky/měsíc)	220	176	132
Fulfillment – Velikost 2 (objednávky/měsíc)	220	176	132
Příplatek nad 5 položek (Kč/ks)	100	80	60
Cross-docking (hodiny/měsíc)	24	19	14
Příjem/výdej – dlouhodobé uskladnění (palet/měsíc)	204	159	113
Příjem/výdej – krátkodobé uskladnění (palet/měsíc)	1088	848	605
Etiketování (ks/měsíc)	20	16	11
Přebalování (ks/měsíc)	14	11	8
Doprava (km/měsíc)	1000	800	600
Tržby (měsíc)	214 885 Kč	168 156 Kč	120 985 Kč
Tržby (rok)	2 578 618 Kč	2 017 870 Kč	1 451 821 Kč

3.6.1 Časová náročnost

Vzhledem k uvedeným tržbám byla stanovena také přibližná časová náročnost jednotlivých činností v rámci všech scénářů a obou variant. Při výpočtech je vycházeno z odhadované délky zpracování jedné objednávky (6 minut u obou velikostí), příjmu a výdeje zboží (5 minut na paletu, včetně založení do regálu nebo vychystání), etiketování (2 minuty) a přebalování (5 minut na kus). Cross-docking byl stanoven na základě uvedené náročnosti v jednotlivých scénářích.

Časová náročnost pro variantu A:

- optimistický scénář – 134,3 hod/měsíc
- realistický scénář – 105,7 hod/měsíc
- pesimistický scénář – 77,13 hod/měsíc

Časová náročnost pro variantu B:

- optimistický scénář – 177,5 hod/měsíc
- realistický scénář – 139,6 hod/měsíc
- pesimistický scénář – 101,3 hod/měsíc

Z toho vyplývá, že ve většině scénářů nebude pracovník plně vytížen, a vzniká tak prostor pro další činnosti, jako je úklid skladu nebo základní servis. V případě naplnění optimistického scénáře ve variantě B, kde časová náročnost by dosahovala 180 hodin měsíčně, může být část administrativních povinností převedena na fakturanta, jehož pracovní vytížení v dopravním podniku, jak již bylo zmíněno v analytické části, nedosahuje plného vytížení.

3.6.2 Způsob financování

Na základě předešlých výpočtů má podnik několik možností, jak investici realizovat. Vzhledem ke stabilitě podniku a jejímu mírně rostoucímu cash-flow se investice jeví jako proveditelná i bez zásadního zatížení hospodaření. Navíc se v nejbližších měsících uvolní část financí díky doplacení jednoho z leasingových závazků, což dále posiluje schopnost podniku investici zvládnout. Všechny hodnoty níže jsou uvedeny bez hodnoty na pojištění úvěru.

A. Samofinancování

V případě financování pouze z vlastních zdrojů by podnik nemusel řešit žádné přeplatky ani splátkové závazky. Při měsíční úspoře kolem 150 000 Kč by ale mohl realizaci u levnější varianty spustit nejdříve za cca 11 měsíců, případně až za 17 měsíců v případě dražší varianty. Nevýhodou této možnosti je tedy odklad investice a zablokování likvidity, která by jinak mohla sloužit pro provoz nebo krytí nenadálých výdajů. Výhodou však je úplná finanční nezávislost a žádné další navýšení celkových nákladů.

B. Externí financování

Další možností je financování formou podnikatelského úvěru. Po konzultaci s bankou, se kterou podnik spolupracuje, byla stanovena úroková sazba 4,5 % ročně. Při pětileté splatnosti by tak měsíční splátka u investice 1 581 170 Kč (varianta A) činila přibližně 29 500 Kč, celkové přeplacení by dosáhlo přibližně 187 500 Kč. V případě varianty B s investicí 2 397 170 Kč by splátka činila zhruba 44 700 Kč měsíčně a celkové přeplacení by bylo přibližně 284 300 Kč. Výhodou této formy financování je možnost okamžité realizace investice bez nutnosti blokovat vlastní kapitál. Nevýhodou je nové zatížení rozpočtu pravidelnými splátkami a zmenšení prostoru pro další případné úvěrové závazky.

C. Kombinované financování

Třetí variantou je kombinace vlastních zdrojů a podnikatelského úvěru. Tento způsob financování může být vhodný zejména z hlediska rovnováhy mezi rychlostí realizace a zachováním finanční stability. Pokud by si podnik vytvářel finanční rezervu po dobu šesti měsíců, což by mohlo odpovídat běžné době přípravy projektu nebo například vyřízení úvěru, vytvořil by si rezervu ve výši přibližně 900 000 Kč.

U varianty A by pak úvěr pokrýval pouze 681 170 Kč. Při úrokové sazbě 4,5 % a splatnosti 5 let by měsíční splátka činila cca 12 700 Kč, celkové přeplacení zhruba 81 000 Kč. U varianty B by podnik čerpal úvěr ve výši 1 497 100 Kč. Za stejných podmínek by měsíční splátka činila zhruba 27 900 Kč, což by znamenalo přeplacení ve výši 195 500 Kč.

Výhodou této varianty je možnost realizace bez dlouhého odkládání, zároveň menší zatížení úvěrem a oproti využití pouze externího financování nižší přeplatek o přibližně 100 000 Kč u obou variant.

Doporučení

Na základě provedeného porovnání jednotlivých možností se jako nejvhodnější jeví kombinované financování. Tento způsob umožňuje investici realizovat bez zbytečného odkladu, a zároveň podnik výrazně nezatěžuje vysokými splátkami. Oproti plnému externímu úvěru navíc přináší nižší přeplatek, a na rozdíl od samofinancování neblokuje veškerou likviditu. V tomto případě lze tedy konstatovat, že je toto financování pro podnik optimální volbou.

3.6.3 Účetní přehled příjmů a výdajů

Tato kapitola se zaměřuje na sestavení plánu příjmů a výdajů skladovací činnosti pro případ realistického scénáře vytíženosti skladu. Plán vychází z ekonomických podkladů zpracovaných v předchozích částech práce. Sestavování přehledu je přizpůsobeno daňové evidenci, kterou podnik vede, a také zvolenému způsobu financování, kterým je, dle výše uvedeného doporučení, kombinované financování.

Vzhledem k tomu, že provozní náklady obsahují pouze dvě položky, které se mění v závislosti na rozsahu poskytovaných služeb, a jejich celková výše činí 143 400 Kč, tedy přibližně 18 % z celkových ročních nákladů, nemá jejich změna v jednotlivých scénářích zásadní vliv na výslednou ziskovost.

Plán je zpracován na první tři roky provozu. Příjmy a výdaje jsou uváděny stejně jako v předešlých částech práce bez DPH, protože podnik vede daňovou evidenci a je plátcem DPH. V prvním roce jsou do nákladů zahrnuty všechny neodpisovatelné položky (majetek s pořizovací cenou pod 80 000 Kč). Účetní odpisy dlouhodobého hmotného majetku jsou uplatňovány rovnoměrně od prvního roku a všechny po dobu pěti let (iDoklad, 2025).

Výpočty také zohledňují nákladové úroky, které vychází z kombinovaného financování. Ve variantě A je kalkulováno s měsíční splátkou 12 700 Kč a ve variantě B s 27 900 Kč za měsíc.

- **Výpočet účetních odpisů**

Mezi odpisované položky dlouhodobého hmotného majetku patří:

- realizace nové podlahy (386 900 Kč),
- regálové systémy (varianta A – 228 000 Kč, varianta B – 1 044 000 Kč),
- zdroj tepla (490 000 Kč),
- vozík typu Retrak (152 000 Kč).

Odpisy jsou uplatňovány účetně rovnoměrně, a to od prvního roku po dobu pěti let.

Tabulka 11: Přehled účetních odpisů
(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Položka	Pořizovací cena (Kč)	Roční odpis – varianta A (Kč)	Roční odpis – varianta B (Kč)
Nová podlaha	386 900	77 380	77 380
Regálové systémy (A/B)	228 000 / 1 044 000	45 600	208 800
Zdroj tepla	490 000	98 000	98 000
Vozík typu Retrak	152 000	30 400	30 400
Celkem (Kč/rok)	-	251 380	414 580

- **Investiční náklady zahrnuté do 1. roku**

Do investičních nákladů v prvním roce jsou zahrnuty veškeré počáteční výdaje, které nejsou odpisované (položky s pořizovací cenou do 80 000 Kč). Výše těchto nákladů je pro obě varianty stejná, protože zahrnují identické položky (např. bourací práce, osvětlení, zabezpečení prostoru, z manipulační techniky je to kontejner apod.) v celkové výši 324 270 Kč.

- **Provozní náklady**

Roční provozní náklady jsou kalkulovány pro obě varianty také stejné, a to ve výši 807 013 Kč.

A. Varianta A (statické regálové systémy)

Následující tabulka zachycuje přehled příjmů a výdajů, které jsou rozčleněny na investiční náklady, provozní náklady, daňové odpisy a splátky úvěru. Jak vyplývá z výsledků, projekt začíná vykazovat kladný výsledek hospodaření už ve druhém roce provozu.

Tabulka 12: Přehled příjmů a výdajů pro variantu A v realistickém scénáři
(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Položka/rok		1. rok (Kč)		2. rok (Kč)		3. rok (Kč)	
Příjmy		1 461 302		1 461 302		1 461 302	
Výdaje celkem	Investice	1 535 063	324 270	1 210 793	0	1 210 793	0
	Provoz		807 013		807 013		807 013
	Odpisy		251 380		251 380		251 380
	Úrokové náklady		152 400		152 400		152 400
Výsledek Hospodaření		-73 761		250 509		250 509	

B. Varianta B (kombinace regálových systémů)

Přehled pro tuto variantu ukazuje, že i přes výrazně vyšší odpisy a splátky dosahuje podnik kladného výsledku hospodaření již v prvním roce. Ve druhém a třetím roce pak zisk dále výrazně roste.

Tabulka 13: Přehled příjmů a výdajů pro variantu B v realistickém scénáři
(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Položka/rok		1. rok (Kč)		2. rok (Kč)		3. rok (Kč)	
Příjmy		2 017 870		2 017 870		2 017 870	
Výdaje celkem	Investice	1 880 663	324 270	1 556 393	0	1 556 393	0
	Provoz		807 013		807 013		807 013
	Odpisy		414 580		414 580		414 580
	Úrokové náklady		334 800		334 800		334 800
Výsledek Hospodaření		137 207		461 477		461 477	

Na základě přehledu příjmů a výdajů je zřejmé, že obě varianty jsou v realistickém scénáři finančně udržitelné. Varianta A, i přesto že vyžaduje nižší počáteční investici, se

do zisku dostává až ve druhém roce provozu. Varianta B je z hlediska nákladů náročnější, ale díky vyšší kapacitě skladování přináší kladný hospodářský výsledek již od počátku.

3.6.4 Cash-flow

Díky přehledu cash-flow je možné znázornit vývoj peněžních toků v jednotlivých letech a získat tak přehled o tom, jak se projektu ekonomicky daří z hlediska skutečných finančních příjmů a výdajů. Na rozdíl od účetního výsledku hospodaření, který zahrnuje i nepeněžní položky (odpisy), poskytuje cash-flow vhodnější přehled o schopnosti podniku hradit své závazky. Výpočty vycházejí z rozdílu mezi plánovanými příjmy a výdaji, které zahrnují počáteční investici (v roce pořízení), úrokové náklady a běžné provozní náklady.

Výpočet cash-flow pro navrženou skladovací činnost vychází z následujících vstupních hodnot, které byly stanoveny pro obě varianty a všechny scénáře.

Tabulka 14: Přehled hodnot varianty A pro výpočet cash-flow

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Scénář	Roční tržby (Kč)	Investice (Kč)	Provozní náklady (Kč)	Úrokové náklady (Kč)
Optimistický	1 957 324	1 581 170	807 013	152 400
Realistický	1 530 422	1 581 170	807 013	152 400
Pesimistický	1 103 521	1 581 170	807 013	152 400

Tabulka 15: Přehled hodnot varianty B pro výpočet cash-flow

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Scénář	Roční tržby (Kč)	Investice (Kč)	Provozní náklady (Kč)	Úrokové náklady (Kč)
Optimistický	2 725 428	2 397 170	807 013	334 800
Realistický	2 132 350	2 397 170	807 013	334 800
Pesimistický	1 533 469	2 397 170	807 013	334 800

Vzorec pro výpočet cash-flow

$$\text{Cash} - \text{flow} = \text{Příjmy} - \text{Provozní náklady} - \text{Úrokové náklady} - \text{Investice (1.rok)}$$

Vzorec 6: Výpočet cashflow
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Pomocí uvedeného vzorce a výchozích hodnot uvedených v tabulkách 14 a 15 je v následujících tabulkách vypočítán roční přehled cash-flow pro obě varianty skladovacího řešení.

Tabulka 16: Přehled cash-flow pro variantu A
(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Rok/scénář	Optimistický (Kč)	Realistický (Kč)	Pesimistický (Kč)
1. rok	-672 251	-1 079 281	-1 486 310
2. rok	908 919	501 889	94 860
3. rok	908 919	501 889	94 860

Tabulka 17: Přehled cash-flow pro variantu B
(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Rok/scénář	Optimistický (Kč)	Realistický (Kč)	Pesimistický (Kč)
1. rok	-960 365	-1 521 113	-2 087 162
2. rok	1 436 805	876 057	310 008
3. rok	1 436 805	876 057	310 008

Z výše uvedených tabulek je patrné, že roční cash-flow je ve všech scénářích v prvním roce záporné, a to zejména z důvodu vysokých vstupních investic. Od druhého roku se peněžní toky stabilizují a nabývají kladných hodnot. Na základě těchto hodnot bude v následující kapitole provedena analýza návratnosti investice pomocí kumulovaného cash-flow.

3.6.5 Doba návratnosti

Na roční cash-flow přímo navazuje kumulované cash-flow, které sleduje celkový peněžní tok v čase. Díky němu lze přesně určit, ve kterém roce se podnik dostává do kladných čísel a dochází tak k návratnosti investice. Tento ukazatel je proto zásadní nejen pro vyhodnocení efektivitu projektu, ale i pro rozhodnutí, která z navržených variant je pro podnik z dlouhodobého hlediska výhodnější.

Pro určení doby návratnosti je využito kumulované cash-flow, které vzniká součtem ročních peněžních toků po odečtení vstupní investice. Investice je považována za

navrácenou v okamžiku, kdy hodnota kumulovaného cash-flow dosáhne nuly nebo ji překročí. Na rozdíl od teoretického vzorce, který předpokládá rovnoměrné rozdělení, tato metoda zohledňuje reálný vývoj peněžních toků v čase.

Vzorec pro výpočet kumulovaného cash-flow

$$Kumulované CF_n = \sum_{i=1}^n \text{Roční CF}$$

Vzorec 7: Výpočet kumulovaného cash-flow
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Tabulka 18: Kumulované cash-flow pro variantu A
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Rok/scénář	Optimistický (Kč)	Realistický (Kč)	Pesimistický (Kč)
1. rok	-672 251	-1 079 281	-1 486 310
2. rok	236 668	-577 392	-1 391 450
3. rok	1 145 587	-75 493	-1 296 590
4. rok	2 054 506	426 406	-1 201 730
5. rok	2 963 425	927 905	-1 106 870

Tabulka 19: Kumulované cash-flow pro variantu B
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Rok/scénář	Optimistický (Kč)	Realistický (Kč)	Pesimistický (Kč)
1. rok	-960 365	-1 521 113	-2 087 162
2. rok	476 440	-645 056	-1 777 154
3. rok	1 913 245	231 001	-1 467 146
4. rok	3 350 050	1 107 058	-1 157 138
5. rok	4 786 855	1 983 115	-847 130

Na základě uvedeného přehledu lze určit přibližnou dobu návratnosti. Při realistickém scénáři se návratnost u varianty A pohybuje okolo 38 měsíců, zatímco u varianty B je to přibližně 33 měsíců. V pesimistickém scénáři není projekt v ani jedné z variant schopen dosáhnout návratnosti investice ani po pěti letech provozu. U varianty

B by k návratnosti došlo mezi 7. a 8. rokem, u varianty A až po přibližně 15 letech provozu.

Z výsledků návratnosti vyplývá, že varianta B umožňuje rychlejší dosažení kladných hodnot, a tedy dřívější přechod do zisku. Přestože je počátečně finančně náročnější, její vyšší skladovací kapacita přispívá k efektivnějšímu využití prostoru a rychlejšímu návratu investovaných financí. Varianta A má výhodu v nižších vstupních nákladech, avšak návratnost je v jejím případě pomalejší. Z pohledu efektivity finančních toků se jako výhodnější jeví varianta B.

Volba vhodného řešení je však plně na rozhodnutí podniku. Ten by měl při výběru zohlednit nejen výši počáteční investice a očekávaný vývoj příjmů, ale také své dlouhodobé nebo strategické cíle. Varianta A může být vhodnější zejména pro menší podniky s omezeným rozpočtem nebo pro ty, které preferují obezřetnější přístup k rozvoji.

3.7 Potenciální rizika

Tato kapitola se zaměřuje na identifikaci a posouzení hlavních rizik, která mohou ohrozit realizaci a provozování nově navrhované skladovací služby. Analýza vychází z poznatků získaných v analytické i návrhové části práce, především ze SWOT analýzy a z hodnocení ekonomické návratnosti projektu. Rizika jsou rozdělena do čtyř základních oblastí: trh, lidské zdroje, technika a vnější vlivy.

U každého rizika je hodnocena pravděpodobnost výskytu (0,1–0,9) a dopad na podnikání (1–10). Výsledná míra rizika je určena jako součin těchto hodnot, v tabulce je uvedena jako hodnota rizika, která vyjadřuje závažnost jednotlivých hrozeb. Podle této hodnoty jsou identifikovaná rizika rozdělena do tří skupin jako nízká (do hodnoty 3), střední (hodnota 3,1–6) a vysoká (nad hodnotu 6).

Tabulka uvedená v příloze č. 2 shrnuje přehled klíčových rizik, jejich závažnost a navržená protipatření, která by měla minimalizovat jejich dopad na provoz skladu a celkové fungování podniku.

3.7.1 Zhodnocení analýzy rizik

Analýza rizik znázorňuje přehled hlavních hrozeb, které mohou ovlivnit realizaci a provozování skladovací služby v navrhovaném prostoru. Mezi nejvýznamnější rizika patří ztráta klíčového zákazníka, vstup cenově agresivní konkurence a nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Tyto faktory mohou mít přímý dopad na výnosnost a plynulost provozu.

Za pozornost také stojí technická rizika, především výpadek informačního systému, dále vnější vlivy, jako jsou mimořádná opatření státu nebo živelní pohromy. Přestože jejich pravděpodobnost není vysoká, jejich dopad na podnikání by mohl být výrazný.

Všechna rizika jsou vyhodnocena jako nízká až střední, což naznačuje stabilitu plánovaného provozu a menší riziko závažnějších komplikací. Díky navrženým protipatřením lze případné problémy efektivně zvládnout bez významného narušení chodu podniku.

3.8 Zhodnocení návrhu a podmínek realizovatelnosti

Na základě provedených výpočtů a zhodnocení rizik lze konstatovat, že rozšíření podnikatelské činnosti o skladovací služby je pro dopravní podnik technicky a organizačně proveditelné, ale také ekonomicky udržitelné i později výnosné.

Obě navržené varianty vykazují v realistickém scénáři kladné výsledky hospodaření a návratnost vložených investic v horizontu 33-38 měsíců. Varianta A představuje méně investičně náročné řešení s nižším vstupním rizikem, zatímco varianta B nabízí výrazně vyšší skladovou kapacitu, lepší využití prostoru a vyšší roční cash-flow.

S ohledem na životnost paletových regálů, která se běžně pohybuje kolem 15 let a při správné údržbě může dosáhnout až 20 let (bazarOZ.cz, 2025), lze konstatovat, že v realistickém scénáři se investice do obou variant v tomto horizontu plně vrátí.

Z těchto důvodů lze jako strategicky výhodnější řešení doporučit realizaci varianty B. Vzhledem k rychlejší návratnosti (33 měsíců v realistickém scénáři) a možnosti uskladnění většího objemu zboží tato varianta přináší podniku větší potenciál pro růst a rozšíření zákaznického portfolia.

Z analýzy potenciálních rizik vyplývá, že žádné z identifikovaných ohrožení nepředstavuje pro realizaci projektu zásadní překážku. Všechna rizika byla vyhodnocena jako nízká nebo střední, přičemž pro každé z nich byla navržena vhodná protipatření.

Významným faktorem úspěšné realizace je také volba vhodného způsobu financování. Na základě porovnání možných variant bylo jako optimální řešení doporučeno kombinované financování, které umožňuje zahájit realizaci bez zbytečného odkladu a zároveň podnik výrazně nezatěžuje vysokými úvěrovými splátkami.

Z provozního hlediska jsou veškeré klíčové oblasti zpracovány do podrobného plánu s jasně stanovenými náklady na základě konzultací se specialisty. Provozní náklady byly kalkulovány konzervativně, s dostatečnou rezervou, a finanční plán počítá se všemi hlavními výdaji.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že navrhované řešení je v podmínkách konkrétního podniku reálně proveditelné a perspektivní z hlediska dalšího rozvoje.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout rozšíření podnikatelských aktivit dopravní firmy Břetislav Halberštat o službu skladování a vyhodnotit jeho technickou, ekonomickou a organizační proveditelnost. Na základě důkladně provedené analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, finanční situace podniku a konkrétního návrhu realizace lze konstatovat, že podnik má vhodné předpoklady pro zavedení skladovacích služeb do svého portfolia.

Analýza současného stavu potvrdila stabilní a efektivně fungující podnik, který je charakteristický rodinným prostředím, vysokou mírou flexibility a individuálním přístupem ke klientům. Finanční zdraví firmy je dlouhodobě příznivé, s rostoucími příjmy, kladným cash-flow a zvládnutelnou mírou zadlužení. Technické zázemí a personální kapacity podniku jsou také připraveny k realizaci nové činnosti, přičemž navržené investice do úprav prostor, vybavení a zabezpečení odpovídají reálným možnostem firmy.

Návrh rozšíření vychází z konkrétních prostorových možností nevyužívaného objektu, který se nachází v těsné blízkosti sídla firmy. Realizace přestavby a zavedení nové služby je detailně zpracována jak po stránce legislativní, provozní tak i technické. Využitím existující dopravních služeb podniku lze skladování efektivně propojit s přepravními službami a nabídnout zákazníkům komplexní logistické řešení.

Z marketingového pohledu byly definovány konkrétní cílové skupiny, cenová strategie a způsob propagace, který je v souladu s velikostí a charakteru firmy. Součástí návrhu je i realistický finanční plán, který zohledňuje investiční náklady, provozní výdaje, možnosti financování a návratnost investice. Pro podnik se jeví jako nejvýhodnější kombinovaná forma financování, která umožní rozložení nákladů v čase a zároveň zachování finanční stability.

Závěrem lze konstatovat, že navržené rozšíření o skladovací služby je technicky proveditelné, ekonomicky udržitelné a v souladu se strategickým směřováním podniku. Přináší nejen nové možnosti růstu a diverzifikace příjmů, ale i posílení vztahů se stávajícími zákazníky a zvýšení celkové konkurenceschopnosti podniku na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BAZAROV.CZ, 2025. *Životnost paletových regálů: vyplatí se paletové regály z druhé ruky?* [online]. Dostupné z: https://www.bazarov.cz/zivotnost-paletovych-regalu-vyplati-se-paletove-regaly-z-druhe-ruky/?srsltid=AfmBOooASEqOdDqnojNugG31V2rpTO_fzXylbQWQZpNQk3I36A3etCTJ. [cit. 18. 5. 2025].
- BITO, 2025. *Blockchain v logistice* [online]. Dostupné z: <https://www.bitov.com/cs-cz/odbornost/artikel/blockchain-v-logistice/> [cit. 12.4. 2025].
- BOZPINFO.CZ, 2025. *Požární ochrana – tematický okruh* [online]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/tematicke-okruhy/pozarni-ochrana> [cit. 22.3. 2025]
- BOZPPROFI.CZ, 2025. *Specifika skladování* [online]. Dostupné z: <https://www.bozpprofi.cz/33/specifika-skladovani-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ElDaKU2cPzBGNnnM0mTYdIMO6VlftQMFg/> [cit. 20.3. 2025].
- BŘETISLAV HALBERŠTAT. *Peněžní deník podnikatele: Příjmy a výdaje 2019–2024*. Hnátnice, 2025.
- BUSINESSINFO.CZ, 2024. *Logistika budoucnosti v Evropě v letech 2024 až 2025* [online]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/logistika-budoucnosti-v-evrope-v-letech-2024-az-2025/> [cit. 12.4. 2025].
- ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2025. *Grafy vývoje kurzů devizového trhu* [online]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html [cit. 23.3. 2025].
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2025. *Makroekonomická prognóza* [online]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/> [cit. 23.3. 2025].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Počet, struktura a projekce obyvatel* [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pocet-struktura-a-projekce-obyvatel?pocet=10&start=0&podskupiny=132&razeni=-datumVydani#regionalni-data> [cit. 17.3. 2025].

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Ceny pohonných hmot od roku 2001* [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/ceny-pohonných-hmot-od-roku> [cit. 10.4. 2025].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Čtvrtletní odhady HDP* [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/ctvrtletni-odhady-hdp?pocet=10&start=0&podskupiny=051&razeni=-datumVydani#data-a-casove-rady> [cit. 22.3. 2025]
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Zaměstnanci a mzdy* [online]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/zamestnanci-a-mzdy?pocet=10&start=0&1_pocet=10&1_start=0&skupiny=11&vlastnostiVystupu=15&pouzeVydane=true&razeni=-datumVydani&1_skupiny=11&1_vlastnostiVystupu=12&1_razeni=-datumVydani#data-a-casove-rady [cit. 10.4. 2025].
- ČEVELOVÁ, Magdalena. *Marketingový plán na pivním tácku*. Eknihy hned, 2015. ISBN 978-80-7536-059-5.
- ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku. Prosperita firmy*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.
- DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce*. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.
- DOSTUPNÝ ADVOKÁT, 2023. *Kdy potřebujete stavební povolení k rekonstrukci nemovitosti?* [online]. Dostupný z: https://dostupnyadvokat.cz/blog/ln_kdy_potrebujete_stavebni_povoleni_k_rekonstrukci_nemovitosti. [cit. 20.4.2025].
- EBSSCHOOL, 2019. *O synergii modelu McKinsey 7S a Balanced Scorecard se závěrem pro studenty* [online]. Dostupné z: <https://www.ebschool.cz/o-synergii-modelu-mckinsey-7s-a-balanced-scorecard-se-zaverem-pro-studenty> [cit. 16.3. 2025].
- EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Praxe manažera*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- ENERGETICKÝ REGULAČNÍ ÚŘAD, 2024. *ERÚ zveřejnil regulované složky cen elektřiny a plynu na rok 2025* [online]. Dostupné z: <https://eru.gov.cz/eru-zverejnil-regulovane-slozky-cen-elektriny-plynu-na-rok-2025> [cit. 22.3. 2025].

FINCH, Brian. *Jak napsat dobrý podnikatelský záměr: postupy a tipy, které vám pomohou získat podporu pro vaše nápady a podnikatelské plány*. V Brně: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-623-5.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Vydání: první. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

HRADECKÉ SLUŽBY a.s., 2025. *Ceník – nádobový svoz pravidelný – platnost od 1. 1. 2025* [online]. Dostupné z: <https://www.mariuspedersen.cz/file/edee/2025/04/cenik-tko-sep-2025.pdf>. [cit. 25.4. 2025].

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces. Finanční řízení*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.

iDOKLAD, 2025. *Odpisy majetku v daňové evidenci: jak je spočítat* [online]. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/odpisy-majetku-v-danove-evidenci-jak-je-spocitat> [cit. 14.4. 2025].

JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.

KGC GROUP, 2025. *Cesta k energetické efektivitě: získejte podporu pro vaše podnikání* [online]. Dostupné z: <https://kgcgroup.eu/cesta-k-energeticke-efektivite-ziskejte-podporu-pro-vase-podnikani/> [cit. 14.4. 2025].

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa M. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praxe manažera. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

MONEY.CZ, 2025 *Ceník Money S3* [online]. Dostupné z: <https://money.cz/cenik-s3/>. [cit. 2025-05-07]

MONEY.CZ, 2025. *Návod, jak zdarma a jednoduše vést daňovou evidenci v Excelu* [online]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/ucetnictvi-2/navod-jak-zdarma-a-jednoduse-vest-danovou-evidenci-v-excelu/> [cit. 15.4. 2025].

PENÍZE.CZ, 2025. *Výpočet čisté mzdy – kalkulačka* [online] Dostupné z: <https://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy>. [cit. 16.4. 2025].

- PRAKTICKÁ LOGISTIKA, 2005. *Pět top trendů v logistice a skladování pro rok 2025* [online]. Dostupné z: <https://www.praktickalogistika.cz/aktuality/pet-top-trendu-v-logistice-a-skladovani-pro-rok-2025/> [cit. 12.4. 2025].
- RISY.CZ, 2025. *Územní profil: Ústí nad Orlicí* [online]. Dostupné z: <https://www.risy.cz/en/vyhledavace/uzemi/40649-usti-nad-orlici> [cit. 16.5. 2025].
- SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe. Praxe manažera*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3. Začátek formuláře
- SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.
- STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE, 2021. *Skladování a regály na pracovišti* [online]. Dostupné z: https://www.suip.cz/vsechny-clanky/-/asset_publisher/BwIpyjT9IXe0/content/skladovani-a-regaly-na-pracovisti [cit. 22.3. 2025].
- STŘEDNÍ ŠKOLA AUTOMOBILNÍ ÚSTÍ NAD ORLICÍ, 2025. *Silniční doprava – dopravní prostředky* [online]. Dostupné z: <https://www.skola-auto.cz/uchazeci/nabidka-studia/silnicni-doprava-dopravni-prostredky/> [cit. 20.3. 2025].
- SVOBODOVÁ, Iveta a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2017. ISBN 978-802-7104-079.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- ÚŘAD PRÁCE ČR, 2025. *Nezaměstnanost vzrostla na 4,3 %, Úřadu práce se daří intenzivně využívat nástroje aktivní politiky zaměstnanosti* [online]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/nezamestnanost-vzrostla-na-4-3-uradu-prace-se-dari-intenzivne-vyuzivat-nastroje-aktivni-politiky-zamestnanosti> [cit. 18.3. 2025].
- ÚSTAV ÚZEMNÍHO ROZVOJE, 2025. *Stanoviska a metodiky k zákonu č. 283/2021 Sb. od 1. 7. 2024* [online]. Dostupné z: <https://www.uur.cz/stanoviska-a->

[metodiky/stanoviska-a-metodiky-k-zakonu-c-2832021-sb-od-1-7-2024/](#)

[cit. 23.3. 2025].

UTA, 2025. *Emise CO₂ v Evropě* [online]. Dostupné z: <https://web.uta.com/cs/co2-emissions-europe> [cit. 12.4. 2025].

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Expert. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZÁKON č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Účinný od 1. ledna 2014.

ZÁKONY PRO LIDI, 2025. *Zákon č. 283/2021 Sb., stavební zákon.* [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-283#cast1> [cit. 20.3. 2025].

ZÁKONY PRO LIDI, 2025. *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* [online] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#prilohy>. [cit. 14.4. 2025].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura	37
Obrázek 2: Retrak BT RRE 160 - AKU	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled finančního hospodaření společnosti	40
Tabulka 2: Přehled splácených vozidel účetnictví podniku.....	43
Tabulka 3: Swot analýza aplikovaná na podnik	62
Tabulka 4: Cenová tabulka skladovacích služeb	65
Tabulka 5: Přehled cenové dostupnosti regálů	75
Tabulka 6: Přehled nákladů na provozní materiál	80
Tabulka 7: Přehled nákladů při realizaci varianty A	81
Tabulka 8: Přehled nákladů při realizaci varianty B.....	82
Tabulka 9: Přehled měsíčních tržeb pro variantu A	84
Tabulka 10: Přehled měsíčních tržeb pro variantu B.....	85
Tabulka 11: Přehled účetních odpisů.....	89
Tabulka 12: Přehled příjmů a výdajů pro variantu A v realistickém scénáři.....	90
Tabulka 13: Přehled příjmů a výdajů pro variantu B v realistickém scénáři.....	90
Tabulka 14: Přehled hodnot varianty A pro výpočet cash-flow	91
Tabulka 15: Přehled hodnot varianty B pro výpočet cash-flow	91
Tabulka 16: Přehled cash-flow pro variantu A	92
Tabulka 17: Přehled cash-flow pro variantu B	92
Tabulka 18: Kumulované cash-flow pro variantu A	93
Tabulka 19: Kumulované cash-flow pro variantu B.....	93

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Přehled příjmů a výdajů podniku	41
Graf 2: Přehled výše ziskovosti podniku	42
Graf 3: Mezičtvrtletní vývoj HDP (2023-2024)	46
Graf 4: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK čtvrtletně od roku 2020.....	47

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Výpočet celkové likvidity	21
Vzorec 2: Výpočet pohotové likvidity	21
Vzorec 3: Výpočet rentability aktiv	22
Vzorec 4: Výpočet rentability tržeb	22
Vzorec 5: Výpočet celkové zadluženosti	23
Vzorec 6: Výpočet cashflow	91
Vzorec 7: Výpočet kumulovaného cash-flow	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Půdorys nevyužitého prostoru.....	I
Příloha 2: Přehled rizik	II

Příloha 2: Přehled rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2025)

Původ rizika	Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Protiopatření
Trh	Nízký zájem o nabízené služby	0,4	8	3,2	Propracovaný marketing, zacílení na správný segment, flexibilní ceny
Trh	Nenaplnění kapacity skladu	0,3	7	2,1	Marketing, zlevnění nabízených služeb
Trh	Vstup nové konkurence s nižšími cenami	0,5	8	4,0	Odlišení služeb, cenová válka
Trh	Ztráta klíčového zákazníka	0,5	9	4,5	Diverzifikace zákaznického portfolia, aktivní komunikace se zákazníky
Lidský zdroj	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,6	7	4,2	Pečlivý a včasný nábor, zaučení zaměstnanců
Lidský zdroj	Úraz zaměstnance při práci	0,3	8	2,4	Školení BOZP, vybavení OOPP
Lidský zdroj	Dlouhodobá nemocnost	0,4	6	2,4	Zajištění zastupitelnosti

Lidský zdroj	Krádež nebo úmyslné poškození majetku	0,2	8	1,5	Kamerový systém, pojištění, časté kontroly
Lidský zdroj	Chybovost zaměstnance (evidence, manipulace)	0,6	6	3,6	Kontrolní mechanismy (dvojitě odsouhlasení). Zaškolení
Technika	Porucha manipulační techniky	0,3	5	1,5	Pravidelný servis, sjednání náhradní techniky
Technika	Výpadek IS, nebo ztráta dat	0,4	9	3,6	Zálohování, zajištění technické podpory
Vnější vlivy	Vyhoření objektu	0,1	10	1,0	Požární ochrana, detektory, pojištění
Vnější vlivy	Živelní katastrofa	0,1	10	1,0	Pojištění, krizové řešení
Vnější vlivy	Mimořádná opatření státu (pandemie)	0,3	9	2,7	Zajištění finanční rezervy, krizové řešení
Vnější vlivy	Geopolitické napětí (např sankce, cla)	0,4	7	2,8	Krizové řešení, diverzifikace trhů

Vnější vliv	Nezískání úvěru	0,2	8	1,6	Včasná komunikace s bankami, zajištění alternativních zdrojů (vlastní financování), příprava kvalitního podnikatelského plánu
-------------	-----------------	-----	---	-----	---