

# **Posouzení kvality přepravy vnitřních zásilek administrativní firmy v rámci Zlínského kraje**

Josef Němec

---

Bakalářská práce  
2011



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav krizového řízení  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef NĚMEC**  
Osobní číslo: **L09358**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Posouzení kvality přepravy vnitřních zásilek  
administrativní firmy v rámci Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

- 1. Posudte současný stav přepravy**
- 2. Navrhněte optimalizaci s vyhodnocením úspor**
- 3. Rozhodněte možnost využití outsourcingu**
- 4. Proveďte vyhodnocení, navrhněte změnu stávajícího stavu**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] Svoboda, Vladimír, . Doprava jako součást logistických systémů, Praha 2006, IBSN 80-86031-68-3

[2] Novák, Radek, Pernica, Petr, Zelený, Lubomír, . Nákladní doprava a zasilatelství, Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 412

[3] Vladislav, Mojžíš a kolektiv, Kvalita dopravních a přepravních procesů, Pardubice IJP, o. p. s. 2003, IBSN 80-86530-09-04

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Miroslav Tomek, Ph.D.**

Ústav krizového řízení

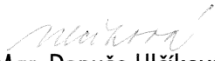
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Mgr. Danuše Ulčíková  
*ředitel ústavu*

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.12.2020

.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Práce posouzení kvality přepravy vnitřních zásilek řeší konkrétní situaci v konkrétní administrativní firmě v rámci Zlínského kraje. Nejedná se pouze o náhodné posuzování ale přímo o cílené vyhledání časových rezerv, jejich průkazné pojmenování a vyhodnocení. Výsledná zjištění mohou sloužit jako podklad, na jehož základě budou moci být přijata opatření, pro zefektivnění posuzovaného procesu z hlediska úspory času.

Klíčová slova: Firma, logistika, manipulace, outsourcing, přeprava, zásilka.

## **ABSTRACT**

This work assessment of quality transportation inner consignment of an administrative firm solve factual situation at concrete firm. It does not discuss about a random assessment only but it resolve directly targeted searching time allowance, their conclusive designation and evaluation. This work should be instrumental as a basis on its principle a remedy will be can admitted for more efficient assessment process with a view to saving time.

Keywords: Firm, logistic, manipulation, outsourcing, transmsion, consignment.

Chci na tomto místě vyslovit poděkování mému vedoucímu práce panu doc. Ing. Miroslavu Tomkovi, Ph.D., za důsledný a velmi obětavý přístup při vedení této Bakalářské práce.

*Cíl logistiky? Být rychlejší než konkurence.*

**Motto:**

Charley a Bob loví lososy na Aljašce. Celkem se jim daří až do chvíle, kdy se objeví šedý medvěd grizzly. Charley se vyděsí a praví: „Jestli je ten medvěd hladový, je s námi konec – pokud ne, pomohlo by snad lehnout si na zem a dělat mrtvé brouky. Možná nás pak jen očichá a odejde!“ Bob nedůvěřivě kroutí hlavou a začne si zouvat své těžké lovecké boty a z batohu vytahovat tenisky. Charley jeho konání komentuje se zoufalým důrazem až příliš dobrého znalce poměrů: „To máš marné! Ty nevíš, že medvěd grizzly běží až šedesátikilometrovou rychlostí – tomu neutečeš!“ Bob však v klidu dotahuje svoje tenisky a praví: „Poslyš, já nemusím běžet šedesátikilometrovou rychlostí – stačí, když budu jen o něco rychlejší než ty!“

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 LOGISTICKÉ TECHNOLOGIE ZALOŽENÉ NA DOPRAVĚ .....</b>	<b>11</b>
1.1    TECHNOLOGIE CENTRALIZOVANÝCH SKLADŮ .....	12
1.2    TECHNOLOGIE LOGISTICKÉ OBSLUHY ÚZEMÍ .....	13
1.2.1    Typy území pro logistickou obsluhu v České republice .....	13
1.2.2    Volba druhu dopravy a optimalizace obsluhy .....	14
1.3    CO PŘINÁŠÍ KRIZE .....	15
<b>2 PROSTŘEDKY PRO MANIPULACI A PŘEPRAVU ZÁSILEK.....</b>	<b>17</b>
2.1    MANIPULAČNÍ A PŘEPRAVNÍ JEDNOTKY .....	17
2.2    PŘEPRAVNÍ PROSTŘEDKY .....	17
2.3    FUNKCE OBALU .....	18
<b>3 KOMPLEXNÍ PLÁNOVÁNÍ A OPTIMALIZACE LOGISTICKÝCH ŘETĚZCŮ S DŮRAZEM NA DOPRAVU, DISTRIBUCI A ZÁSOPY .....</b>	<b>20</b>
3.1    RODNETTRANSPORTATIONSUITE .....	21
3.1.1    Territoryplaner .....	21
3.1.2    Roadnet .....	22
3.1.3    FleetLoader .....	23
3.1.4    MobileCast .....	24
3.1.5    RoadnetInfo Center .....	24
3.2    CERTIFIKACE PRO SAP .....	25
<b>4 OUTSOURCING V LOGISTICE .....</b>	<b>26</b>
4.1    DŮVODY K OUTSOURCINGU .....	26
4.2    PŘEDPOKLADY OUTSOURCINGU .....	27
4.3    PŘÍSTUP K OUTSOURCINGU .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
<b>5 ANALÝZA PROCESU PŘEPRAVY VŠEOBECNÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY ČESKÉ REPUBLIKY S DETAILEM NA KRAJSKOU POBOČKU PRO ZLÍNSKÝ KRAJ.....</b>	<b>30</b>
5.1    PRVNÍ STUPEŇ DISTRIBUCE ZÁSILEK VE ZLÍNSKÉM KRAJI.....	31
5.2    CHARAKTER PŘEPRAVY V RÁMCI ZLÍNSKÉHO KRAJE .....	32
5.3    ÚČASTNÍCI PROCESU PŘEPRAVY .....	33
5.4    SOUČASNÝ STAV PŘEPRAVY ZÁSILEK .....	34
5.4.1    Svozový den úterý .....	34
5.4.2    Svozový den čtvrtek .....	36
<b>6 ZJIŠŤOVÁNÍ REZERV A NEDOSTATKŮ PŘI PROCESU PŘEPRAVY .....</b>	<b>38</b>
6.1    ZKOUMÁNÍ PŘEJEZDOVÝCH VZDÁLENOSTI, PODMÍNEK A ČASŮ .....	38
6.2    MANIPULACE SE ZÁSILKAMI PŘI MANIPULAČNÍCH PŘESTÁVKÁCH.....	42
6.3    DALŠÍ ÚDAJE PRO VYHODNOCENÍ .....	43
<b>7 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESU PŘEPRAVY .....</b>	<b>45</b>

7.1	DOPORUČENÉ ZMĚNY PRO DOSAŽENÍ ČASOVÉ ÚSPORY ZÁSILEK.....	45
7.2	ČASOVÁ ÚSPORA PO PŘIJETÍ OPATŘENÍ.....	47
<b>8</b>	<b>ROZHODNUTÍ VYUŽITÍ OUTSOURCINGU.....</b>	<b>49</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>56</b>



## ÚVOD

Dne 23. října 1997 přijal Parlament České republiky zákon o vytvoření čtrnácti krajů. Mezi nimi také kraje Zlínského, zahrnujícího okresy Zlín, Vsetín, Uherské Hradiště, Kroměříž. Ačkoliv formální začátek existence nových krajů započal v prosinci r. 2000, faktická činnost administrativních jednotek územní samosprávy se formovala postupně a dlouhodobě [7]. Všeobecnou zdravotní pojišťovnu, jako největšího poskytovatele zdravotního pojištění v zemi, se tato reforma přímo dotkla. Centralizace z původních okresů ve směru na krajské pracoviště ve Zlíně a dále na ústředí v Praze započala v roce 2006 a v určitých krocích probíhá dodnes. S přesunem kompetencí byly třeba řešit i nově vzniklé činnosti pro zajištění chodu firmy. Jedna z činností, zajištění republikového kurýrního oběhu vnitřních listovních dokladů, byla od základu přeorganizována do podoby krajské kurýrní přepravy. Organizačně se to povedlo a krajská přeprava začala fungovat od roku 2008. Co se však jak se domnívám nepovedlo, je dotažení procesu reorganizace do detailu. Není to ani tak kritika, jako spíše rozdílný pohled na tentýž proces očima logisty a očima úředníka.

Neboť. Logistika je stále mnoha lidem vzdálený pojem a neví, co je jeho obsahem. Z deseti dotázaných lidí v mém blízkém okolí mě ani jeden z nich nedal uspokojivou odpověď, co si vlastně pod slovem logistika představuje. Zdaleka netuší soubory rozsáhlých činností, které se za tímto slovem skrývají. Z oněch deseti dotázaných, byli čtyři vysokoškolsky vzdělaní. Z tohoto poznatku lze usoudit, že si logistickou podstatu některých činností ani neuvědomujeme, ačkoliv jsme často její součástí někde uvnitř firmy.

V teoretické části práce posouzení kvality přepravy vnitřních zásilek administrativní firmy je uveden zejména náhled do logistických technologií, v nichž lze nalézt možná doporučení a náměty pro dosažení časových úspor nejen v silniční dopravě. Například metoda JIT, nebo balík softwarových programů Roadnet Transportation Suite.

Cílem práce, je posouzení kvality přepravy vnitřních zásilek administrativní firmy v rámci Zlínského kraje a to provedením analýzy současného stavu procesu přepravy. Součástí analýzy, je identifikace míst, v nichž dochází k časovým ztrátám v procesu. Po nalezení ztrát tyto ztráty vyhodnotit a navrhnout doporučení k nápravě stávajícího stavu.

Praktická část detailně rozebírá celodenní přepravní den úkon po úkonu. V kapitole šest je analyzován současný stav procesu přepravy. Přejezdové trasy mezi jednotlivými městy Zlínského kraje, časy na vykládku a nakládku zásilek a činnost řidiče kurýrního vozidla. Dále činnost pracovníků na podatelkách, kteří zásilky kompletují, přijímají a vydávají. Tato část je zaměřena nejen na každého účastníka zapojeného do procesu přepravy, ale i na okolí, které se domnívá, že s tímto procesem nemá svým způsobem nic společného. V další části kapitoly šest jsou metodou komparace hledány časové rezervy v oblasti přejezdů vozidla a manipulace se zásilkami. Na základě nalezených rezerv jsou navrženy kroky pro jejich odstranění. Kapitola osmá se zabývá posouzením a rozhodnutím možnosti přenechat výkon krajské přepravy externímu poskytovateli logistických služeb, tedy využít outsourcing.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 LOGISTICKÉ TECHNOLOGIE ZALOŽENÉ NA DOPRAVĚ

Technologie předem stanovených dodávek v čase a množství JUST IN TIME (JIT), byla vyvinuta v Japonsku ve firmě Toyota. Vývoji metody předcházely spory managerů výroby a marketingu, z nichž vyústilo kompromisní řešení tzv. metoda flexibilní výroby (Flexibil-Manufacturing Systém – FMS). Metoda FMS byla dále zdokonalována, neboť bylo nutno hledat časové úspory, které by eliminovaly ztráty ve výrobě, vlivem prováděných změn. Největší oblastí ztrát při aplikaci FMS byla nedokončená výroba. Změna technologie podstatně omezila ztráty. Řešení těchto problémů dalo náskok japonským firmám, které postupy formovaly do metody Kanban, před firmami americkými. Ty pak pocítily potřebu vyrovnat konkurenční handicap. Amerika proto přijímá podstatu metody Kanban a rozvíjí ji do metody JIT. Nastala éra označovaná jako *závod s časem*, jejíž motivací bylo ovládnutí světových trhů (v procesu globalizace). Výrobní technologie se v globálním měřítku do značné míry vyrovnaly a bylo nutné hledat další úspory jak času, tak financí pro zvětšení šancí konkurenceschopnosti. V roce 1982 přichází opět Toyota se zjištěním, že na funkci jako je uzavření kupní smlouvy, předání objednávky do továrny, zpracování objednávky, dodání vozidla zákazníkovi připadá 15 až 26 dní. Přitom výroba jednoho automobilu trvá 2 dny! Tento nepoměr přivádí metodu JIT do oblasti distribuce, a tím i logistiky jako systému. Jde tedy o další stupeň v oblasti závodu s časem v jeho komplexní podobě [5]. V současné době znamená JIT v logistice - vztaženo k tématu práce zejména:

- vyloučení nákladů na jízdu nevyužitých dopravních prostředků ve směru k domovu (maximální využití ložné plochy vozidla od okamžiku opuštění depa do jeho návratu),
- optimalizaci nákladů na dopravní výkon výběrem optimální cesty „dopravní obsluhy“, nebo dopravní obsluhy „okružní jízdou“ (problém obchodního cestujícího).

Z průzkumů prováděných v devadesátých letech dvacátého století nezávislými středisky analýz a výzkumů vyplynulo, že počáteční snaha budování logistických systémů na technologii JIT – zabezpečovat distribuci na vlastní účet včetně dopravy (insourcingově), je nahrazena outsourcingovými službami zasílatelských a dopravních firem, avšak nikoliv na základě konvenčních přepravních smluv, ale na základě smluv partnerského typu [5].

## 1.1 Technologie centralizovaných skladů

Začátkem 20. století, v období rozvoje průmyslu a obchodu, byla zásada, že sklady zboží mají být co nejbližší zákazníkovi, aby se tak ušetřily náklady na rozvoz a distribuci. Tato představa se udržela až do poloviny století, kdy jediným prostředkem pro manipulaci se zbožím byl ruční dvoukolový vozík (tzv. rudlík).

Rozvoj mechanizace a následně automatizace a robotizace manipulačních prací ukázal, že cesta plošně rozptýlených skladů je slepá. Především se na malé ploše skladu nemohou vytvořit podmínky pro pohyb prostředků větší mechanizace, jednak se zavádění velké mechanizace pro malé objemy práce ekonomicky nevyplácí. Proto bylo postupně přikročeno k budování velkoskladů a posléze centralizovaných skladů. V některých případech skladů veřejných, kde je možná účast většího počtu klientů.

Nevýhodou technologie centralizace skladů je až několikanásobný růst nákladů na dopravu. Přesto se obvykle dosahuje příznivého synergického efektu. Údaje v tabulce číslo 1 vyjadřují výsledek centralizace skladů ve firmě Ericsson ve Švédsku. Údaje jsou uvedeny v milionech švédských korun [5].

*Tab. 1 Výsledek centralizace skladů ve firmě Ericsson ve Švédsku*

	<b>Před centralizací</b>	<b>Po centralizaci</b>
<b>KAPITÁL</b>	116	24
Kapitálové náklady	28,7	6,0
Mzdové náklady	27,3	7,2
Náklady na dopravu	1,2	4,8
<b>CELKEM</b>	<b>57,2</b>	<b>18,0</b>

[Zdroj: 5]

Je zřejmé, že k úspoře nákladů dochází především vlivem vysoce kvalitní dopravy, neboť i když náklady na dopravu se zvýšily čtyřikrát, celkové náklady poklesly na třetinu. Dopravní obsluhu centralizovaných skladů sledujeme a posuzujeme ve dvou fázích:

- **vnější dopravní okruh**, kterým se zajišťují především vstupy skladovaného zboží a materiálů do centrálního skladu. Vyznačuje se obvykle velkými přepravními objemy z výroby k uskladnění;
- **vnitřní dopravní okruh**, kterým se zabezpečuje především distribuce. Závisí však na technologii centrálního skladu, v jakém atrakčním obvodu bude operovat [5].

## 1.2 Technologie logistické obsluhy území

Jak plyne z názvu technologie logistické obsluhy území, jde o určitý druh obsluhy území, které může být různým způsobem definováno. Tato obsluha však obsahuje některé požadavky, které vyplývají ze zájmů společnosti nebo stání administrativy a které je nutné v rámci vymezeného právního řádu zabezpečit, nebo podpořit [5].

### 1.2.1 Typy území pro logistickou obsluhu v České republice

V ČR je nutné vycházet z území státu. Území vytvářených a formovaných na základě koordinované nadnárodní spolupráce, tzv. euroregionů, a území, které inklinuje k určitému centru, a to z hlediska administrativního, ekonomického a sociálního. První dva typy území jsou definovány hranicemi a mezinárodními smlouvami a dohodami. Pro účely logistické obsluhy je nevhodné administrativní uspořádání krajského typu, neboť v rámci území kraje jsou obvykle menší centra, ke kterým inklinují buď zájmy obcí, nebo zájmy obyvatel [5].

#### Typy území pro logistickou obsluhu:

- území ve venkovském osídlení,
- území měst s velkým počtem obyvatel (cca 100 000):
  - vytváří vlastní socioekonomické klima, a pokud jde o zásobování je obvykle řešeno oborem, který se označuje jako *City logistik* (městská logistika),
- území aglomeračního pásma:
  - území okolo velkého města, ve kterém jsou obce i jejich obyvatelé k městu vázání administrativně,
  - území obklopující dně nebo více větších ekonomicky silných center ve vzájemné blízkosti a vzájemné provázanosti [5].

### 1.2.2 Volba druhu dopravy a optimalizace obsluhy

Výběr druhu dopravy ve vnějším i vnitřním dopravním systému závisí především na těchto faktorech:

- charakteristice zásilky a jejích přepravních vlastností (**afinita** zásilky, resp. zboží),
- druhu a kvalitě dopravní infrastruktury,
- administrativních opatření (např. ochrana životního prostředí).

Afinitě zásilky odpovídá vždy charakteristika kvality přepravy, takže se vytváří vždy párový ukazatel afinity a kvalita přepravy:

- afinita – definování místa vzniku a zániku přepravy, kvalita přepravy – stanovení optimální dopravní cesty, včetně míst pro změnu druhu dopravy,
- afinita – definování velikosti zásilky co do rozměrů a hmotnosti, kvalita přepravy – výběr vhodného typu dopravního prostředku pro jednotlivou zásilku,
- afinita – potřeba rychlosti dodání (termín předání zásilky, zkazitelnost zásilky), kvalita přepravy – výpočet optimální přepravní rychlosti porovnáním:
  - nákladů (zvyšováním rychlosti náklady rostou),
  - ztrát (zvyšováním rychlosti ztráty klesají),
- afinita – odolnost zásilky proti vlivům technologie dopravy, kvalita přepravy – výběr vhodné dopravní i přepravní technologie.

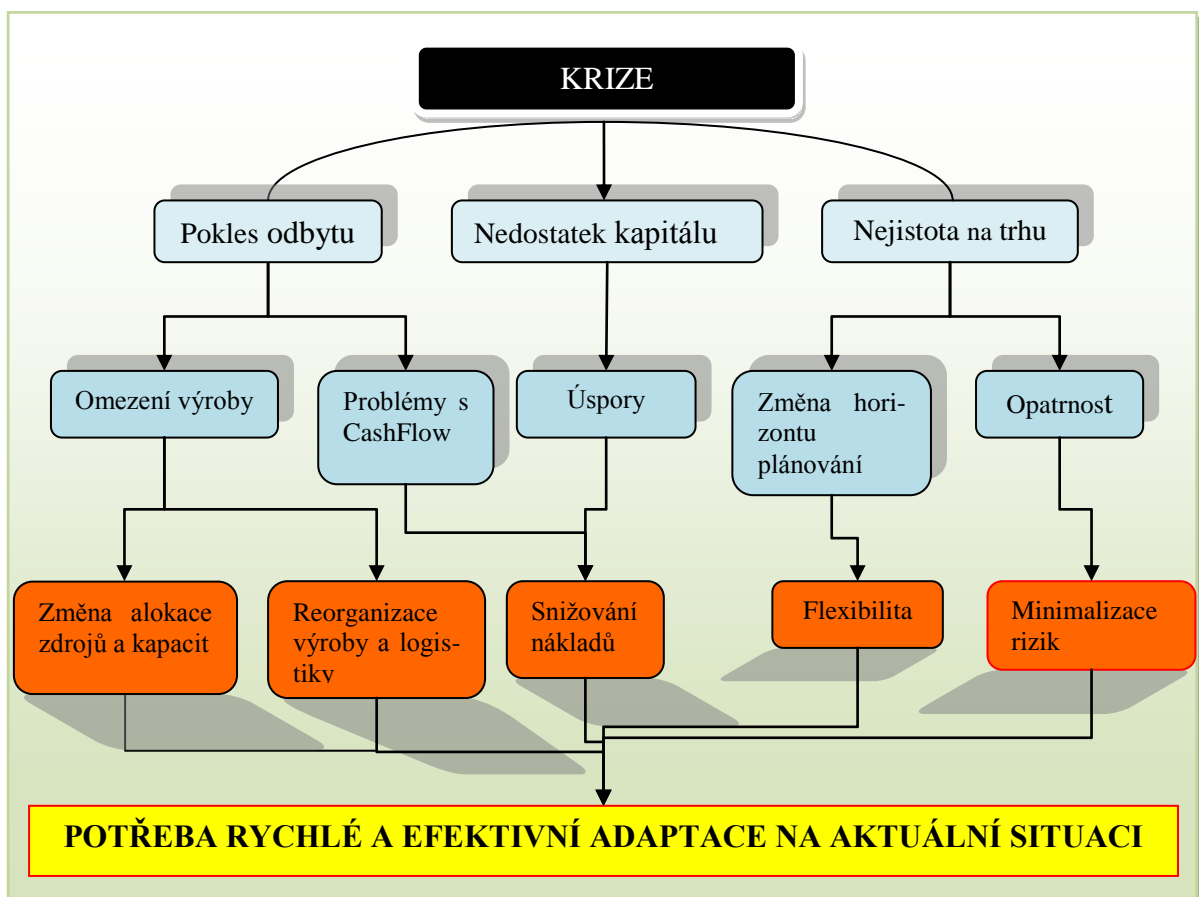
Na základě porovnání párových ukazatelů lze provést optimální výběr dopravního prostředku. Ve druhém kroku se pak ověří kvalita dopravní infrastruktury (nikoliv co do propustnosti, ta musela být vzata v úvahu při srovnávání charakteristik afinity a kvality, ale co do její konstrukce z hlediska norem zatížení, oblouků, křížení s jiným druhem dopravy nebo s dopravními cestami téhož druhu dopravy, ale různých kategorií).

Třetím krokem je pak ověření ekologických norem hlučnosti, norem emisí, ale i dalších omezení, jako zákaz obsluhy určitými typy dopravních prostředků v určitou denní, nebo noční hodinu [5].

### 1.3 Co přináší krize

Nepřežije největší ani nejsilnější ale ten, kdo se dokáže rychle přizpůsobit nové ekonomické situaci [15].

Firmy zasažené recesí musí čelit řadě problémů: nejistotě na trhu (nevíme, co bude zítra), náhlému poklesu odbytu a tržeb, omezení výroby, problémům s cashflow, nedostatku kapitálu a zdrojů, a současně nevyužitým výrobním a logistickým kapacitám. Toto jsou otázky, které firmy v ČR až donedávna nebyly zvyklé řešit. Odpověď je ovšem překvapivě prostá: „**Rychlá a efektivní adaptace na aktuální situaci**“. Způsob adaptace znázorňuje obrázek číslo 1.



Obr. 1 Jevy spojené s krizí a jejich řešení [Zdroj: 15 upraveno]

Ekonomická krize nyní odhaluje již dávno existující neefektivitu a plýtvání ve výrobních a logistických systémech českých firem. V současné době si kladou firmy mnoho otázek, jak se postavit k řešení nelehké konkurenční situaci na přesycených trzích. Receptem



na krizi by mohly být odpovědi na otázky, které přímo zodpovídá jedna z logistických firem:

- pokračovat v investicích. Firma vložila velké peníze do vývoje a kvality produktů, což se jí mnohokrát vyplatilo;
- dbát o zaměstnance. Ani v krizi nebyl nikdo propuštěn, naopak zaměstnanci dostali přidáno a investovalo se do nich;
- posílit obchod. S příchodem krize posílila společnost obchodní oddělení a marketing. Do aktivit vkládá desetinu obratu;
- striktní projektové řízení. Ve firmě přesně vědí, kolik stojí každá hodina zaměstnance, zda byla vynaložena efektivně, a pokud ne, tak proč;
- najmout si kouče. Spolumajitelé intenzivně spolupracují s koučem. Udržel je v jedné linii navržené strategie [15].

## 2 PROSTŘEDKY PRO MANIPULACI A PŘEPRAVU ZÁSILEK

V člancích logistického distribučního řetězce je výrobek vyložen, zkontrolován, opatřen údaji, uskladněn, odebrán a kompletován s jinými výrobky, naložen a přepraven k dalšímu článku. Každý článek přitom má specifické požadavky na manipulační a přepravní operace či skladování a bývá proto i jinak technicky vybaven. Postupně se mění i manipulovaná a přepravovaná množství, mění se i charakter sortimentu, jehož je daný výrobek součástí.

### 2.1 Manipulační a přepravní jednotky

Praktické potřeby ukazují nutnost sladit vlastnosti pasivních prvků v logistickém řetězci jak mezi sebou, tak s vlastnostmi aktivních prvků ve všech člancích řetězce, aby jejich průchod byl plynulý a hospodárný. Proto v logistickém řešení přikládáme velkou pozornost správnému stanovení manipulačních a přepravních jednotek [2].

- manipulační jednotka – je jakékoliv množství materiálu, které tvoří jednotku schopnou manipulace, aniž by bylo nutno dále ji upravovat. S manipulační jednotkou se manipuluje jako s jediným kusem;
- přepravní jednotka – je množství materiálu, které lze přepravovat bez dalších úprav.

Manipulační a přepravní jednotky v podmínkách různých článků logistických řetězců si vynucují použití různých velikostí manipulačních a přepravních jednotek. Hovoříme o soustavě skladebných, manipulačních a přepravních jednotek, kde jsou z nižších řádů jednotek vytvářeny manipulační a přepravní jednotky vyšších řádů [2].

### 2.2 Přepravní prostředky

Pro plynulý tok materiálu výroby, či zajištění surovin a pomocného materiálu, je nejenom nutné klást pozornost na správné stanovení manipulačních a přepravních jednotek, ale také na odpovídající přepravní prostředky. Přepravní prostředek je technický prostředek (např. paleta, kontejner apod.), který vytváří manipulační nebo přepravní jednotku a usnadňuje manipulaci či přepravu.

**Mezi přepravní prostředky počítáme:**

- obaly a vaky,
- ukládací bedny a přepravky,
- palety a roltejnery,
- přepravníky,
- kontejnery,
- výměňkové nástavby [2].

**Mezi základní manipulační jednotky patří:**

- obaly listovní – pro zasílání zboží typu listovního a administrativního charakteru (např. bublinková obálka pro bezpečné zasílání zboží) [9],
- obaly distribuční – mají obvykle podobu kartonu nebo podložky kryté smršťitelnou folií,
- obaly přepravní – mají nejčastěji podobu bedny nebo většího kartonu, zhotoveného z vlnité lepenky (někdy vícevrstvé, nebo nepropustné),
- vaky - pro přepravu objemných a těžkých dokumentů a cenností. Bezpečnostní vaky opatřené pro zvýšení bezpečnosti proti zcizení plombou [9],
- ukládací bedny – určené pro skladování materiálu (skladové operace) a pro mezioperační manipulace,
- přepravky – slouží k rozvozu materiálu, k přepravným a ložným operacím, ale tak též k operacím, které rozvozu předcházejí nebo po něm následují, tj. mezioperační manipulaci, skladovým a kompletačním operacím. Konstrukce přepravek odpovídá ruční manipulaci a jsou stohovatelné [2].

**2.3 Funkce obalu**

Důležitým úkolem obalů je chránit materiál, suroviny a výrobky, případně sadu výrobků, kterým jako obal slouží, před jakýmkoliv poškozením způsobeným vnějším prostředím a negativními vlivy okolí. K poškození zboží může docházet na různých stupních logistického řetězce - především ve skladech, překladištích, **během přepravy**.

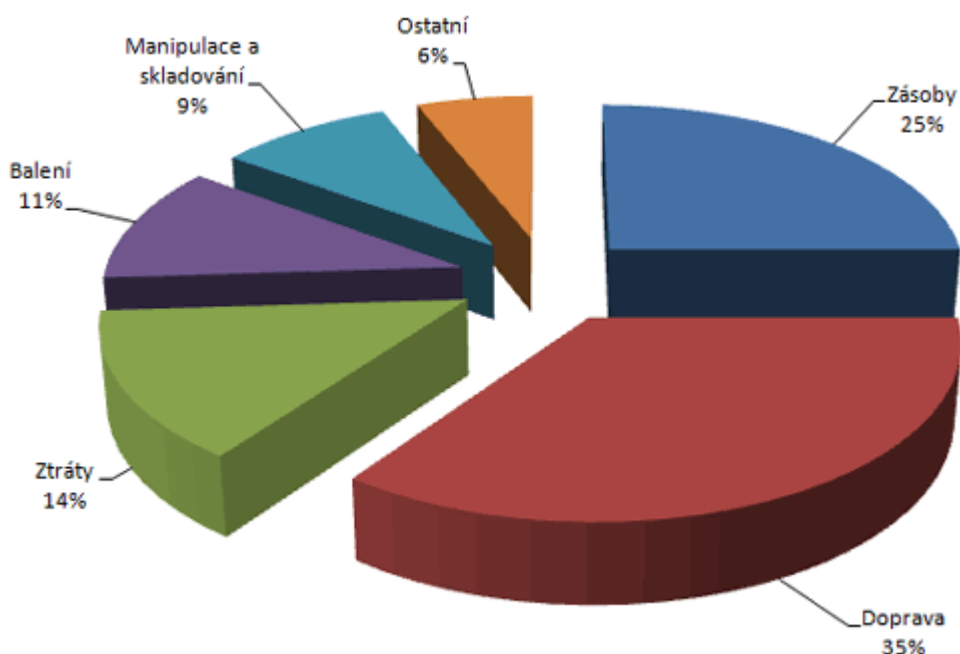
**Ochranná funkce obalu** zajišťuje především ochranu před mechanickým poškozením vlivem statických a dynamických účinků. Dále zajišťuje ochranu před klimatickými, případně biologickými vlivy.

Optimální řešení ochranného balení bude dosaženo, bude-li součet nákladů na balení a možných ztrát na zboží vlivem nedokonalého balení minimální [2].

**Informační funkce obalů** je většinou zaměřená především na poslední článek logistického řetězce – na finálního zákazníka. Uplatňuje se také při identifikaci zboží v jednotlivých člancích distribučních řetězců, jimiž prochází, především ve skladech velkoobchodu, při rozvozu i v maloobchodních prodejnách. Tyto informace jsou stále častěji vyhotoveny ve formě čárového kódu. Informační funkce obalů je velmi významná v přepravě, kde se žádá označování odesílatele a příjemce, obsahu, hmotnosti, vizuálních znaků pro správný způsob manipulace a doručení [2].

### 3 KOMPLEXNÍ PLÁNOVÁNÍ A OPTIMALIZACE LOGISTICKÝCH ŘETĚZCŮ S DŮRAZEM NA DOPRAVU, DISTRIBUCI A ZÁSObY

V dnešní době rostoucích cen energie a paliv jsou firmy nuceny hledat nové možnosti efektivního řízení a optimalizace dopravy a distribuce. Zejména v některých odvětvích tvoří doprava a distribuce zcela zásadní nákladovou položku v celkových nákladech logistického řetězce. Typické rozdělení složek logistických nákladů je zřejmé z obrázku číslo 2.



Obr. 2 Složky logistických nákladů [Zdroj:11]

V odvětvích náročných na dopravu, nebo fyzickou distribuci (například potraviny, retail, komunální služby apod.), způsobují rostoucí ceny paliv významný nárůst nákladů, které zpravidla není možné nebo vhodné řešit odpovídajícím zvýšením cen pro konečného spotřebitele. V takovéto situaci se logicky vytváří prostor pro investice do nových specializovaných informačních technologií pro efektivní řízení logistických řetězců dopravy a distribuce. Jejichž přínosy mohou být v dnešním vysoce konkurenčním prostředí významnou konkurenční výhodou. Ukazuje se, že tradiční „velké“ softwarové systémy typu ERP, do kterých firmy v poslední dekádě neváhaly investovat značné finanční prostředky, nejsou schopny pomoci firmám dále zlepšovat fungování nejen logistických procesů. K tomu firmy potřebují nové, specializované a především inovativní IT nástroje [11].

### 3.1 RodnetTransportationSuite

RodnetTransportationSuite je balík výkonných softwarových programů, které umožňují vytvářet strategické a každodenní trasy, online sledování řidičů při realizaci jejich tras a dokonce i stanovení optimálního způsob naložení vozidla. Všechny části RTS sdílí stejnou databázi, takže lze snadno přenášet informace mezi jednotlivými částmi programového řešení. RTS pomáhá s využitím údajů o vozidlech, řidičích a dodacích místech. Dokáže stanovit nákladově a časově efektivní způsob uspokojení potřeb zákazníků. Vyhodnocením specifik provozu snižuje náklady na dopravu, zlepšuje zákaznický servis, zvyšuje výkonnost řidičů a šetří čas při vytváření tras [12]. RTS se skládá z těchto částí:

#### 3.1.1 Territoryplaner

Territoryplaner (Plánování) pomáhá navrhovat dlouhodobé nebo strategické trasy. Představuje chytrý algoritmus pro vytvoření strategických tras. Uvažuje s množstvím zboží dopravovaného ke každému zákazníkovi, respektuje intenzitu, se kterou chcete zákazníka navštěvovat na základě množství dopravovaného zboží. Stejně tak bere v potaz časová okna stanovená zákazníky a samozřejmě délku obsluhy. Takto vytvořené strategické trasy je vhodné použít pro doručování, nebo jako základ standardních tras v modulu Roadnet (Trasy). Territoryplaner je nástroj pro přesný návrh teritorií tras. Historická data obsahují dodací dny, časy otevření a zavření, preferované časy dodání, zeměpisné umístění nakládky a vykládky [12].

#### Reporty:

- kniha jízd,
- rozvozová a svozová listina,
- instrukce řidiče,
- mapa tras.

#### Reporty pro firemní účely:

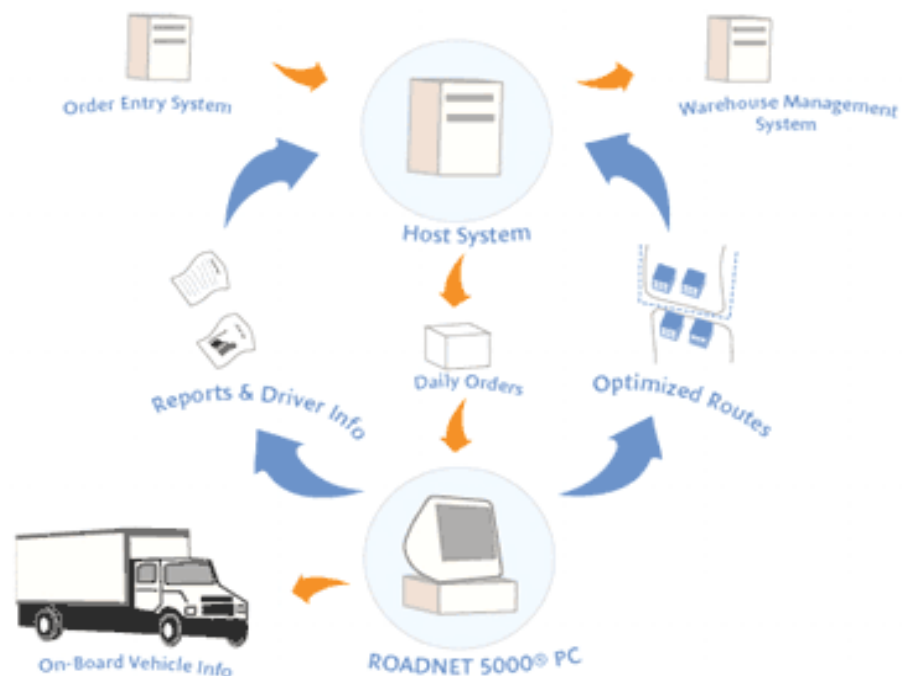
- výkaz nákladů na teritorium,
- report vzdáleností v teritoriu,
- souhrnná zpráva za teritorium,
- pravidla doručení v teritoriu.

**Přínosy:**

- snížení počtu ujetých kilometrů a snížení počtu vozidel,
- snížení času potřebného pro tvorbu tras,
- snížení přesčasů a řídicích zdrojů,
- posílení strategie trasování [12], [14].

**3.1.2 Roadnet**

Rodnet (Trasy) je modul pro navrhování a vytváření denních tras. Při tvorbě tras zvažuje množství faktorů, které lze nastavit podle potřeb. Může tak stanovit maximální a preferované trvání tras. Ke každé trase může přiřadit preferovaného řidiče či vozidlo nebo zvolit variantu, kdy Roadnet z dostupných vozidel vybere optimální s ohledem na vytížení jeho kapacity. Při tvorbě tras jsou sledovány nákladové ukazatele, berou se ohledy na fixní a variabilní doby obsluhy, dopravní špičky, schéma provozu a omezení rychlosti, typ silnic, místa pro doručení, čas otevření/zavření a časové okna zákazníka, velikost objednávky, instrukce k dodávce [12]. Zjednodušené schéma softwarového propojení znázorňuje obrázek číslo 3.



Obr. 3 Schéma propojení modulů Roadnet [Zdroj:14]

Roadnet slouží k tomu, aby byly vytvořeny rozvozové plány tak, že bude zajištěna rovnováha mezi rentabilitou a úrovní zákaznického servisu. Dobré plány musí vycházet nejen z informace o kapacitě vozidla, ale musí také zohledňovat další parametry jako například časová okna, čas otevření/zavření, překládky a technologické omezení.

**Reporty:**

- kniha jízdy, mapy, pokyny a itinerář,
- souhrnné statistiky tras,
- zavírací dny, doručovací pravidla,
- využití zdrojů,
- výkaz nákladů za doručení,
- pravidla při doručování v časových oknech.

**Přínosy:**

- snížení najetých kilometrů,
- snížení počtu vozidel a počtu přesčasů,
- snížení času potřebného k trasování,
- lepší využití kapacity vozidla,
- významné zlepšení řízení řidičů,
- výrazné zvýšení úrovně zákaznického servisu.

Roadned je taktický nástroj pro denní plánování tras. Napomáhá snížit distribuční náklady a počet najetých kilometrů. Více využije zdroje a uspokojí požadavky zákazníka [12], [14].

**3.1.3 FleetLoader**

Modul FleetLoader (Nakládání) pomáhá určit nejlepší způsob, jak naložit produkty na rozvozová vozidla. Jakmile jsou vytvořeny trasy, FleetLoader určuje nejlepší způsob naložení zboží na vozidla na základě parametrů, které si dispečer určí. Vozidla mohou být naložena tak, aby byla nakládka jednodušší pro personál skladu, nebo naopak v závislosti na pořadí dodávek tak, aby bylo snazší vykládání pro řidiče, nebo kombinaci obou. FleetLoader může navíc respektovat nastavená pravidla pro nakládání konkurenčních značek zboží do stejného nákladního prostoru [14].



### 3.1.4 MobileCast

MobileCast (Dispečink-online sledování a řízení flotily) pomáhá sledovat řidiče po celou dobu jejich trasy. Je systém pro řízení a sledování. Umožňuje monitorovat data z několika regionů nebo divizí současně. Pro každý region může dispečer pracovat s každodenními trasami online sledovat jejich průběh a upravovat časy a náklady pro všechny nepředvídané okolnosti, které mohou nastat. Na každé trase lze upravit kteroukoliv ze zastávek a sledovat náklady. Přímo z modulu je možno exportovat podklady pro fakturaci a mzdy [12]. MobileCast je nástroj pro řízení, vyzvednutí a doručení. Zjednodušuje kompletní odeslání a umožňuje sledování díky bezdrátové síti. Podporuje mobilní zařízení k poskytnutí aktuálních informací pro větší operativnost a efektivitu. Modul MobileCast poskytuje aktualizovaný průběh tras, zvyšuje přesnost vyzvednutí a dodání, zvyšuje produktivitu a efektivitu řidičů, redukuje časové ztráty a vzdálenosti. Porovnává, jak se činnosti setkávají s výkonným cílem. Umožňuje zobrazit nebo tisknout aktuální stav versus plánovaný cíl, výjimky na trase, výkon řidiče, reporty o vykonaných doručeních [12], [14].

#### Přínosy:

- snížení ujetých kilometrů,
- snížení pracovních nákladů a nákladů na vozidla,
- vyšší úroveň zákaznického servisu,
- větší produktivita řidičů [14].

### 3.1.5 RoadnetInfo Center

RoadnetInfo Center je webová aplikace zajišťující přístup k programům balíku Roadnet-TransportationSuite zaměstnancům a případně i zákazníkům. Zobrazuje mnoho informací o dopravě resp. trasování a výkonu. Tyto informace jsou rychle dostupné zaměstnancům firmy a případně obchodním partnerům bez potřeby instalace jakéhokoli programu. RoadnetInfo Center zajišťuje přístup k trasovým plánům na jakýkoliv den, například zobrazí počty zastávek či objednávek, poskytuje aktuální informace o výkonech na trase, trasový plán, cestovní analýzu a aktuální stav na trase. Tyto informace jsou přístupné z jakéhokoli desktopu přes internetový prohlížeč.

Přínosem využití modulu RoadnetInfo Center je snížení času odpovědi v případě, že zákazník vyžaduje rychlou informaci o plánu trasy a informace o vyřízení [12], [14].

### 3.2 Certifikace pro SAP

Firma Logistics Technologies ukončila proces certifikace systému pro SAP. Zákazníci ERP tak mohou využít obrovské přidané hodnoty systému RoadnetTransportationSuite v režimu plné integrace v prostředí **SAP**. Certifikovaná verze je k dispozici i pro Čechy a Slovensko.

Jedním ze základních atributů rozvoje jakékoli společnosti je důraz růstu na kvalitu řízení a organizace práce od nejvyšších až po nejnižší stupně řízení. Tento požadavek se prosazuje v každé oblasti společnosti a v plné míře se dotýká i řízení procesů v mimořádných situacích [13].

## 4 OUTSOURCING V LOGISTICE

Zatím co v 80. a 90. letech vybudování logistického systému podnikům na Západě trvalo 5 - 10 let, nyní takový systém zastarává a ztrácí účinnost během 2 - 3 let. Z události zavedení logistiky se tak nutně stal nikdy nekončící proces logistického reengineeringu. Řešení tohoto problému může být outsourcing logistiky čili využití externích poskytovatelů logistických služeb [3].

### 4.1 Důvody k outsourcingu

Outsourcing je přenesení určité činnosti, kterou podnik dosud prováděl sám (pochopitelně ne hlavní činnost) na externí firmu či firmy – na poskytovatele služeb. Může jít o část činnosti, může to být činnost celá. Hlavním důvodem je nutnost co nejpružněji reagovat na přání zákazníků. Jestliže se podnikový management zabývá vším bez rozdílu, ztrácí cenný čas a energii potřebnou k rozhodování o hlavní činnosti. Je lépe soustředit se na hlavní činnost, tedy na to, co je silnou stránkou podniku a na co podnik může efektivně vynaložit vlastní zdroje. Ostatní je účelné odsunout a organizačně se zeštíhlet [3].

Chce-li být firma konkurenceschopná, musí si neodkladně položit otázky typu:

- jsou podniku dostupné nejnovější logistické technologie,
- disponuje nejlepším logistickým know-how,
- má dostatek logistických zkušeností,
- ví, jak logistiku dělají jinde,
- má špičkové logistické odborníky,
  - dovede je vyškolit,
  - za jakou cenu, jak rychle,
- je pro podnik únosný tak velký rozsah optativy při řízení logistických řetězců jako dosud,
- zvládne prostorové rozšíření svých činností v souvislosti s trhem a s globalizací.

Pokud na tyto otázky existují záporné odpovědi, je to důvod proč uvažovat o outsourcingu logistiky. Jsou však i důvody taktické. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů vychází zpravidla levněji, a to hlavně kvůli fixním nákladům. Navíc je zde možnost odprodat poskytovateli vlastní stroje a zařízení, které sloužily odsouvané činnosti a převést k němu i stávající pracovníky. Mnohé podniky, které k outsourcingu přistoupily jedinečně kvůli úspoře nákladů, skončily však fiaskem. Smysl a úspěch outsourcingu spočívají totiž ve strategii. Zrovna tak je riskantní zbavit se něčeho, čemu podnikový management příliš nerozumí. Jak potom bude přesně definovat, co požaduje od poskytovatele? [3]

Tím se dostáváme od důvodů, které vedou k outsourcingu, k předpokladům úspěšnosti takového kroku – nebo lépe řečeno procesu.

## 4.2 Předpoklady outsourcingu

**Prvním předpokladem je**, že podnik musí mít jasno v cílech. Management by se neměl do outsourcingu pouštět, jestli nemá pořádně zpracovanou strategii. Součástí strategie je přesné definování hlavní činnosti a každé jednotlivé vedlejší podpůrné činnosti a to dříve, než se zpracují dílčí strategie, jako marketingová, logistická, personální, finanční a další. Teprve pak je možno klást otázky. Kterou činnost je možno vytěsnit? Bude to celá činnost, nebo jen její část? Například - bude to celý logistický řetězec, bude to vnější doprava, bude to krosdocking, bude to jen provoz cross-dock centra? Jaké výhody a jaká rizika či nevýhody to může přinést? Na jaké poskytovatele se dá tato činnost přesunout? Bude lepší zvolit jednoho poskytovatele – integrátora, anebo několik samostatných specializovaných poskytovatelů? [3].

**Druhým předpokladem je** mít jasno ve vztazích s poskytovatelem. Jsou to:

- dohodnutá rozhraní na tocích zboží a na tocích informací: co, kdo, komu, nebo od koho, kde, kdy a jak (jakou technologií) bude dodávat nebo odebírat,
- pohotovost reakce poskytovatele: cena za poskytnuté služby, přechod odpovědností na poskytovatele, dělba odpovědnosti mezi oběma partnery,
- způsob, jakým vše měřit a vyhodnocovat.

Má-li podnik jasno v těchto otázkách, může zahájit výběr konkrétního poskytovatele.

V souvislosti s outsourcingem bývají vyslovovány určité pochybnosti. Jací partneři se vlastně dávají dohromady? Poskytovatelé outsourcingu nejsou partneři, protože nesdílejí stejné motivy zisku. Poskytovateli se podnik vlastně vydává všanc, jestliže ho – jako zprostředkující článek, vloží mezi sebe a svého zákazníka, anebo jestliže mu otevírá svá choulostivá data. Bude poskytovatel vždy stejně vstřícný jako před podpisem kontraktu? [3].

### 4.3 Přístup k outsourcingu

V oblasti logistiky se přístupy k outsourcingu vyvíjí a v průběhu let se kritéria uplatňovaná klientskými firmami při volbě odpovídajícího poskytovatele mění. Volba různých druhů poskytovatelů logistických služeb vyžaduje odlišná kritéria. Zatím co v 70. letech 20. století odkazují prameny na kritéria váhy například:

- náklady na dopravu,
- služby zákazníkům,
- pravidelnost a včasnost dodání,
- rychlost přepravy,
- kapacita,
- cena.

V souladu s jinými citovanými prameny se potvrzuje, že ve vyspělých tržních prostředích rozhodujícím kritériem již není cena, ale včasnost a spolehlivost dodání [4]. Ovšem za předpokladu, že zbylá kritéria nebudou zásadně potlačena.

Také je nutno připomenout, že outsourcing nezačíná fungovat podepsáním kontraktu. Tímto okamžikem začíná proces přechodu, který může uváznout na lidech. Ti budou dělat něco jiného, než na co byli zvyklí. Jestli podnik dosud řídil své činnosti, teď bude řídit vztahy s poskytovatelem. Bude to umět? Tyto pochybnosti není radno podceňovat [3].

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ANALÝZA PROCESU PŘEPRAVY VŠEOBECNÉ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY ČESKÉ REPUBLIKY S DETAILEM NA KRAJSKOU POBOČKU PRO ZLÍNKÝ KRAJ

Všeobecná zdravotní pojišťovna (VZP) ČR je s více než 6,2 miliony klientů největší zdravotní pojišťovnou v České republice. Existuje od roku 1992 a dlouhodobě patří k základním pilířům systému zdravotnictví v ČR [8]. Má své Ústředí v Praze, pobočky v krajských městech, územní pracoviště v bývalých okresních městech a dále pro dobrou obslužnost svých klientů expozitury situované ve městech majících cca od 7 tisíc obyvatel výše. Počet klientů, které má pojišťovna ve své správě, dává tušit objemu zpracovávané agendy.

Všeobecná zdravotní pojišťovna pracuje s velkým množstvím tiskových dokumentů. Informačních materiálů jako jsou například letáky, plakáty, brožury, vnitřní noviny, či marketingové předměty pro propagaci a reklamu. Pokud ne všechno, tak drtivá většina tohoto materiálu je ústředím zadávána do výroby na základě veřejných zakázek buď v Praze samotné, nebo v blízkém okolí Prahy. Vyrobené zboží je pak prostřednictvím zásilkových firem v poměrném množství distribuováno do krajských měst. Společně s interní obálkovou poštou, rotující mezi jednotlivými územními pracovišti, kraji navzájem a ústředím, vznikla potřeba zabezpečit systém pravidelného doručování a rozvozu vnitřních zásilek.

Ústředí firmy společně se zástupci krajů provedlo rozbor možností a způsobů vnitřní distribuce. Kritéria hodnocení byla ekonomičnost a pružnost doručování. Výsledkem rozboru bylo přijetí rozhodnutí o vytvoření vlastního distribučního systému, zabezpečeného pokud možno vlastními zdroji. Zaměstnanci a firemními vozidly. Toto řešení dostalo přednost před doručováním zásilek Českou poštou. V rámci Zlínského kraje, je distribuce rozdělena do dvou stupňů přičemž:

- **první stupeň** (je předmětem této práce) vytváří dvě fáze,
  - první fáze - přesun zásilek navzájem mezi jednotlivými městy Zlínského kraje. Provádí se v úterý i čtvrtek;
  - druhá fáze - každé z měst Uherské Hradiště, Zlín, Vsetín, Kroměříž, odesílají v úterý listovní zásilky mimo KP a ve čtvrtek zásilky odtud přijímají;

- **druhý stupeň**, je vazbou na druhou fázi a představuje propojení krajů napříč ČR do firemního ústředí v Praze. Druhý stupeň není v práci předmětem posuzování.

### 5.1 První stupeň distribuce zásilek ve Zlínském kraji

Přeprava zásilek z územních pracovišť Uherské Hradiště (UH), Zlín (ZL), Vsetín (VS), Kroměříž (KM), ve směru do Krajské pobočky (KP) a ve směru z KP zpět na Územní pracoviště (ÚP). V této fázi dochází k přesunu podstatného objemu i důležitosti zásilek.

Současně s touto fází se uskutečňuje přesun zásilek mezi územními pracovišti Uherské Hradiště – Vsetín; Vsetín – Uherské Hradiště; Uherské Hradiště – Kroměříž; Kroměříž – Uherské Hradiště; Vsetín – Kroměříž; Kroměříž – Vsetín. Pro kompletaci a ucelený přesun zpravidla listovních zásilek, mezi (ÚP), jsou používány látkové bezpečnostní vaky (obrázek číslo 4 a 5), pro přepravu objemných dokumentů a cenností.



*Obr. 4 Bezpečnostní vak Durapak 330/GUS [Zdroj: 8]*

V rámci zlínského kraje bylo pro roztřídění zásilek vybráno územní pracoviště Kroměříž. Zde se listovní zásilky vytřídí a ukládají do příslušných vaků. Přeprava zásilek z Krajské pobočky do svozového místa Olomouc (OL) se uskutečňuje v přepravních vacích určených pouze pro směr na ústředí v provedení červená barva.



*Obr. 5 Bezpečnostní vak GUS [Zdroj: 8]*



Olomouc<sup>1</sup> je jedním ze čtyř republikových svozových uzlů, odkud se zásilky jednorázově přepravují dále na ústředí do Prahy. Odtud se obratem nakládají zásilky a odváží v opačném směru. Tedy ústředí Praha, směr republikové svozové uzly. Z těchto si každý kraj zajišťuje odvoz zásilek a následnou distribuci pro jednotlivá ÚP. Kromě přepravních vaků pro listovní zásilky bývá také distribuován další přepravovaný materiál (DPM) jako: brožury, časopisy, marketingový (propagační) materiál. Přepravováno zpravidla v papírových krabicích, igelitových taškách. Dále menší kusy nábytku, výpočetní technika atd. Množství a častost zásilek spadajících do (DPM) bývá různá. Některý svozový den není odesíláno nic, jindy pro velký objem musí být zásilka rozdělena a odvezena v dalším svozovém dnu.

## 5.2 Charakter přepravy v rámci Zlínského kraje

Převahu zásilek v rámci Zlínského kraje představují dva dny v týdnu. V úterý je svoz listovních zásilek z územních pracovišť Zlínského kraje směřujících dál do čtyř krajů a na ústředí přes svozový uzel Olomouc. Ve čtvrtek v opačném směru z Olomouce odvoz zásilek zaslaných ústředím a čtyřmi kraji a následné rozvezení po územních pracovištích Zlínského kraje. Jak v úterý, tak ve čtvrtek probíhá přesun zásilek ve **dvou úrovních**:

- Úroveň 1: Každá úřadovna pravidelně v úterý zasílá listovní zásilky pro každé ze svých partnerských územních pracovišť. Tyto listovní zásilky jsou vkládány do bezpečnostních vaků (Obr. 5). Z každého územního pracoviště je odeslán jeden konkrétní vak pro jedno konkrétní územní pracoviště. Každý vak je na svém vnějšku označen nápisem příslušného města, ve kterém má být vyložen. Označení je provedeno černým nápisem na bílém podkladu.
- Úroveň 2: Každé územní pracoviště současně v úterý odesílá listovní zásilky, jež jsou adresovány MIMO Krajskou pojišťovnu Zlín a to do krajů Vysočina, Jiho-moravský, Moravskoslezský a Olomoucký. Tyto listovní zásilky jsou na územním pracovišti vloženy do jednoho samostatného vaku (Obr. 5). Tento vak je odvá-

---

<sup>1</sup> Názvy měst ve tvaru zkratk (OL, KM, UH, ZL, VS), jsou v práci použity jenom v obrázcích 6 - 9 a v tabulkách 2 - 5

žen současně se třemi vaky z úrovně 1. Označení tohoto vaku je provedeno černým nápisem na žlutém podkladu s názvem města, kde dochází k třídění zásilek.

### 5.3 Účastníci procesu přepravy

Do celého procesu přepravy je začleněna technická základna a lidé. Tyto články umožňují zajištění zdárného a pokud možno snadného průběhu výkonu. Technickou základnou se rozumí především přepravní vozidlo, přepravní vozík dvoukolový používaný přepravcem a vozíky čtyřkolové k dispozici na územních pracovištích v případě objemnějších zásilek. Dále vyhrazené místnosti pro předávání drobných zásilek (vaků) a příruční sklady pro ukládání objemnějších zásilek.

Důležité prvky v procesu přepravy:

- odesílatel - všichni zaměstnanci VZP na územních pracovištích KP,
- podatelna zásilek - zaměstnanec zodpovědný za přijímání, kompletaci, dekompletační a vydání zásilek,
- přepravce - řidič vozidla, který v daném dnu provádí svoz a rozvoz,
- pracovník provozu - posílající a přijímající zásilky – krabice, balíky, tiskopisy,
- pracovník marketingu – posílající a přijímající zásilky marketingových předmětů,
- podatelna Přerov - zaměstnanec provozního referátu v Přerově,
- podatelna Olomouc - příslušný zaměstnanec provozního referátu v Olomouci,
- trasa přepravy,
- ostraha objektu Vsetín - bezpečnostní služba Okurity s. r. o.

Všechny výše uvedené osoby jsou zaměstnanci VZP ČR, mimo bezpečnostní agenturu. Záležitost přepravy je jeden z bodů pracovních povinností ve smlouvě přímo uvedených. Podatelna zásilek je běžná kancelář provozního referátu nebo sekretariátu. V Kroměříži je pak vyčleněná samostatná kancelář pro tento účel. Automobil, jímž je vykonáván svoz zásilek je Peugeot Partner Pick-up. Jedná se o jedno z několika služebních vozidel KP Zlín. Garážování vozidla je zajištěno v budově sousedící bezprostředně s budovou VZP ČR, ÚP Uherské Hradiště. Tudíž pro jeho dosažitelnost řidičem přepravy nedochází k časovým ztrátám.

## 5.4 Současný stav přepravy zásilek

V následujících podkapitolách jsou blíže specifikovány oba přepravní dny úterý a čtvrtek. Dále jsou zde zaznamenány úkony jednotlivých účastníků zapojených do procesu přepravy tak, jak jdou po sobě.

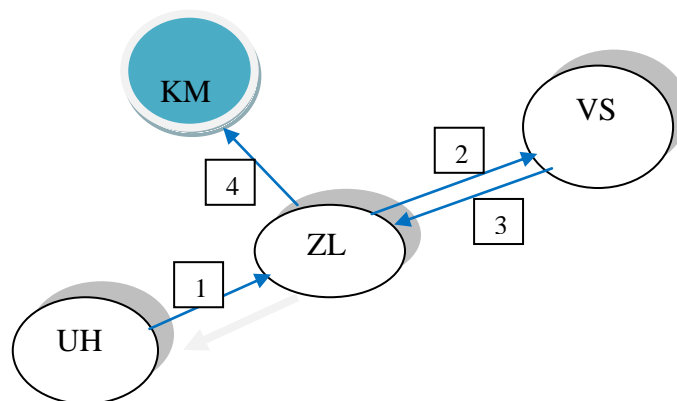
### 5.4.1 Svozový den úterý

Základní charakteristikou tohoto přepravního dne je svoz dokumentů z jednotlivých územních pracovišť Zlínského kraje s následným odesláním na Pražské ústředí (v kapitole šest popsáno jako fáze druhá). Současně s druhou fází se uskutečňuje i fáze první - přeprava dokumentů mezi úřadovnamí. A to následovně:

- Přepravce vyjíždějící z Uherského Hradiště vyzvedává před odjezdem na podatelně provozního referátu každé úterý v 7:30 hod. čtyři vaky. 1 x pro Zlín, 1 x pro Vsetín, 1 x pro Kroměříž a plus 1 vak s listovními zásilkami určenými pro jiné krajské pobočky a pražské ústředí - (MIMO KP). Současně s uvedenými vaky nakládá další přepravovaný materiál (DPM). Přepravce odjíždí z Uherského Hradiště cca v 7:45 hodin.
- Příjezd do Zlína. Zde na podatelně (5 patro) předání modrého vaku z Uherského Hradiště určeného pro ÚP Zlín. Převzetí vaku pro ÚP Vsetín plus (DPM). Odjezd ze Zlína.
- Příjezd do Vsetína. Zde předání na podatelně (2 patro) dvou modrých vaků. Jeden z Uherského Hradiště, druhý ze Zlína. Převzetí čtyř modrých vaků. 1 x pro Zlín, 1 x pro Uherské Hradiště, 1 x pro Kroměříž, plus 1 vak (MIMO KP) a (DPM). Návrat do Zlína.
- Zde vyložení na podatelně přivezený vak ze Vsetína i s (DPM) ze Vsetína. Převzetí 1 x modrý vak pro Kroměříž plus 1 vak (MIMO KP) a (DPM) pro Kroměříž. Odjezd směr Kroměříž.
- Příjezd do Kroměříže (**třídící uzel**). Na podatelně (vyčleněná kancelář provozního referátu ve 3 patře) předání 6 ks modrých vaků. Tři vaky s listovními zásilkami určenými výhradně pro Kroměříž, tři s listovními zásilkami (MIMO KP). Další materiál, je-li přepravován, je vyložen přepravcem spolu s pracovníkem provozu v garáži v přízemí budovy.

- Pracovník podatelny po uložení (DPM) v garáži zahájí třídění listovních zásilek určených MIMO KP. Třídění je provedeno do modrých vaků (Obr. 5), jež jsou určeny pro kraje Jihomoravský, Olomoucký, Vysočina a Moravsko-Slezský. A dále do dvou červených vaků (Obr. 6), pro Ústředí do Prahy. Přepravce čerpá v tuto dobu přestávku na odpočinek.
- Po zkompletování a zapečetění vaků tyto přepravce odnáší do vozidla. Případný (DPM) nakládá spolu s pracovníkem provozu v garáži územního pracoviště. Garáž je součástí budovy. Pokračuje přejezdem do Olomouce přes ÚP Přerov. V Přerově probíhá převzetí jednoho kusu vaku před budovou.
- V Olomouci na podatelně (přízemí budovy), předá přepravce čtyři modré a dva červené vaky. Vyloží další přepravovaný materiál směřující mimo KP. Tímto je završen proces sběru a přesunu listovních zásilek ve směru z KP Zlín na jiná KP a na Ústředí v Praze. Odjezd z Olomouce směr Zlín.

Schéma trasy průjezdu vozidla rozvázejícího zásilky ve svozovém dnu úterý (první fáze), je znázorněn na obrázku číslo 6. Vozidlo vyjíždí z Uherského Hradiště a pokračuje postupně ve směru šipek do Kroměříže.

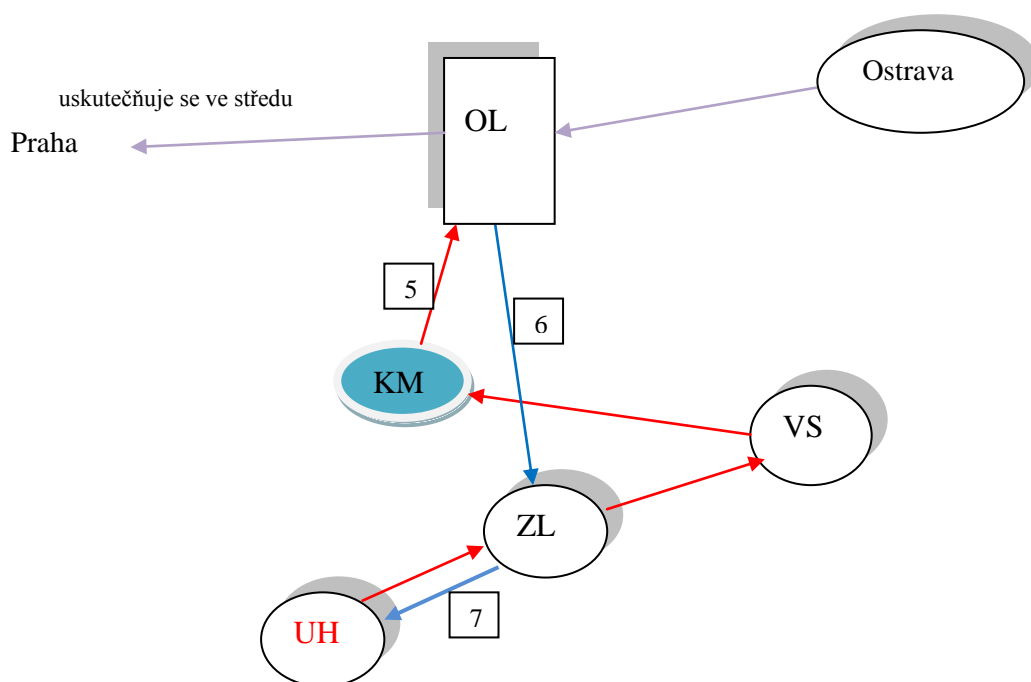


Obr. 6 Schéma trasy vozidla - úterý [Zdroj: vlastní]

- Přejezd do Zlína. Zde předání vaku a materiálu zasláno z Kroměříže. Převzetí vaku a materiálu pro Uherské Hradiště. Odjezd ze Zlína.
- Dokončení přepravního dne v Uherském Hradišti, místě, odkud přepravce vyjížděl. Vyložení (DPM) v přízemí budovy na operační místnosti provozního referátu. Pře-

dání přivezených vaků s listovními zásilkami na podatelně ve třetím patře. Zaparkování vozidla do garáže.

Na obrázku číslo 7 je červenými šipkami znázorněna přepravní trasa druhé fáze svozového dne úterý. V této fázi byly svezeny zásilky do republikového uzlu Olomouce. Modré šipky znázorňují dokončení fáze první, s návratem do Uherského Hradiště.



Obr. 7 Schéma trasy vozidla se zajižďkou do Olomouce  
[Zdroj: vlastní]

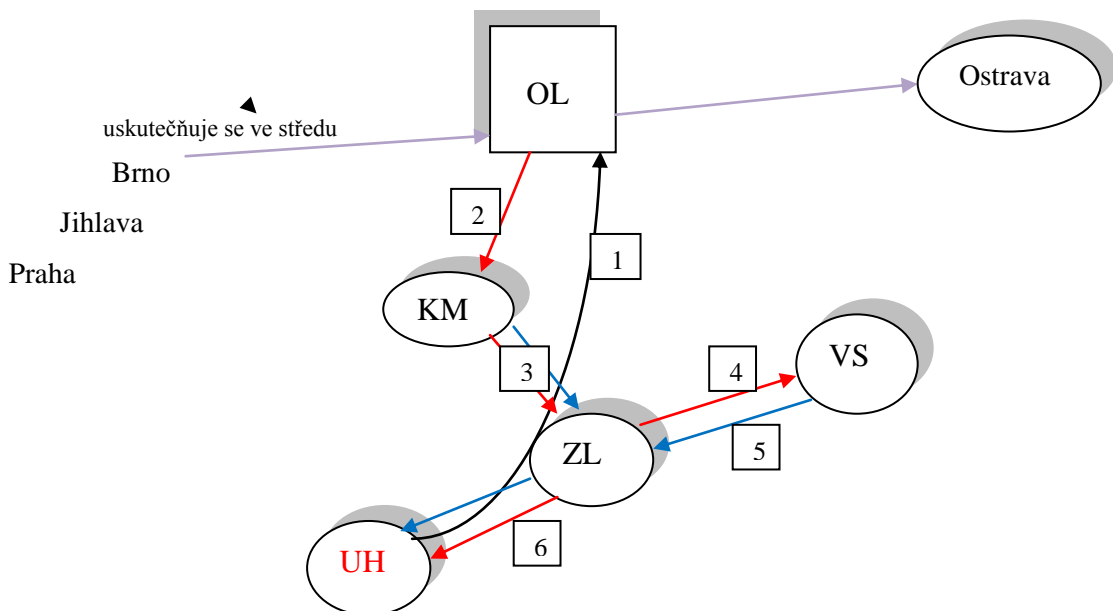
#### 5.4.2 Svozový den čtvrtek

Ve čtvrtek se v Olomouci uskutečňuje vyzvednutí zásilek zaslaných z ústředí a čtyř jiných krajů. Po převozu do Kroměříže, kde se roztřídí a zkompletují do vaků pro jednotlivé ÚP Zlínského kraje, následuje jejich rozvoz současně s fází 1- přeprava dokumentů mezi úřadovny. Posloupnost:

- přepravce před odjezdem z Uherského Hradiště opět vyzvedává na podatelně tři vaky pro územní pracoviště Zlín, Kroměříž a Vsetín. Vyjíždí 7:45 h. Příjezd do Zlína. Vyložení vaku pro Zlín, naložení vaku pro Kroměříž. Pokračuje směr Olomouc;

- v Olomouci nakládá čtyři vaky zaslané zpět z krajů Jihomoravský, Olomoucký, Moravsko-Slezský, Vysočina, dva červené z Ústředí Praha společně s (DPM);
- přejezd do Kroměříže se zastávkou v Přerově. Předání vaku v Přerově probíhá opět před budovou ÚP. V Kroměříži se opakuje vyložení (DPM) v garáži a třídění listovních zásilek z dovezených vaků do vaků pro jednotlivá územní pracoviště Zlín, Vsetín, Uherské Hradiště. Přepravce čerpá povinnou bezpečnostní přestávku na odpočinek. Odjíždí směr Zlín;
- ve Zlíně vykládá vak určený pro Zlín, společně s (DPM). Nakládá vak pro Vsetín a pokračuje směr Vsetín;
- ve Vsetíně se opakuje proces vyložení a naložení vaků a (DPM). Stejně tak i ve Zlíně;
- přepravce končí opět v místě vyjetí v Uherském Hradišti.

Olomouc je republikovým svozovým uzlem pro kraj Zlínský, Olomoucký a Moravskoslezský. Po ose Ostrava, Olomouc, Brno, Jihlava, se zásilky rozvázejí pro příslušné kraje. Cíl Ústředí Praha. Svozovým a současně rozvozovým dnem na ústředí a z ústředí je středa. Na obrázku číslo 8 je část republikové osy svozových uzlů znázorněna.



Obr. 8 Schéma trasy vozidla svozového dne čtvrtku [Zdroj: vlastní]

## 6 ZJIŠŤOVÁNÍ REZERV A NEDOSTATKŮ PŘI PROCESU PŘEPRAVY

Při zahájení procesu přepravy v říjnu 2008 byly ze záznamů o provozu vozidla zjištěny následující údaje a fakta. Vozidlo vyjíždělo z Uherského Hradiště v průměru cca 7:45 h., a vrátilo se do domovské stanice v průměru cca 16:00 h. Tyto časy se vztahují k oběma přepravním dnům (úterku i čtvrtku). Což je celkem **8 hodin a 15 minut** (495 min)/den.

### 6.1 Zkoumání přejezdových vzdáleností, podmínek a časů

Na tomto místě bude cílem práce přiřadit přejezdům mezi městy očekávanou dobu trvání. Tedy stanovit přejezdům časovou normu, která bude porovnávána se současným stavem:

- vzdálenosti mezi městy jsou v podstatě stejnoměrné cca 30, respektive 60 km,
- silniční podmínky (dopravní omezení), jsou mezi posuzovanými městy prakticky shodné a není je třeba rozlišovat,
- objekty VZP, ke kterým přepravce zajíždí, jsou umístěny v městských centrech.
- časovou ztrátou při parkování se není třeba zabývat, u budov VZP jsou parkoviště pro služební vozidla vyhrazena,
- vzhledem k malým přejezdovým vzdálenostem a značným městským zahuštěním se vozidlo pohybuje průměrnou rychlostí cca  $50 \text{ km.h}^{-1}$ . Jsou-li posuzované přejezdové podmínky shodné, použijeme pro časové vyjádření při převodu ze vzdálenosti na čas pro přejezdy mezi jednotlivými městy stejný koeficient 1,2 jak je zpracováno v tabulce číslo 2. Koeficient 1,2 je výsledek vztahu:  $60 \text{ km.h}^{-1}/50 \text{ km.h}^{-1}$ .

Tab. 2 Vyjádření průměrných časových hodnot přejezdových časů [Zdroj: vlastní]

Jízda z – do	Vzdálenost x koeficient [km]	Výsledný čas = NORMA [min]
UH - ZL	29 x 1,2	35
ZL - VS	34 x 1,2	41
VS - KM	64 x 1,2	77
KM - OL	44 x 1,2	53
OL - ZL	65 x 1,2	78
ZL - UH	29 x 1,2	36
<b>Celkem</b>	<b>265 km</b>	<b>320</b>

**Časová norma přejezdových časů je v součtu celkem 5 hodin a 20 minut.**

Zjištěné časy z tabulky číslo 2 by měly být s velkou přibližností shodné s časy, které budou zkoumány v záznamech o jízdách. Předpokladem je, že řidič dodržuje pravidla silničního provozu o rychlostech jízdy.

Kvalita se nedá vyjádřit absolutně (nedá se přímo měřit), ale relativně – porovnávat. Skutečné hodnoty znaku kvality s kvalitou požadovanou. Výsledkem porovnávání skutečné hodnoty znaku kvality s požadovanou hodnotou je konstatování shody, nebo neshody, případně stanovení stupně splnění požadované hodnoty [6].

Při hodnocení kvality dopravy můžeme uvažovat s porovnávacími hodnotami stanovenými následovně:

- hodnota předepsaná právním předpisem (v dopravě např. postupy předepsané v potravinovém kodexu);
- hodnota uvedená v normách (pokud hovoříme o dopravě, můžeme vzít v potaz Evropskou normou EN 13816 - Přepravní služby - Veřejná doprava osob - Definice kvality služby stanovení cílů a měření);
- hodnota dohodnutá mezi dodavatelem a zákazníkem v objednávce či smlouvě (v dopravě je výrazně zavazující zejména dodací lhůta, přepravní podmínky, nebo převzetí zásilky k přepravě) [6].

Příklady přejezdových časů jak jsou zaznamenány v záznamech o jízdách vozidla, zobrazuje tabulka číslo 3. Vozidlo vyjíždí z města A, přijíždí do města B, kde buď zastavuje a řidič vykonává manipulační přestávku, tedy vykládá a nakládá zásilky, nebo v daném městě vůbec nezastavuje a plynulým přejezdem přijíždí do města C.

Pro zjištění, zda jsou zapsané časy v cestovních výkazech přibližně shodné s časovou normou, bylo vzato pět náhodně vybraných dnů. Z časů uvedených v tabulce číslo 3 byl pouze v pěti případech zjištěný čas přibližně roven normě. Ve zbylých případech je zřejmý významný nesoulad buď v délce vykonávaných manipulačních přestávek, nebo jsou vážně porušovány časové možnosti pro přejezdy mezi městy.



Tab. 3 Skutečné časy přejezdů ze záznamů o jízdách vozidla

Datum [rok 2009]	Odjezd z A [hodiny]	Přes B	Příjezd do C [hodiny]	Čas [minuty]		Rozdíl proti normě [minuty]
				skutečný	normovaný	
5. 2.	<b>UH - 07:30</b>	ZL MP	OL - 09:30	120	113	MP ZL 7
5. 2.	OL - 09:40	PŘ	KM - 10:25	45	53	- 8
5. 2.	KM - 11:00	ZL MP	VS - 13: 20	140	77	MP ZL 63
5. 2.	VS - 14:00	ZL MP	<b>UH - 15:20</b>	80	76	MP ZL 4
10. 2.	<b>UH - 07:40</b>	ZL MP	VS - 09:20	100	76	MP ZL 24
10. 2.	VS - 10:25	ZL MP	KM - 12:10	105	77	MP ZL, 28
10. 2.	KM - 12:40	PŘ	OL - 13:30	<b>50</b>	<b>53</b>	Odpovídá normě
10. 2.	OL - 14:15	-	ZL - 15:45	90	78	+ 12
10. 2.	ZL - 16:10	-	<b>UH - 16:50</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	Odpovídá normě
24. 2.	<b>UH - 07:30</b>	ZLMP	VS - 09:40	80	76	MP ZL 4
24. 2.	VS - 10:00	ZL MP	KM - 11:40	100	77	MP ZL 23
24. 2.	KM - 12:10	PŘ	OL - 13:00	<b>50</b>	<b>53</b>	Odpovídá normě
24. 2.	OL - 13:15	ZL MP	<b>UH - 15:50</b>	155	113	MP ZL 42
26. 3.	<b>UH - 7:45</b>	ZL MP	OL - 10:10	145	113	MP ZL 32
26. 3.	OL - 10:20	PŘ	KM - 11:20	<b>60</b>	<b>53</b>	Odpovídá normě
26. 3.	KM - 12:05	-	ZL - 12:58	53	36	+ 17
26. 3.	ZL - 14:10	-	VS - 15:00	50	41	+ 9
26. 3.	VS - 16:00	ZL MP	<b>UH - 17:40</b>	100	76	MP ZL 24
31. 3.	<b>UH - 7:45</b>	ZL MP	<b>VS - 9:15</b>	90	76	MP ZL 14
31. 3.	VS - 10:25	ZL MP	KM - 12:45	140	77	MP ZL 63
31. 3.	KM - 13:30	PŘ	OL - 14:35	65	53	+ 12
31. 3.	OL - 14:45	ZL MP	<b>UH - 16:45</b>	120	113	Odpovídá normě

[Zdroj: P III, P IV, P V, P VII,]

Podrobněji k některým záznamům o jízdách:

- 31. 3. vyjeto 7:45 h. Uherské Hradiště - Zlín - Vsetín 9:15 h. příjezd. Nejsou opakovaně zapisovány údaje od města k městu, nýbrž jen tranzitně! Nelze určit čas příjezdu do Zlína a následně odjezdu z něj. Nelze identifikovat délku jízdy a délku manipulační zastávky;
- 5. 2. Olomouc 9:40 h. odjezd - Kroměříž 10:25 h. příjezd. Podle všeho řidičem zkrácený časový zápis. Trasa Olomouc - Přerov - Kroměříž s MP v Přerově, je za 45 minut v současné silniční praxi těžko dosažitelná;
- 26. 3. Kroměříž – Zlín 53 minut. V cestovním výkaze není u tohoto času žádný doplňující údaj o vynuceném zdržení! Například přestávka, kolona, objížďka;
- opakovaně se vyskytuje velký nesoulad v trvání manipulačních přestávek, které ani nelze přesně časově identifikovat. Jejich časové rozpětí je od 4 do 63 minut!

Pro relevantní porovnání normovaných a skutečných přejezdových časů lze použít pouze tabulkové údaje ze dnů uvedených v tabulce číslo 4.

Tab. 4 Znáznornění časových rozdílů porovnaných časů

Datum [rok 2009]	Jízda z – do	Časová odchylka [minuty]	Poznámka
10. 2.	KM -PŘ - OL	- 3	proti normě
10. 2.	OL - ZL	+ 12	proti normě
10. 2.	ZL - UH	+ 5	proti normě
24. 2.	KM - PŘ - OL	- 3	proti normě
26. 3.	OL -PŘ - KM	+ 3	proti normě
26. 3.	KM - ZL	+ 17	proti normě
26. 3.	ZL - VS	+ 9	proti normě
31. 3.	KM – PŘ - OL	+ 12	proti normě

[Zdroj: P IV, P V, P VII, ]

Z osmi porovnatelných vzorků čtyři přesahují pětiminutovou hranici předpokládané časové tolerance. Tento malý vzorek ukazuje, že přejezdové časy ze záznamů o jízdách nejsou v souladu s možnostmi. **Přejezdové časy jsou delší, než jakých je možné dosahovat.**

## 6.2 Manipulace se zásilkami při manipulačních přestávkách

V prvním srovnávacím testu byly prokázány nedostatky jak v dokumentaci záznamů o jízdách, tak v dosahovaných časech při přejezdech mezi městy. Dalším porovnávacím testem bude zjistit, zda manipulační přestávky na podatelkách územních pracovišť jsou v souladu s možnostmi přijatého průměru.

Počet manipulačních zastávek: 1. Zlín, 2. Vsetín, 3. Zlín, 4. Kroměříž, 5. Olomouc, 6. Zlín. Čtvrtá manipulační přestávka Kroměříž, zde probíhá tříděním listovních zásilek a je spojena s čerpáním odpočinku řidiče, trvá dle informace přepravce v rozmezí 40 až 60 minut. V rámci přejezdu z Kroměříže do Olomouce a zpět z Olomouce do Kroměříže, zajíždí řidič k předání - respektivě převzetí zásilky na pracoviště Přerov. Tato manipulační přestávka není v této práci řešena, neboť se z 90% jedná o předání zásilky před budovou firmy. Pracovník podatelny Přerov vynáší před příjezdem přepravce (na přepravcovo telefonické upozornění) zásilku před budovu, kde si ji bez dalších zdržení předají. Ve své podstatě se zde jedná o zastavení „na semafor.“ Odpočtem přejezdových časů (320 min.) od času celkového (495 min.), zbývají necelé tři hodiny (175 min.) na úkony spojené s manipulací přepravovaných zásilek na podatelkách jednotlivých územních pracovišť:

$$175 - 50 \text{ (MP Kroměříž)} = 125 \text{ minut.}$$

Normovaný čas trvání zbývajících pěti manipulačních přestávek zjistíme ze vztahu:  $125/5$  což představuje 25 minut pro manipulační přestávky ve městech Zlín 3x, Vsetín, Olomouc. Čas připadající pro manipulaci se zásilkami u zbylých pěti MP, při současném stavu přepravy a průměrných časových hodnotách vychází na **25 minut**. Tato hodnota bude pro následující šetření brána jako norma.

Příklady časů manipulačních přestávek vypsanych ze záznamů o jízdě jsou zdokumentovány v tabulce číslo 5, která konfrontuje skutečnost s normou.

Z odebraného vzorku 22 pozorování bylo zjištěno, že průměrný čas manipulačních přestávek je 31 minuta, což je v nesouladu s normou. Dále velké časové rozdíly mezi časy MP na jednotlivých územních pracovištích. Po vyhodnocení časových údajů ze záznamů o jízdách je nutno konstatovat, že průměrná doba manipulačních přestávek na územních pracovištích může být s největší pravděpodobností ještě podstatně nižší, než je čas normy 25 minut. A to zejména v Olomouci.

Tab. 5 Skutečné časy manipulačních přestávek

Počet zkoumání	Datum	Příjezd [h : min]	Odjez [h : min]	Čas MP [minuty]	Norma [25 minut]
1	5. 2. 2009	OL 09:30	OL 09:40	<b>10</b>	průměrný čas MP Olomouc <b>20 min</b>
2	10. 2. 2009	OL 13:30	OL 14:15	<b>45</b>	
3	24. 2. 2009	OL 13:00	OL 13:15	<b>15</b>	
4	26. 2. 2009	OL 09:45	OL 10:15	<b>30</b>	
5	3. 3. 2009	OL 13:45	OL 13:55	<b>10</b>	
6	30. 4. 2010	OL 10:00	OL 10:10	<b>10</b>	
-	-				-
7	5. 2. 2009	KM 10:25	KM 11:00	<b>35</b>	průměrný čas MP Kroměříž <b>39 min</b>
8	10. 2. 2009	KM 12:10	KM 12:40	<b>30</b>	
9	24. 2. 2009	KM 11:40	KM 12:10	<b>30</b>	
10	26. 2. 2009	KM 11:25	KM 12:30	<b>65</b>	
11	3. 3. 2009	KM 12:15	KM 12:45	<b>30</b>	
12	30. 4. 2010	KM 11:40	KM 12:25	<b>45</b>	
-	-				-
13	5. 2. 2009	VS 13:20	VS 14:00	<b>40</b>	průměrný čas MP Vsetín <b>29 min</b>
14	10. 2. 2009	VS 09:20	VS 10:25	<b>65</b>	
15	24. 2. 2009	VS 9:40	VS 10:00	<b>20</b>	
16	26. 2. 2009	VS 16:00	VS 16:15	<b>15</b>	
17	3. 3. 2009	VS 10:00	VS 10:20	<b>20</b>	
18	30. 4. 2010	VS 14:45	VS 15:00	<b>15</b>	
-	-				-
19	10. 2. 2009	ZL 15:45	ZL 16:10	<b>25</b>	průměrný čas MP Zlín <b>37 min</b>
20	26. 2. 2009	ZL 13:20	ZL 14:15	<b>55</b>	
21	3. 3. 2009	ZL 15:10	ZL 15:30	<b>20</b>	
22	30. 4. 2010	ZL 13:10	ZL 14:00	<b>50</b>	
-	<b>Celkem</b>			<b>680</b>	<b>680 / 22 = 31 minuta</b>

[Zdroj: P III, P IV, P V, P VI, P VII, P VIII ]

### 6.3 Další údaje pro vyhodnocení

Důležitým faktorem v procesu zjišťování efektivity přepravy je osoba přepravce (řidiče). Ten byl osloven, aby vysvětlil, proč jsou zjištěné časy přejezdů v nesouladu s možnou teorií a proč jsou tak rozdílné doby manipulačních přestávek v jednotlivých místech, když objem přepravovaných zásilek bývá opakovaně v podstatě stejný. Řidič vyslovil následující informace:

- přepravce koná v průběhu jízdy zastávky, které přímo nesouvisí s výkonem přepravy, např. nákup svačiny, káva na benzinové stanici,
- oběd v průběhu jízdy na jiném místě než v rámci bezpečnostní přestávky v Kroměříži,
- přerušení jízdy na 15 až 30 minut za účelem odpočinku – nastupující mikrospánek,
- zásilky na podatelkách nejsou často dobře vychystány a musí čekat na jejich kompletaci,
- další manipulační materiál obvykle není vychystán s předstihem, ale bývá připravován až poté, co přepravce přijede na místo,
- obsluha podatelen nezná trasu a správný směr konkrétních svozových dnů. Přepravci jsou předávány zásilky pro ÚP odkud se přepravce právě vrací! Dochází k nedorozuměním.

Porovnáním teoretických zjištění se skutečností společně s výpovědí přepravce byly vyhodnoceny tyto zásadní poznatky:

- časové rezervy v předávání zásilek všem zaměstnanců na podatelny,
- časové rezervy v organizaci přípravy zásilek pro převzetí přepravcem na podatelkách,
- časové rezervy v organizaci jízdy přepravce,
- časové rezervy v organizaci přejezdů z jednoho územního pracoviště na druhé územní pracoviště vzhledem k přepravovanému objemu zásilek.

## 7 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ PRO ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESU PŘEPRAVY

Proces přepravy nemá uvnitř firmy stanovena žádná pevná pravidla, kterými by se mohl řídit a o která by se bylo možno v případě potřeby opřít. V rámci opatření je nutno vypracovat a přijmout vnitřní metodický pokyn o organizaci přípravy a průběhu přepravy. V tomto pokynu vymezit povinnosti všech zaměstnanců vůči procesu přepravy a stanovit povinnosti jednotlivých účastníků přepravy. Zejména určit dobu trvání jednotlivých činností. Stanovit časové normy pro tyto činnosti.

Vylučováním časových rezerv a prostojů a dokonalým využitím pracovních sil a zařízení bude možné optimalizovat proces jako celek. Dodržení časových norem dílčích operací bude mít přímý vliv na dodržení celkového času přepravního dne [1].

### 7.1 Doporučené změny pro dosažení časové úspory zásilek

Pro zkvalitnění procesu přepravy zásilek doporučuji provést následující změny stávajícího stavu.

Přepravní den úterý, kde cituji: „Řidič příjezd do Zlína, zde na podatelně (páté patro) předání modrého vaku z Uherského Hradiště určeného pro ÚP Zlín. Převzetí vaku pro ÚP Vsetín společně s (DPM), odjezd ze Zlína. Následující opatření:

- přepravce na podatelně Zlín převezme současně se zásilkami pro Vsetín i zásilky pro Kroměříž. Při návratu ze Vsetína již nezastavuje ve Zlíně, ale pouze jim projíždí ve směru do Kroměříže;
- přepravce vlastní organizací v přípravě na jízdu zajistí: nástup na přepravní den dostatečně odpočinutý, přestávku na jídlo nebo odpočinek bude provádět pouze v Kroměříži během třídění zásilek (tj. 50 minut). Další zastávky bude konat pouze v souvislosti s nevyhnutelným a bezpečným provozem vozidla (tankování, nebo prevence mikros pátku). Toto vždy uvede v poznámce v cestovním výkazu.

Přepravní den čtvrtek, kde cituji: „Přepravce vyzvedá na podatelně Uherské Hradiště tři vaky pro ÚP Zlín, Kroměříž a Vsetín. Vyjíždí v 7:45 h. Příjezd do Zlína. Vyložení vaku pro Zlín, naložení vaku pro Kroměříž. Pokračuje směr Olomouc.

Toto čtvrtěční zajištění do Zlína bývá dle vyjádření přepravce často úplně zbytečné, neboť objem zásilek zasílaných ze Zlína do Kroměříže je v mnohých případech nulový, nebo nepodstatný. Z tohoto důvodu provést opatření:

- konat jízdu přes Zlín do Olomouce pouze v případě, že podatelna Zlín vyrozumí přepravce před vyjetím telefonicky o neodkladné nutnosti zajetí do Zlína. Neodkladnou nutností se v tomto případě rozumí doručení listovní zásilky z ekonomického oddělení Zlín pro ekonomické oddělení Kroměříž. V případě nekontaktování přepravce podatelna Zlín jede přepravce přímo do Olomouce a to méně frekventovanou komunikací, než je tomu v tomto případě. Méně frekventovanou komunikací je trasa (1A), znázorněná na obrázku číslo 9.

- **Trasa 1** (do 3. 12. 2010)

Uh. Hradiště - Zlín (*silnice 497 přes Březnici*) 35 minut, Zlín - Hulín - Přerov - Olomouc (*silnice 55*) 78 minut, Manipulační zastávka ve Zlíně 15 minut, = **128 minut celkem**;

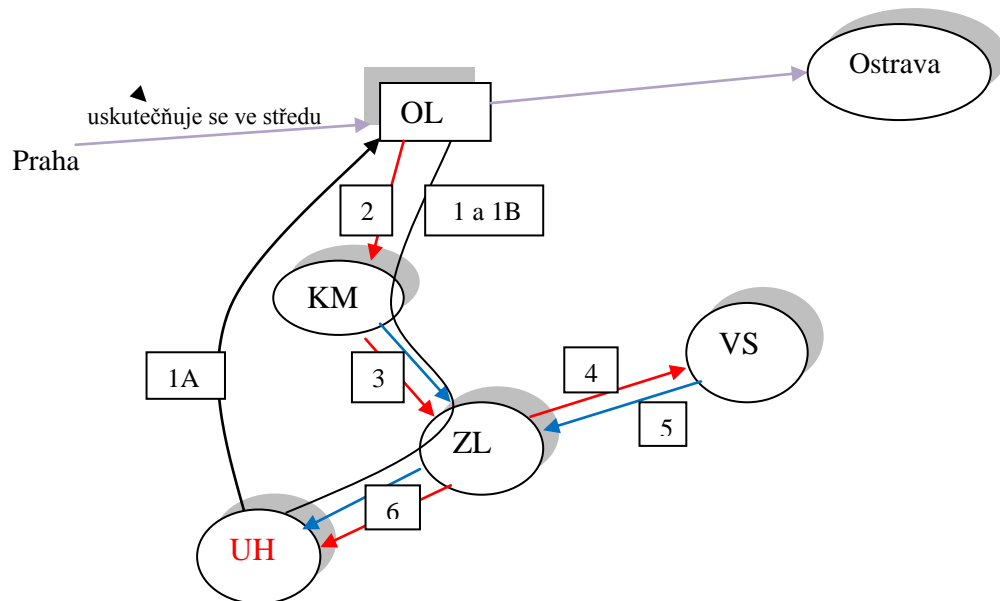
- **Trasa 1B** (od 3. 12. 2010 zprovoznění nové části R 55 a D1)

Uh. Hradiště - Zlín (*silnice 497 přes Březnici*) 35 minut, Zlín - Kroměříž (*silnice R55 a D1*), pokračuje ve směru Skaštice - Břest (*silnice 4. třídy*), Břest - Přerov - Olomouc (*silnice 55*) celkem 70 minut. Manipulační přestávka ve Zlíně 15 minut = **120 minut celkem**;

- **Trasa 1A**

Uh. Hradiště - Buchlovské hory (*silnice 50*), Chvalnov - Lísky - Morkovice (*silnice 433*), Morkovice - Drýsice (*silnice 428*), Drýsice - Olomouc (*rychlostní komunikace R 46*). V součtu 78 km. Vzhledem k velmi nízké frekventované trase s návazností na rychlostní komunikaci to je pouhých **75 minut celkem**.

Za zásadní změnu stávajícího stavu přepravy vnitřních zásilek považují nutnost vytvoření vnitřního metodického pokynu. V tomto stanoviti povinnosti všech zaměstnanců vůči přepravě a zvláště povinnosti přímých účastníků přepravy. V pokynu budou vymezeny časová rozpětí příjezdů a odjezdů z Územních pracovišť. Účelem pokynu bude zajistit co nej Hospodárnější průběh přepravního dne, zejména zkrácením časů při předávání zásilek na podatelkách. Tímto metodickým pokynem budou pracovníci povinni se řídit.



Obr. 9 Návrh trasy 1A mimo Zlín a Přerov přes Buchlovské hory  
[Zdroj: vlastní]

## 7.2 Časová úspora po přijetí opatření

Pokud se časy manipulačních přestávek díky dobré organizaci na podatelkách budou pohybovat v rozmezích 15 maximálně 20 minut a přejezdové časy nebudou přesahovat teoretická zjištění, bude možno dosáhnout výraznou časovou úsporou. Znázorněno součty:

- 5 krát manipulační přestávka do 15 minutách = 75 minut,
- 1 krát manipulační přestávka s odpočinkem v Kroměříži = 50 minut,
- čas jízdy celkem = 310 minut.

V součtu celkem = 435 minut, tj. cca 7,15 hodiny **proti současné** 8,5 hodině.

U obou dvou položek, jak manipulačních přestávek, tak přejezdových časů, je tohoto možné docílit. Zejména přejezdové časy bude s nově zprovozněným úsekem silnice R 55 (Otrokovice - Říkovice) a dálnice D1 (Kroměříž - Říkovice), možno částečně ještě vylepšit a zvýšit kvalitu komfortu jízdy řidiče.

Porovnáním současného stavu přepravy jak v praxi probíhá se zadanými časovými normami, **byla nalezena úspora**. Ta činí cca 1 hodinu a 15 minut na jeden přepravní den, respektive 2,5 hodiny týdně. Měsíční časová úspora pro jednoho pracovníka (řidiče přepravy) by mohla dosáhnout až 10 hodin. Lze tvrdit, že časová úspora v takové výši již nepatří mezi nevýznamné a vyplatí se pro ni vyvinout plánovací aktivitu, aby jí bylo dosaže-



no. Současně s úsporou časovou by harmonizací celého systému došlo k úspoře na pohonných hmotách díky rovnoměrně plynulé jízdě při stabilních rychlostech vozidla.

## 8 ROZHODNUTÍ VYUŽITÍ OUTSOURCINGU

Pro vyhodnocení možnosti provozovat krajskou přepravu dodavatelsky, bylo postupováno následovně. K zaslání cenové nabídky byly vyzvány dvě firmy působící v oblasti dopravy. A to firmy V.P.M. Trans s. r. o. a PPL CZ s. r. o. Zájem o provozování této logistické služby projevila zasláním cenové nabídky pouze jedna a to V.P.M. Tans (příloha P I).

Z důvodu jediné nabídky nebylo možno porovnat konkurenční nabízené ceny a je tedy nutno vycházet z jediné nabídnuté ceny, která činí 11 Kč na kilometr. Budeme vycházet z průměrných hodnot:

- jedna jízda 265 km,
- dvě jízdy za týden,
- osm jízd za měsíc.

Lze tedy kalkulovat s měsíční úhradou VZP za poskytnuté logistické služby firmě V.P.M. Trans s. r. o. v průměru cca **23 320 Kč**.

Do kalkulace vlastních nákladů na vnitřní přepravu zásilek lze započítat:

- mzda řidiče vozidla (při pracovní době od 7:00 – do 16:00 h. = 9 h. denně),
- náklady na pohonné hmoty,
- náklady ušlé mzdy řidiče (užitek z práce řidiče při jiné činnosti).

Amortizaci vozidla nelze započítat, neboť se jedná o vozidlo služební, které by KP Zlín provozovala i bez využití pro krajskou přepravu.

Mzda řidiče:  $9 \times 130 \text{ Kč} \cdot \text{h}^{-1} = 1170 \times 8 = 9\,360 \text{ Kč} \cdot \text{měsíc}^{-1}$  (vychází z výše mzdy pracovníka který krajskou přepravu zajišťuje).

Náklady na pohonné hmoty v měsíci: ujetu celkem 2120 km, při spotřebě vozidla 6,8 l a ceně pohonných hmot 34 Kč.litr<sup>-1</sup> benzínu Natural 95, činí 4 901 Kč.

V součtu tří položek  $9.360 + 9.360 + 4.901$  dostaneme nákladovou cenu na vlastní přepravu **23 621 Kč**.

Nabízená cena dodavatelskou firmou na zajištění logistické služby je v porovnání s cenou vlastních nákladů prakticky shodná. Využití outsourcingu by tedy nebylo významnou finanční úsporou, ale nebylo by ani finanční ztrátou. Při rozhodování zda přistoupit k zajištění krajské přepravy formou outsourcingu, či nikoliv, by bylo nutno zohlednit i jiné ukazatele jako jsou finance. Těmito ukazateli by mohly být například:

- uvolněné vozidlo z kapacity přepravy pro jiné účely zajištění chodu KP,
- specializace pracovníka konajícího dělenou činnost a jiné.

## ZÁVĚR

V práci: „Posouzení kvality přepravy zásilek administrativní firmy ve Zlínském kraji“, je v teoretické části uveden výběr z literatury zabývající se logistickými tématy úspor. Například JIT – zkrácení celkové doby pohybu hmotných toků, minimalizace ztrát, optimalizace nákladů. Technologie centralizovaných skladů s dopravními okruhy a typy dopravní obslužnosti území. Jsou zde vyjmenovány typy a druhy manipulačních jednotek a prostředků s návazností na jejich funkčnost a využití. V oddíle Optimalizace dopravních prostředků doprava a distribuce je prezentován moderní softwarový nástroj RodnetTransportationSuite, který splňuje nejpřísnější požadavky na organizaci dopravy.

Při posuzování současného stavu přepravy, byla zadána časová data současného stavu jednotlivých operací přepravy, a tato časová data byla porovnávána s daty, které byly vypočítány jako norma. Na základě těchto srovnání, bylo cílem práce nalézt v procesu přepravy časové rezervy. Z dílčích zjištění kapitoly šest na straně 43, 45 a 46 lze konstatovat, že zadaný cíl práce byl splněn. Zkoumáním byly nalezeny časové ztráty. Zásadní nedostatek, z něhož plynou nedostatky, dílčí je fakt, že k procesu přepravy zásilek ve VZP KP Zlín, nebyl vypracován prováděcí metodický pokyn, kterým by byl proces řízen. V rámci optimalizace úspor by metodický pokyn měl normativně definovat časy příjezdů přepravního vozidla na ÚP, a odjezdů z ÚP. V kapitole sedm, jsou ve dvou případech navrhnuty změny stávajícího stavu, týkající se organizace přejezdů vozidla. Časové úspory je možno dosáhnout přijetím navrhovaných opatření. Stupeň časové úspory vyjádřený mzdou řidiče by v tomto případě činil cca **1 300 Kč** v jednom kalendářním měsíci. Harmonizace procesu by v konečné fázi mohla přinést i úsporu pohonných hmot, neboť řidič by se v souvislosti s pracovní dobou nedostával do časových tísňů, které řeší rychlou jízdou.

Dalším úkolem práce bylo rozhodnout možnost využití outsourcingu. Náklady na outsourcing by podle zjištění nijak nepřevyšovaly náklady na zajištění přepravy vlastními zdroji. Při splnění jistých kritérií uvedených v kapitole osm, by využití outsourcingu mohlo být pro VZP výhodné. Jelikož ale náklady na něj by byly prakticky shodné s náklady na zajištění přepravy v současnosti, nelze jej jednoznačně doporučit. Ale ani zamítnout.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] Kašpar, V. *Vybrané metody operační analýzy vojenské dopravy a vojenském stavitelství, (metody sítěvé analýzy – CPM, PERT)*. Žilinská univerzita v Žilině, Fakulta speciálního inženýrstva, r. v. 1998, IBSN-80-88829-27-5. Dostupné z WWW: [http://fsi.uniza.sk/ktvi/publikacie/05\\_vmoa-cmpert\\_u\\_1998.pdf](http://fsi.uniza.sk/ktvi/publikacie/05_vmoa-cmpert_u_1998.pdf)
- [2] Mačát, V. Sixta, J. *Logistika – teorie a praxe*. Copyright© CP Books, a. s., 2005, Vydání 1., IBSN 80-251-0573-3
- [3] Novák, R. Pernica, P. Svoboda, V. Zelený, L. *Nákladní doprava a zasilatelství*. ASPI, a. s., Praha 2005, s. 412
- [4] Pernica, P. *Logistika (supply chain management) pro 21. století. II. díl*. Radix, spol. s r. o., Praha, 2005, vydání první, IBSN 80-86031-59-4
- [5] Svoboda, V. *Doprava jako součást logistických systémů*. Praha 2006, IBSN 80-86031-68-3

Článek v časopise:

- [6] Okno do kraje: Mráčková, H. *Rozhovor se třemi Zlínskými hejtmany*. Magazín Zlínského kraje, prosinec 2010, ročník VI, str. 20-21

**Internetové zdroje dostupné [one-line]:**

- [7] <http://www.vzp.cz/o-nas>
- [8] [www.protrade.cz/produkty-vaky/strana-2/](http://www.protrade.cz/produkty-vaky/strana-2/)
- [9] <http://www.logio.cz/komplexni-planovani-a-optimalizace-logis/Formánek>, T./16.10.2008
- [10] <http://www.logio.cz/chcete-snizit-dopravni-a-distribucni-naklady-pouzivejte-nejroz-sirenejsi-svetove-reseni-roadnet-transportation-suite-od-logio/> Sovjaková, E./ 10. 9. 2010
- [11] <http://www.logio.cz/roadnet-od-logia-certifikovan-pro-sap/> Formánek, T./1. 4. 2008
- [12] <http://www.roadnet.cz/>
- [13] <http://www.logistika.cz/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

DPM Další přepravovaný materiál

FMS Metoda flexibilní výroby

JIT Just in time

KM Kroměříž

KP Krajská pobočka

MP Manipulační přestávka

OL Olomouc

PERT Metoda síťové analýzy

SAP Softwarová aplikace

UH Uherské Hradiště

ÚP Územní pracoviště

VS Vsetín

ZL Zlín

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1	Jevy spojené s krizí a jejich řešení	15
Obr. 2	Složky logistických nákladů	20
Obr. 3	Ilustrační schéma propojení modulů Roadnet	22
Obr. 4	Bezpečnostní vak Durapak 330/GUS na zip, která je ukončen mechanikou na jednorázovou plombu	31
Obr. 5	Bezpečnostní vak GUS, pro přepravu objemných a těžkých dokumentů a cenností	31
Obr. 6	Schéma průjezdu vozidla vyjíždějícího z Uh. Hradiště – úterý	35
Obr. 7	Schéma průjezdu vozidla během svozového dne úterý, se zajištěním do Olomouce	36
Obr. 8	Schéma průjezdu vozidla během svozového dne čtvrtku	37
Obr. 9	Návrh trasy 1A mimo Zlín a Přerov přes Buchlovské hory	47

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1	Výsledek centralizace skladů ve firmě Ericson ve Švédsku	12
Tab. 2	Vyjádření průběžných časových hodnot přejezdových časů mezi jednotlivými městy	38
Tab. 3	Skutečné časy přejezdů ze záznamů o jízdách	40
Tab. 4	Znázornění časových rozdílů porovnaných časů	41
Tab. 5	Skutečné časy manipulačních přestávek ze záznamů o jízdách	43



## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Cenová poprávka po outsourcingu
- P II Cenová nabídka od firmy V.P.M. Trans
- P III Cestovní záznam vozidla 12/2009
- P IV Cestovní záznamy vozidla 13/2009, 14/2009
- P V Cestovní záznamy vozidla 16/2009, 17/2009
- P VI Cestovní záznamy vozila 18/2009, 19/2009
- P VII Cestovní záznamy vozidla 21/2009, 26/2009
- P VIII Cestovní záznam vozidla 35/2010

## **PŘÍLOHA P I: CENOVÁ POPTÁVKA PO OUTSOURCINGU**

### **Cenová poptávka**

**Předmět poptávky:** Externím dodavatelem zajistit již probíhající přepravu vnitřních dokumentů a materiálu v administrativní firmě. Firma si dosud zajišťuje sama.

**Poptává:** **Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky**, krajská pobočka pro Zlínský kraj se sídlem ve Zlíně.

#### **Popis poptávky**

**Přepřavovaný materiál:** Vaším vozidlem a vaším zaměstnancem, požadujeme zajistit přesun vnitřních listovních dokumentů a zásilek mezi jednotlivými městy Zlínského kraje. Listovní zásilky jsou zkompletovány do přepravních vaků, viz obrázek a uloženy na podatelkách připraveny k vyzvednutí řidičem vozidla. Pravidelný převoz stejného množství vaků.



*Bezpečnostní vak Durapak*

S pravidelně převáženými vaky, bývá zpravidla distribuován i jiný materiál, jako například balíky, krabice, hmotný majetek (židle, stůl, výpočetní technika). Tyto zásilky jsou vždy připraveny a vychystány jako jedna manipulační jednotka. Nebývají příliš objemné ani těžké a jsou zasílány náhodně a nepravidelně.

VZP pro tuto přepravu, kterou si zajišťuje od roku 2008 sama svými zdroji, používá vozidlo Peugeot Partner Pick-up.

**Trasa jízdy:** Přeprava se uskutečňuje ve dvou dnech v týdnu, ÚTERÝ A ČTVRTEK. Na obrázku v rámečcích, je znázorněn postupný průjezd vozidla mezi Okresními městy Zlínského kraje (Uh. Hradiště, Zlín, Vsetín, Kroměříž), dále Přerova a Olomouce, včetně uvedení orientačních časů. Tak je prováděno doposud interně VZP. Vozidlo přijíždí vždy k budově VZP v daném městě, kde má zajištěno parkování na naložení a složení nákladu. Přestávky na manipulaci se zásilkami od vozidla na podatelnu a z podatelny k vozidlu jsou v průměru 15 minut.

**ÚTERÝ:**

**UH 07:40 hod. → ZL 08:15 → VS 9:10 → KM 10:30**

**KM 11:15 → PŘ 11:40 → OL 12:10 → ZL 13:30 → UH 14:15 konec.**

Celkem 265 km

**ČTVRTEK:**

**UH 07:40 hod. → OL 9:00 → PŘ 9:45 → KM 10:30 →**

**KM 11:15 → ZL 11:45 → VS 12:40 → ZL 13:30 → UH 14:15 konec.**

Celkem 265 km

*Trasa přepravy s orientačními časy příjezdů do jednotlivých měst*

## **Požadujeme**

**Stanovte na základě zaslaných údajů:** Vaši cenu za jeden přepravní kilometr.....Kč.

**Měsíční fakturaci-** na základě množství vámi vykázaných a námi odsouhlasených ujetých kilometrů v uplynulém měsíci.

V případě že vyhodnotíme vaši nabídku jako výhodnou, nabídneme vám uzavření smlouvy na dobu určitou. Cenovou nabídku zašlete nejpozději do: 18. 3. 2011

# PŘÍLOHA P II: CENOVÁ NABÍDKA V.P.M. TRANS s. r. o.



Přeprava kusových zásilek  
Nákladní doprava, mytí vozidel  
Logistické služby

Sídlo a fakturace: Osvětimany 306, 687 42 Osvětimany, Bankovní spojení - KB UH, č. ú. 964141 721/0100, IČO: 25516744, DIČ: CZ 25516744

STŘEDISKO UHERSKÉ HRADIŠTĚ  
Malinovského 451  
Tel./Fax: 572 55 65 14, 572 55 43 81  
E-mail: [vp@vpmtrans.cz](mailto:vp@vpmtrans.cz)  
[www.vpmtrans.cz](http://www.vpmtrans.cz) | [www.fofrcz.cz](http://www.fofrcz.cz)

Všeobecná zdravotní pojišťovna  
J.Němec  
76000 Zlín

Váš dopis značky / ze dne

Naše značka

Vyřizuje linka

Osvětimany

16.3.2011

VĚC:

Nabídka V.P.M.-TRANS, s.r.o.

Dle Vašeho zadání jsme schopni provádět uvedené přepravy v cenové relaci 11kč/km.  
Skutečně ujeté km jsme schopni dokladovat z GPS sledování vozidel.

V případě doplňujících informací kontaktujte Michal Vykoukal <tel:605881181>  
e-mail: [m.vykoukal@vpmtrans.cz](mailto:m.vykoukal@vpmtrans.cz).

S pozdravem Vykoukal Michal

My známe cestu - Vy znáte cíl



Certifikace: EN ISO 9001:2008



# PŘÍLOHA P III: CESTOVNÍ ZÁZNAM VOZIDLA 12/2009

Řidič (jméno) A/K

Pořadové číslo listu 12/109

Osobní číslo řidiče

Státní poznávací značka 7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby odpovědné vydati příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					1 nafty*)	oleje			
		(zač. jiné činnosti, příp. nečinnosti)	(ukonč. jiné činnosti, příp. nečinnosti)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					44215	276	178	54				
5/2	UH - XL - OL	7.30	9.50	53	308	93	64					
5/2	OL - PR - KM	9.40	9.25	53	352	44	17					
5/2	KM - XL - VS	11.00	<del>11.30</del> 11.53	53	<del>382</del> 411	<del>630</del> 630	31					
5/2	VS - XL - UH	14.00	15.20	53	4480	658	43					
6/2	UH - UB	9.00	9.40	34	501	21	9					
6/2	UB - UH	9.25	9.45	34	522	21	9					
6/2	UH - UH	9.50	10.05	34	527	5	5					
6/2	UH - Zl'n	10.10	10.50	34	559	32	22					
6/2	Zl'n - Zl'n	12.30	12.50	34	569	10	10					
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	630	388	36		Podpis garážmistra	Podpis dispečera	

AA 283579

\*) Nehodící se škrtnel  
VZP-1999

# PŘÍLOHA P IV: CESTOVNÍ ZÁZNAMY VOZIDLA 13/2009, 14/2009

Řidič (jméno) KRIVÁK, [redacted]

Osobní číslo řidiče

Pořadové číslo liš. 13/09

Státní poznávací značka 7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					nafta*)	oleje			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					44589	630	388	36				
9/12	ZL-H-UH	13 <sup>00</sup>	13 <sup>45</sup>	34	601	32	22			K		
9/12	UH-UH	9 <sup>30</sup>	9 <sup>45</sup>	40	606	5	5					
9/12	UH-UH	10 <sup>00</sup>	10 <sup>05</sup>	40	609	3	3					11471
9/12	UH-UB	10 <sup>30</sup>	10 <sup>10</sup>	40	612	3	3					
9/12	UB-UH	11 <sup>15</sup>	11 <sup>45</sup>	40	6433	21	9					
9/12	UH-SM	11 <sup>50</sup>	12 <sup>05</sup>	40	652	19	7					
9/12	SM-UH	12 <sup>10</sup>	12 <sup>20</sup>	40	654	5	5					
10/12	UH-ZL-VS	7.40	9.10	54	719	62	42					
10/12	VS-ZL-KM	10.25	12.10	54	785	66	32					
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	846	516	24		Podpis garážmistra	Podpis dispečera	

\*) Nehodící se škrtnet!

VZP-1999

Řidič (jméno) [redacted]

Osobní číslo řidiče

Pořadové číslo liš. 14/09

Státní poznávací značka 7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					nafta*)	oleje			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					44785	846	516	24				
10/12	KM-72-OL	12.40	13.30	54	829	44	18					
10/12	OL-ZL- <del>UH</del>	14.15	15.45	54	892	63	43					
10/12	ZL-UH	16.10	16.50	54	922	30	20					
11/12	UH-SM	12 <sup>05</sup>	12 <sup>15</sup>	63	925	3	3					30016 R205
11/12	SM-UH	12 <sup>30</sup>	12 <sup>40</sup>	63	929	4	4	+38L				
11/12	UH-UH	22 <sup>45</sup>	13 <sup>00</sup>	63	931	2	2					ARJUN
12/12	UH-OLOM.	7.45	9.15	55	003	72	40					
12/12	OL-KM	9.30	10.25	55	047	44	18					
13/12	KM-ZL	11.15	12.00	55	078	31	20					
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	1139	684	46		Podpis garážmistra	Podpis dispečera	

\*) Nehodící se škrtnet!

VZP-1999

AA 283580

AA 283581

# PŘÍLOHA P V: CESTOVNÍ ZÁZNAMY VOZIDLA 16/2009, 17/2009

Řidič (jméno)

Pořadové číslo lístku ..... 16/09

Osobní číslo řidiče

Státní poznávací značka ..... 7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					nafty	oleje			
		(zač. jiné činnosti, příp. nečinnosti)	(ukonč. jiné činnosti, příp. nečinnosti)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					45218	45218	794	52				
18/2	UH-UB	10 <sup>15</sup>	10 <sup>55</sup>	41	234	1034	6					
18/2	UB-UH	11 <sup>45</sup>	12 <sup>15</sup>	41	250	19	7					
18/2	UH-UH	12 <sup>20</sup>	12 <sup>35</sup>	41	256	3	3					
23/2	UH-ZL	10 <sup>10</sup>	11 <sup>10</sup>	73	285	29	19					
23/2	ZL-UH-JAROŠOV	14 <sup>50</sup>	12 <sup>35</sup>	73	45318	33	23					PRES OTROKOVICE
23/2	JAROŠOV-UH	12 <sup>50</sup>	13 <sup>20</sup>	73	324	6	6					
24/2	UH-ZL-VS	9 <sup>30</sup>	9 <sup>40</sup>	56	386	62	42					
24/2	VS-ZL-KM	10 <sup>00</sup>	11 <sup>40</sup>	56	457	71	39					
24/2	KM-PR-OL	12 <sup>10</sup>	13 <sup>00</sup>	56	501	44	17					
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	1562	956	37		Podpis garážmistra	Podpis dispečera	

\*) Nehodící se škrtnet!  
VZP-1999

Řidič (jméno)

Pořadové číslo lístku ..... 17/09

Osobní číslo řidiče

Státní poznávací značka ..... 7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					nafty	oleje			
		(zač. jiné činnosti, příp. nečinnosti)	(ukonč. jiné činnosti, příp. nečinnosti)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					45501	1562	956	37				
24/2	OL-ZL-LUH	13 <sup>15</sup>	15 <sup>50</sup>	56	594	913	64					
25/2	UH-UB	9 <sup>00</sup>	9 <sup>20</sup>	105	614	50	8					
25/2	UB-UH	10 <sup>15</sup>	10 <sup>50</sup>	105	635	21	9					
26/2	UH-HR OL	7 <sup>45</sup>	9 <sup>45</sup>	57	743	102	90					
26/2	OLQH-KM	10 <sup>15</sup>	11 <sup>25</sup>	57	789	46	19					
26/2	KM-ZL	12 <sup>30</sup>	13 <sup>20</sup>	57	819	30	19					
26/2	ZL-FRYŠTAK	14 <sup>15</sup>	14 <sup>40</sup>	57	833	14	10					H.ŽÁK punkt servis PELUŠI
26/2	FRYŠT.-VS	15 <sup>00</sup>	16 <sup>00</sup>	57	881	48	25					
26/2	VS-UH-HR	16 <sup>15</sup>	18 <sup>00</sup>	57	910	29	20					PRES ZL-H
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	1971	1230	74		Podpis garážmistra	Podpis dispečera	

\*) Nehodící se škrtnet!  
VZP-1999

AA 283583

AA 283584

# PŘÍLOHA P VI: CESTOVNÍ ZÁZNAM VOZIDLA 18/2009, 19/2009

Řidič (jméno)

Pořadové číslo listu

18/09

Osobní číslo řidiče

Státní poznávací značka

7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					1 nafty*)	oleje			
		(zač. jiné činnosti, příp. nečinnosti)	(ukonč. jiné činnosti, příp. nečinnosti)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					45910	1971	1230	74				
26/2	UH-TR - POLEŠOV.	11.10	11.25	57	924	14	11					
27/2	POLEŠOV. - UH-TR.	6.30	6.50	57	937	13	10					
27/2	UH - UB	9.20	9.50	42	943	36	24					
27/2	UB - UH	10.55	11.15	42	991	18	7					
27/2	UH - UH	11.20	11.45	42	944	3	3	+43.l				
27/2	UH - UH	11.50	12.00	42	996	2	2					
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	2057	1287	53			Podpis garážmistra	Podpis dispečera

AA 283585

\*) Nehodící se škrtnet!

VZP-1999

Řidič (jméno)

Pořadové číslo listu

19/09

Osobní číslo řidiče

Státní poznávací značka

7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					1 nafty*)	oleje			
		(zač. jiné činnosti, příp. nečinnosti)	(ukonč. jiné činnosti, příp. nečinnosti)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					45996	0	0	<del>74</del>				
2/3	UH - ZL	14.00	14.30	82	46024	28	18					
2/3	ZL - UH	19.25	10.05	82	051	27	17					
3/3	UH - ZL - VS	7.50	10.00	58	113	62	42					
3/3	VS - ZL - KM	10.20	12.15	58	177	64	32					
3/3	KM - OL	12.45	13.45	58	222	45	18					
3/3	OL - ZLÍH	13.55	15.10	58	288	66	46					
3/3	ZLÍH - UH	15.30	16.15	58	316	28	18					
5/3	UH. - OLOMOUC	7.50	9.30	589	390	74	41					
5/3	OLOMOUC - KM	9.45	10.50	589	434	44	18					
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	438	250	29			Podpis garážmistra	Podpis dispečera

AA 283586

\*) Nehodící se škrtnet!

VZP-1999



# PŘÍLOHA P VII: CESTOVNÍ ZÁZNAM VOZIDLA 21/2009, 26/2009

Řidič (jméno) KONÁŘIČKA  
 Osobní číslo řidiče

Pořad. číslo listu 21/09  
 Státní poznávací značka 7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					nafty*)	oleje			
		(zač. jiné činnosti, příp. nečinnosti)	(ukonč. jiné činnosti, příp. nečinnosti)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					46638	642	462	78				
9/3	UH-UB	9 <sup>30</sup>	9 <sup>55</sup>	84	658	20	8					
9/3	UB-UH	10 <sup>00</sup>	10 <sup>30</sup>	84	644	16	4	+34L				
9/3	UH-UH	10 <sup>36</sup>	10 <sup>45</sup>	84	46697	3	3					
9/3	UH-ONU	14 <sup>10</sup>	14 <sup>30</sup>	99	687	10	8					
9/3	ONU-UH	14 <sup>53</sup>	15 <sup>15</sup>	99	696	9	7					
10/3	UH-XL-VS	7.45	8.10	93	759	63	43					
10/3	VS-XL-KM	11.20	12.50	93	823	64	434					
10/3	KM-PŘ-OL	13.15	14.15	93	867	44	17					
10/3	OL-XL-UH	14.30	16.40	93	960	93	64					
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	964	650	37		Podpis garážmistra	Podpis dispečera	

\*) Nehodící se škrtnet!  
 VZP-1999

AA 283588

Řidič (jméno) Petr  
 Osobní číslo řidiče

Pořad. číslo listu 26/09  
 Státní poznávací značka 7A3 8949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					nafty*)	oleje			
		(zač. jiné činnosti, příp. nečinnosti)	(ukonč. jiné činnosti, příp. nečinnosti)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					48508	2512	1327	54				
30/3	UH-UH	14.40	14.50	110	48570	2	2					
31/3	UH-XL-VS	7.45	9.15	94	574	64	44					
31/3	VS-XL-KM	10.25	12.45	94	638	64	32					
31/3	KM-PŘ-OL	13.30	14.55	94	682	44	17					
31/3	OL-Polasevice	14.45	16.45	94	767	85	50					
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	2771	1442	36		Podpis garážmistra	Podpis dispečera	

\*) Nehodící se škrtnet!  
 VZP-1999

AA 283593

# PŘÍLOHA P VIII: CESTOVNÍ ZÁZNAM VOZIDLA 35/2010

Řidič (jméno) Heřák J.

Pořadové číslo listu ... 35/10

Osobní číslo řidiče 047

Státní poznávací značka 7A38949

Datum	Cíl cesty nebo jiná činnost (případně nečinnost) vozidla	Hodina		Číslo objednávky nebo podpis osoby oprávněné vydat příkaz k jízdě	Stav počítadla km	Ujeté km	Provozní poměry a podmínky	Doplnění v litrech		Podpis přepravené osoby	Podpis řidiče	Poznámka
		odjezdu	příjezdu					benzín (nafta)	oleje			
		(zač. jiné činnosti, příp. nečinnosti)	(ukonč. jiné činnosti, příp. nečinnosti)									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
					50 263	2496	1948	28				
30/4	UH-ZL-OL	7.45	10.00	136	356	93	64				<i>[Signature]</i>	
30/4	OL-RR-KM	10.10	11.40	136	402	46	19				<i>[Signature]</i>	
30/4	KM-ZL- <del>OL</del>	11.45	13.10	136	436	34	23				<i>[Signature]</i>	
30/4	ZL-VS	14.00	14.45	136	470	34	24				<i>[Signature]</i>	
30/4	VS-ZL-UH	15.00	17.00	136	530	60	40				<i>[Signature]</i>	
Záznam kontrolních orgánů					Celkem	2763	1418	74			Podpis garážmistra	Podpis dispečera <i>[Signature]</i>

AA 283802

\*) Nehodící se škrtnet!  
VZP-1999