

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Optimalizace využití majetku podniku  
Česká pošta, s.p.**

Autor: Bc. Luboš Havlena

Vedoucí práce: Ing. Pavel Moulis, PhD.

Rok: 2018

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Luboš Havlena

Podnikání a administrativa

Název práce

**Optimalizace využití majetku podniku Česká pošta, s.p.**

Název anglicky

**Optimization of the use of the property of Česká pošta**

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout způsobu optimalizace majetku státního podniku Česká pošta, konkrétněji optimalizace vozového parku podniku v rámci vybrané kategorie vozidel. Dílčím cílem je zpracování literární rešerše, nutné pro získání teoretických znalostí zkoumané oblasti a analýza vozového parku podniku, včetně analýzy nákladovosti vybraných vozidel ve zvoleném období, jako východiska pro samotnou optimalizaci vozového parku.

### Metodika

Na základě zpracování odborné literatury bude popsán majetek podniku z hlediska jeho členění, společně s vymezením specifík majetku státního podniku a dojde k popisu pojmů a mechanismů souvisejících se správou vozového parku podniku. Dále bude provedena analýza vozového parku České pošty, s.p. se základní charakteristikou zkoumaného podniku včetně analýzy nákladovosti vybraných vozidel provozovaných Českou poštou, s.p. v letech 2012 – 2016.

Na základě analýz vozového parku bude navrženo konkrétní řešení optimalizace vozového parku podniku. V rámci zvolených kritérií s využitím bodovací metody dojde k výběru vozidel doporučených k vyřazení z majetku podniku a návrhu na pořízení nových vozidel za vozidla vyřazená. Návrh na obnovu vozidel bude ve formě podkladů pro realizaci veřejné zakázky.

## Doporučený rozsah práce

50-70 stran

## Klíčová slova

majetek, státní podnik, vozový park, vozidlo, optimalizace, obnova a vyřazení

---

## Doporučené zdroje informací

KOVANICOVÁ, D. Abeceda účetních znalostí pro každého. Praha: Polygon, 2005. 15. aktualizované vydání. ISBN 80-7273-118-1

NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L. Nákladní doprava a zasílatelství, Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80 7357 086-6

OCHRANA, F. Veřejné zakázky: metody a metodika efektivního hodnocení a výběru. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-79-3

SEDLÁČEK, J. Účetnictví podnikatelů po vstupu do Evropské unie. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-859-2

VALOUCH, P. *Leasing v praxi : praktický průvodce*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0745-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2018

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Optimalizace využití majetku podniku Česká pošta, s.p." jsem vypracoval samostatně, pod vedením vedoucího diplomové práce, a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Řevnicích dne 10.1.2018

Bc.

\_\_\_\_\_

Luboš

Havlena

### Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu Moulisovi, PhD. za trpělivost, odborné vedení, cenné připomínky a dobré rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat panu Bc. Janu Kubáskovi, řediteli odboru Doprava České pošty, s.p. za trpělivost a vstřícnost při poskytnutí materiálů důležitých k dokončení této práce.

# Optimalizace využití majetku podniku Česká pošta, s.p.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na optimalizaci majetku státního podniku, s důrazem na vozový park a jeho řízení.

Analyzuje vozový park podniku Česká pošta, s.p. v rámci jeho správy, velikosti vozového parku a struktury vozidel, které jsou v rámci vozového parku provozovány. Poté analyzuje vybranou kategorii vozidel a na definovaném souboru vozidel vyhodnocuje nákladovost v rámci různých ukazatelů.

Analýza poskytuje řešení optimalizace nákladů na údržbu vozidel ve formě návrhu vyřazení a obnovy vybraných vozidel.

Klíčová slova: majetek, státní podnik, vozový park, vozidlo, optimalizace, obnova a vyřazení

# Optimization of the use of the property of Česká pošta

## Abstract

The diploma thesis focuses on the optimization of the state property, with an emphasis on the fleet and its management.

The thesis analyzes the fleet of company Česká pošta, s.p., in the framework of its administration, the size of the fleet and the structure of the vehicles, which are operated within the fleet. It then analyzes the selected vehicle category and evaluates the cost of the various indicators in a defined set of vehicles.

The analysis provides solutions to optimize vehicle maintenance cost in the form of a proposal to decommission and recover selected vehicles.

Keywords: property, state enterprise, fleet, vehicle, optimization, recovery and decommissioning

# Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	11
	Cíl práce .....	11
	Metodika práce.....	11
3	TEORETICKÁ ČÁST .....	14
3.1	Majetek podniku .....	14
3.1.1	Dlouhodobý majetek podniku .....	14
3.2	Majetek státního podniku.....	18
3.2.1	Hospodaření státního podniku .....	19
3.2.2	Kontrola hospodaření státního podniku.....	19
3.2.3	Zákon o veřejných zakázkách .....	19
3.3	Správa vozového parku.....	22
3.3.1	Vozový park .....	22
3.3.2	Způsoby financování vozového parku.....	25
3.3.3	Provozní náklady vozového parku .....	28
3.3.4	Systém evidence a správy vozidel ve vozovém parku .....	32
3.3.5	Interní směrnice a pravidla používání služebního vozidla .....	34
4	ANALÝZA VOZOVÉHO PARKU ČESKÉ POŠTY, S.P. ....	37
4.1	Obecná charakteristika podniku.....	37
4.1.1	Základní informace o podniku.....	37
4.1.2	Vznik a právní forma podniku.....	38
4.1.3	Předmět podnikání a portfolio služeb.....	39
4.1.4	Finanční situace podniku .....	40
4.2	Vozový park České pošty, s.p.....	42
4.2.1	Politika vozového parku České pošty, s.p. ....	42
4.2.2	Systém evidence a správy vozového parku .....	43
4.2.3	Velikost vozového parku České pošty, s.p. ....	44
4.2.4	Struktura vozového parku dle kategorií vozidel.....	47
4.2.5	Způsob obnovy a rozvoje vozidel České pošty, s.p.....	50
4.3	Optimalizace vybrané kategorie vozidel České pošty, s.p.....	52
4.3.1	Analýza nákladovosti vybraných vozidel N3 provozovaných Českou poštou, s.p. v letech 2012 - 2016 .....	54
4.3.2	Návrh obnovy a vyřazení vozidel.....	58
	ZÁVĚR .....	71
	Seznam použitých zdrojů.....	73
	Knižní zdroje.....	73
	Elektronické zdroje .....	75
	Další zdroje .....	78
	Přílohy.....	79
	Seznam obrázků a grafů.....	87
	Seznam tabulek .....	88



# 1 ÚVOD

V současné době je čím dál, tím více směřována pozornost na majetek státu a státních podniků. Tento fakt souvisí i s řadou soudních řízení a korupčních kauz, týkajících se nakládání se státním majetkem. Obvinění se zpovídají z ne hospodárného nakládání s majetkem státu, z nekalého ovlivňování nákupu služeb či zboží v rámci státního podniku nebo státu samotného a z dalších praktik uvedených v trestním řádu České republiky.

Co ale znamená pojem státní majetek, respektive majetek státního podniku? Jaké jsou nástroje pro efektivní správu státem svěřeného majetku a jakými dokumenty je ošetřeno nakládání s takovým majetkem?

Majetek státního podniku je důležitým tématem. Jedná se o svěřený majetek státem a tudíž případné ztráty a znehodnocování takového majetku ovlivňuje každého občana České republiky. O efektivní správu a tedy i o zhodnocování majetku státního podniku (respektive státu) by se měl zajímat každý. Pravidla pro správu majetku svěřeného státem jsou sice zanesena v příslušných zákonech a existují kontrolní mechanismy, které důkladnou analýzou dokáží vyhodnotit, zda s majetkem státního podniku bylo zacházeno v souladu se zásadou „dobrého hospodáře“, nicméně zájem každého z nás jistě dopomůže k odstranění neefektivního nakládání s takovýmto majetkem.

Práce si klade za cíl navrhnout způsob optimalizace majetku státního podniku Česká pošta, konkrétně optimalizaci vozového parku podniku v rámci vybrané kategorie vozidel. Před analýzou samotného vozového parku České pošty, s.p. je důležité seznámit se s největším státním podnikem České republiky, tedy Českou poštou, s.p. Výsledky analýzy vozového parku vybraného podniku, poté slouží i k návrhu optimalizace definované kategorie vozidel, provozovaných v rámci podnikatelské činnosti společnosti Česká pošta, s.p. V neposlední řadě práce poskytuje čtenáři ucelený pohled na vozový park jako takový a nastiňuje způsoby efektivního hospodaření s vozidly, včetně řízení nákladů na jejich provoz.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Zatímco první část se věnuje obecnému vymezení pojmů, jako jsou majetek podniku, hospodaření s majetkem státního podniku, vozový park a jeho správa, druhá část práce je zaměřena

na konkrétní státní podnik České republiky. Teoretický základ práce vychází z publikací několika autorů, zabývajících se problematikou a teorií efektivní správy vozového parku.

Analýza využívá dostupných dat poskytovaných v rámci každoroční uzávěrky podniku Česká pošta, s.p. a informací poskytovaných prostřednictvím svých webových stránek. Informace týkající se vozového parku České pošty jsou čerpány z interních dokumentů, které byly získány na základě diplomní praxe a výkonu povolání v podniku.

Výsledkem práce bude návrh optimalizace vozového parku státního podniku Česká pošta. Návrh bude spočívat ve výběru vozidel vhodných k vyřazení, který odpovídá interní podnikové směrnici, na základě jejich provozní nákladovosti. K výběru bude využita bodovací metoda, která spolehlivě, na základě několika kritérií vyjadřujících provozní náklady vozidel, určí nejvhodnější soubor vozidel navržených k vyřazení z majetku České pošty, s.p. Samotná optimalizace provozních nákladů bude podpořena modelovým případem, který vyhodnotí konkrétní výši úspor nákladů na opravy a údržbu vozidel.

Na závěr práce bude navržen způsob obnovy, včetně návrhu podkladů pro zadávací dokumentaci k veřejné zakázce na obnovu vozidel této kategorie.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

# **ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Cíl práce**

Cílem práce je navrhnout způsob optimalizace majetku České pošty, s.p. Tato práce má za cíl se zaměřit na optimalizaci provozních nákladů vozového parku České pošty a to návrhem vyřazení a obnovy vozidel vybrané kategorie.

### **Metodika práce**

Práce má teoreticko – analytický charakter a využívá rozboru jednotlivých pojmů a analýzy vozového parku podniku z různých pohledů se zaměřením na konkrétní soubor vozidel.

Teoretická část práce poskytuje teoretická východiska majetku státního podniku se zaměřením na vozový park. Byla zpracována na základě rešerše literatury, ať už od českých, či zahraničních autorů. Vzhledem k velmi rozsáhlému zpracování tématu vozového parku českými autory, bylo pro zpracování teoretické části využito především této literatury. Ta se zaměřuje na hospodaření s majetkem státního podniku s využitím znalostí o členění majetku podniku jako takového a také na správu vozového parku. Obecné základy členění majetku podniku dle jeho aktiv, vymezení samotného pojmu majetku státního podniku a legislativní zakotvení majetku státního podniku včetně nároků na hospodaření s tímto svěřeným majetkem jsou popsány v první části teoretického rámce práce. Druhá část teoretické práce je věnována správě vozového parku, nástrojům pro její efektivní řízení, způsobům financování, a v neposlední řadě výčtu provozních nákladů vozidel včetně jejich specifikace. Celá teoretická část práce slouží jako základ pro praktickou analýzu vozového parku České pošty a následnou optimalizaci vybrané kategorie vozidel.

Praktická část práce je rozdělena do tří podkapitol, které na sebe vzájemně navazují, přičemž ve všech třech případech se jedná o kapitoly zaměřené na společnost Česká pošta, s.p.

První podkapitola empirické části je věnována charakteristice podniku Česká pošta, s.p. V rámci seznámení se s podnikem jsou uvedeny základní informace

o státním podniku ČP, s.p., včetně vzniku a právní formy společnosti. Podnik je dále charakterizován z hlediska portfolia služeb, předmětu podnikání a v neposlední řadě z hlediska finanční situace podniku.

Druhá podkapitola praktická části analyzuje vozový park státního podniku Česká pošta a to z hlediska interní směrnice, která obsahuje veškeré informace o mechanismech vozového parku České pošty, systému pro správu vozového parku a zejména o struktuře a velikosti vozového parku podniku.

Analýza vozového parku obsahuje rovněž informace týkající se způsobu vyřazování vozidel a jejich následné obnovy, či rozvoje vozového parku.

Rámec vytvořený analýzou vozového parku je dále implementován do poslední podkapitoly praktické části práce, kterou je optimalizace vybrané kategorie vozidel České pošty, s.p.

Základem optimalizace vybraného souboru vozidel je analýza jejich nákladovosti z hlediska nákladů na opravy a údržbu těchto vozidel, která svými parametry splňují pravidla pro možné vyřazení vozidel z majetku České pošty, s.p. Analýza kategorií vozidel členěných dále na typy vozidel, které jsou zkoumány v rámci stanoveného období 2012-2016. Ve sledovaném období analýza porovnává vývoj průměrných ujetých kilometrů dle typů vozidel, průměrných nákladů na opravu a údržbu dle typů vozidel a v neposlední řadě průměrné náklady údržby a opravy vozidel dle typů přepočtené na jeden ujetý kilometr, čímž poskytuje detailní obraz o vývoji a možných vzájemných souvislostech.

Na analýzu navazuje návrh obnovy a vyřazení vozidel, který z analyzovaného souboru vozidel konkretizuje vozidla určená k vyřazení.

Vozidla jsou vybrána pomocí bodovací metody. Metoda spočívá v tom, že jsou zvolena čtyři kritéria pro hodnocení. V případě této práce se jedná o stáří vozidla, celkový počet ujetých kilometrů vozidla, průměrné náklady na údržbu a opravy vozidel v rámci let 2012 až 2016 a náklady na jeden ujetý kilometr roku 2016, které se skládají z nákladů na opravy a údržbu vozidla a nákladů na spotřebované pohonné hmoty každého zkoumaného subjektu. Vozidla jsou následně obodována dle jejich hodnoty zkoumaného kritéria v rámci zvolené bodovací škály. Body za jednotlivá kritéria jsou v konečné fázi sečteny a vozidla s nejvyšším dosaženým bodovým ohodnocením jsou doporučena k vyřazení.

Tato část je doplněna o návrh obnovy vozidel formou veřejné zakázky, včetně vytvoření vhodného hodnocení ekonomické výhodnosti nabídek, jehož součástí je i kritérium provozních nákladů vozidla. Návrh byl zpracován s využitím znalostí získaných praxí v podniku Česká pošta, s.p. a v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek

# 3 TEORETICKÁ ČÁST

## 3.1 Majetek podniku

V rámci propojení vazeb a k samotnému pochopení optimalizace majetku České pošty, s.p. je zásadní charakteristika a rozdělení majetku jako takového.

Majetek podniku tvoří jeho aktiva. Jedná se o majetkové položky, jejichž hodnotu lze spolehlivě vyjádřit penězi a u nichž existuje předpoklad budoucího ekonomického užitku (přímého i nepřímého) pro daný podnik. Zdrojem aktiv (původem majetku) jsou pasiva, která můžeme označit za zdroje financování majetku, tedy za peníze, ze kterých byl majetek pořízen.

Aktiva podniku (jeho majetek) dělíme z hlediska hospodářské činnosti na dlouhodobý majetek a krátkodobý majetek. Krátkodobý majetek podniku tvoří majetkové složky, jejichž proces přeměny v peníze není delší než jeden rok, popřípadě se jedná o aktiva určená pro spotřebu, či realizaci, v rámci tzv. provozního cyklu.<sup>1</sup>

Oproti krátkodobým (oběžným) aktivům je dlouhodobý majetek spotřebováván opakovaně a proces přeměny v peníze je zde nahrazen přenosem hodnoty do nákladů na výrobek nebo službu.

### 3.1.1 Dlouhodobý majetek podniku

Dlouhodobý majetek zahrnuje tři skupiny majetku, které splňují výše uvedenou charakteristiku opakované spotřeby. Jedná se o dlouhodobý finanční majetek, dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý hmotný majetek.

Dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý hmotný majetek se odlišují od dlouhodobého finančního majetku účelem „*Podstatným rysem dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku je jeho účel: v první řadě má umožňovat nebo rozšiřovat existující podnikatelskou činnost. Za normálních podmínek tedy není určen*

---

<sup>1</sup> Kovanicová, D.: *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Polygon, Praha, 2005. 15. aktualizované vydání, 418 stran. ISBN 80-7273-118-1, str. 7

*k prodeji (k získání dodatečných peněžních prostředků), ale k dlouhodobému užívání v činnosti podniku. Naproti tomu dlouhodobý finanční majetek nepořizuje podnik s cílem používat ho ke své činnosti, ale má ho ve své držbě proto, aby z něho dosáhl prospěchu v podobě určitých výnosů (jako jsou např. přijaté dividendy a podíly na zisku, výnosové úroky apod.) nebo v podobě jiného kapitálového zhodnocení (zejména v růstu tržních cen).“<sup>2</sup>*

➤ **Dlouhodobý finanční majetek**

V této skupině jsou zahrnuta aktiva určená k dlouhodobé investici. Investice má podobu nákupu, vlastnictví či půjčky jinému subjektu peněžních prostředků nebo volných nepeněžních aktiv za účelem očekávaného výnosu.<sup>3</sup> Z čehož vyplývá, že aktiva dlouhodobého finančního majetku mají za úkol přinášet užitek z dividend, podílu na zisku, inkasa nájemného, úroků a nepeněžního charakteru věci (postavení na trhu, vliv na subdodavatele a další).

Patří sem tedy majetkové účasti (cenné papíry a podíly s podstatným vlivem), realizovatelné cenné papíry a podíly (které nejsou určené k obchodování ani majetkové účasti, ani drženy do splatnosti), dlužné cenné papíry držené do splatnosti, dlouhodobé vklady (termínované vklady, vkladové listy), půjčky poskytnuté podnikům ve skupině a ostatní půjčky, věci movité a nemovité určené k uložení volných peněžních prostředků (nemovitosti, umělecká díla, sbírky, předměty z drahých kovů atd.), pořizovaný dlouhodobý majetek a poskytnuté zálohy na jeho pořízení, provozní jednotky nebo podniky určené pro pronájem jako celek a využívané nájemcem po celé zdaňovací období.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> KOVANICOVÁ, D.: *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Polygon, Praha, 2005. 15. aktualizované vydání, 418 stran. ISBN 80-7273-118-1, str. 219

<sup>3</sup> KOVANICOVÁ, D.: *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Polygon, Praha, 2005. 15. aktualizované vydání, 418 stran. ISBN 80-7273-118-1, str. 224

<sup>4</sup> SEDLÁČEK, J.: *Účetnictví podnikatelů po vstupu do Evropské unie*. C.H.Beck, Praha, 2004. 1. vydání, 273 stran. ISBN 80-7179-859-2, str. 105

➤ **Dlouhodobý nehmotný majetek**

Dlouhodobý nehmotný majetek nemá tedy investiční charakter a je určen především nehmotnou podstatou.

Dalším rysem nehmotného majetku je doba použitelnosti, která je delší než jeden rok, přičemž „*dobou použitelnosti se rozumí doba, po kterou je majetek využitelný pro současnou činnost nebo uchovatelný pro další činnost nebo může sloužit jako podklad nebo součást zdokonalovaných nebo jiných postupů a řešení včetně doby ověření nehmotných výsledků.*“<sup>5</sup>

Rovněž musí dlouhodobý nehmotný majetek dosahovat určitého ocenění, které je stanoveno účetní jednotkou podniku, s ohledem na povinnosti vyplývající ze zákona o účetnictví. Účetní jednotka musí ocenění určit s ohledem na princip významnosti majetku a stanovené ocenění musí splňovat princip věrného a poctivého obrazu.<sup>6</sup>

Při splnění výše uvedených podmínek řadíme pod dlouhodobý nehmotný majetek nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, goodwill (kladný nebo záporný rozdíl vzniklý mezi oceněním podniku nebo mezi oceněním majetku a závazků a souhrnem individuálně přeceněných složek majetku podniku, sníženým o převzaté závazky<sup>7</sup>), ocenitelná vlastnická práva, zřizovací výdaje podniku, nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek, poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a jiný dlouhodobý majetek, který splňuje podmínky ocenění a doby použitelnosti.

---

<sup>5</sup> § 6 odst. 1 Vyhlášky č. 500/2002 sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., Zákona o Účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

<sup>6</sup> KOVANICOVÁ, D.: *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Polygon, Praha, 2005. 15. aktualizované vydání, 418 stran. ISBN 80-7273-118-1, str. 222

<sup>7</sup> KOVANICOVÁ, D.: *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Polygon, Praha, 2005. 15. aktualizované vydání, 418 stran. ISBN 80-7273-118-1, str. 223



➤ ***Dlouhodobý hmotný majetek***

Jak již vyplývá z logiky věci, pokud dlouhodobý nehmotný majetek byl dán především svou nehmotnou podstatou, u dlouhodobého hmotného majetku je tomu přesně naopak. Oproti nehmotnému majetku je majetek hmotný dán svou fyzickou podstatou, svou uchopitelností.

Pokud se srovnává dlouhodobý majetek hmotný a nehmotný je důležité zdůraznit, že uchopitelnost hmotného majetku je jediným rozdílem, který tato aktiva odlišuje. Dlouhodobý hmotný majetek také podléhá době použitelnosti přesahující jeden rok a ocenitelnosti při zachování principů významnosti věrného a poctivého obrazu.

Podmínka doby použitelnosti a ocenitelnosti však nemusí být vždy nutně dodržena, jelikož některé skupiny spadající do dlouhodobého hmotného majetku mají charakter, který by nemusel být synchronní s výše uvedenými podmínkami, avšak splňuje fyzickou podstatu (doly, lomy, stáda chovných zvířat, umělecká díla a další)<sup>8</sup>.

K dlouhodobému hmotnému majetku se řadí aktiva:

- Pozemky, stavby, budovy, umělecká díla, sbírky předmětů, předměty z drahých kovů, kulturní památky a předměty s určitou kulturní hodnotou
- Pěstitelské celky porostů s dlouhodobým využitím
- Základní stádo (plemenná zvířata a zvířata základního stáda) a tažná zvířata
- Samostatné movité věci (popřípadě soubory movitých věcí) splňující dobu použitelnosti a ocenitelnosti
- Otevření nových lomů, hlinišť, pískoven, technické zhodnocení a technická rekultivace
- Technické zhodnocení pronajímaného hmotného majetku
- Příslušenství dlouhodobého hmotného majetku (součást hlavní věci nebo věc vzniklá technickým zhodnocením)
- Drobný dlouhodobý majetek

---

<sup>8</sup> KOVANICOVÁ, D.: *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Polygon, Praha, 2005. 15. aktualizované vydání, 418 stran. ISBN 80-7273-118-1, str. 220-221

- Oceňovací rozdíl k nabytému majetku<sup>9</sup>

Z charakteristiky a rozdělení majetku vyplývá, že vozidla, provozována Českou poštou, s.p., spadají do kategorie majetku dlouhodobého, jelikož doba použitelnosti je delší než rok a mají neinvestiční charakter. Jedná se o majetek dlouhodobý hmotný, protože uchopitelnost vozidel je nepopiratelná.

## 3.2 Majetek státního podniku

V předešlé kapitole jsme rozebrali druhy majetku a jeho třídění dle základního účetnictví podniku. Právní forma podniku Česká pošta, s.p., jak je zřejmé z jejího názvu, vymezuje určitá specifika, plynoucí z faktu, že se jedná o podnik státní. Majoritní vlastnictví podniku vlastněného státem znamená, že i veškerý majetek takového podniku je majetkem státním a tudíž se řídí podle samostatného právního předpisu. Majetek státního podniku je upraven zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku. Tento zákon byl novelizován novelou č. 253/2016 Sb.

V rámci uvedené novely dochází k vymezení konkrétních práv a povinností, které státní podnik má ve vztahu k majetku, který podniku svěřil stát. Rovněž jsou upraveny podmínky pro nakládání s jiným než určeným majetkem. Novelizace zákona zdůrazňuje povinnost dodržovat pravidla hospodářské soutěže, pravidla veřejné podpory a má za cíl zajistit transparentnost nakládání s majetkem podniku a veřejnou kontrolu hospodaření podniku se svěřeným majetkem.<sup>10</sup>

Svěřený majetek nezahrnuje pouze majetek svěřený státem v době vzniku podniku, nýbrž zahrnuje i majetek, který státní podnik nabyt během své podnikatelské činnosti, ať už koupí, bezúplatným převodem či zvýšením majetku úspěšnou investicí a zhodnocením majetku svěřeného státem při založení.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> SEDLÁČEK, J. A KOL...: *Základy finančního účetnictví*. Ekopress, Praha, 2005. 1. vydání, 331 stran. ISBN 80-86119-95-5, str. 175

<sup>10</sup> *Důvodová zpráva k zákonu č. 253/2016 Sb.* : Návrh zákona včetně důvodové zprávy. In: 2016. , str.23, [cit. 2017-07-07]. [online]. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=7&CT=600&CT1=0>

<sup>11</sup> *Důvodová zpráva k zákonu č. 253/2016 Sb.* : Návrh zákona včetně důvodové zprávy. In: 2016. , str.40, [cit. 2017-07-07]. [online]. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=7&CT=600&CT1=0>

### **3.2.1 Hospodaření státního podniku**

Státní podnik disponuje právem hospodařit se svěřeným majetkem. Hospodaření podniku musí být v souladu se zákonem, přičemž podnik má za povinnost o majetek pečovat účelně a efektivně. Zmiňovaná novela uvádí, že podnik je povinen se svým majetkem hospodařit tak, aby nedocházelo k neodůvodněnému snižování hodnoty majetku, k jeho poškozování, či snižování hodnoty výnosu ze svěřeného majetku.<sup>12</sup> Dochází tak k naplňování zásady péče dobrého hospodáře při hospodaření s celým majetkem státního podniku. Novela vnesla do hospodaření státního podniku jasná pravidla a zamezuje tak neúčelnému převodu nemovitých věcí a zabraňuje případnému korupčnímu potenciálu z hlediska výše ceny za převáděný majetek.

### **3.2.2 Kontrola hospodaření státního podniku**

Dohled nad hospodařením státního podniku probíhá na několika úrovních. Jednak z pozice zakladatele státního podniku, ve většině případů se jedná o ministerstva, a rovněž ze strany dozorčí rady každého státního podniku, již se vedení podniku zodpovídá.

Dohled provádí také subjekty zvenčí, které nejsou v podniku zainteresované. Jedná se o Nejvyšší kontrolní úřad, jehož zmocnění vyplývá z Ústavy České republiky a jehož pravomoci jsou upraveny zákonem o Nejvyšším kontrolním úřadu (zákon č. 166/1993 Sb.). Zaměstnanci NKÚ se při svých kontrolách zaměřují na dodržování právních předpisů upravujících hospodaření se státním majetkem a hodnotí hospodaření podniku po stránce hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.<sup>13</sup>

### **3.2.3 Zákon o veřejných zakázkách**

V souvislosti s hospodařením státního podniku je zákonem upraven i výběr dodavatelů dodávek, stavebních prací či služeb. Legislativa tak předchází vzniku korupčního prostředí a udává jasná pravidla a postupy při výběru dodavatelů a následném uzavírání a čerpání smluv.

---

<sup>12</sup> *Důvodová zpráva k zákonu č. 253/2016 Sb.: Návrh zákona včetně důvodové zprávy.* In: 2016. , str.26, [cit. 2017-07-07]. [online]. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=7&CT=600&CT1=0>

<sup>13</sup> *Zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, § 4 odst. 1.*

Výběr dodavatele je nazýván veřejnou zakázkou. K veřejné zakázce je možné přistupovat z právního hlediska nebo ekonomických principů.

Definice veřejné zakázky po právní stránce je dána zákonem, který definuje veřejnou zakázku jako „uzavření úplatné smlouvy mezi dodavatelem a zadavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce.“<sup>14</sup>

Vzhledem k podstatě a účelu, za jakým je veřejná zakázka vypisována, je nutné uvést i ekonomický pohled na pojem veřejná zakázka. Z ekonomického hlediska lze veřejnou zakázku charakterizovat jako účelnou alokaci zdrojů, kterou zadavatel sleduje své ekonomicko-sociální cíle.<sup>15</sup>

Podmínky zadávání veřejných zakázek upravuje nově zákon č. 134/2016 Sb., zákon o zadávání veřejných zakázek. Jedná se o novelu zákona č. 137/2006 Sb., zákon o veřejných zakázkách. Nově vydaný zákon navazuje na předešlou úpravu, nicméně konkretizuje některé postupy a zavádí nové možnosti postupů zadávacího řízení.

Zákon stanovuje podmínky zadávání veřejných zakázek a zadavateli (v našem případě státnímu podniku) přesně udává postupy v jednotlivých řízeních a zásady, které je zadavatel povinen dodržet. Mezi takovéto zásady patří zásada transparentnosti a přiměřenosti, zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace.<sup>16</sup> Nedodržení některé z těchto zásad je vážným důvodem pro zrušení celého zadávacího řízení a případného zahájení správního řízení se subjektem, který tyto zásady nerespektoval.

Zadání veřejné zakázky (VZ) probíhá skrze zadávací řízení. Zadavatel se může v některých případech rozhodnout, v jakém typu zadávacího řízení bude veřejná zakázka vypsána. Každé řízení má specifický postup a náležitosti, které je nutné, aby zadavatel a potenciální dodavatel předkládající nabídku dodržel. Současné znění zákona vymezuje tyto druhy zadávacího řízení:

- *Zjednodušené podlimitní řízení*
- *Otevřené řízení*

---

<sup>14</sup> Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, § 2 odst. 1.-2.

<sup>15</sup> OCHRANA, F.: *Veřejné zakázky: metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. Ekopress, Praha, 2004., 1. vydání, 173 stran. ISBN 80-86119-79-3, str. 9

<sup>16</sup> Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, § 6 odst. 1.

- *Užší řízení*
- *Jednací řízení s uveřejněním*
- *Jednací řízení bez uveřejnění*
- *Řízení se soutěžním dialogem*
- *Řízení o inovačním partnerství*
- *Koncesní řízení*
- *Řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu*<sup>17</sup>

Podle předpokládané hodnoty zadavatel určí režim veřejné zakázky vycházející z podmínek daných zákonem. V případě, že předpokládaná hodnota, která je jedním z ukazatelů určujících režim VZ, odpovídá více režimům, je zadavatel oprávněn vybrat si mezi možnými režimy, pokud neexistuje žádná další překážka k vypsání veřejné zakázky ve zvoleném režimu. Režim určený při zahájení zadávacího řízení nelze po zahájení zadávacího řízení změnit.<sup>18</sup> U veřejných zakázek rozlišujeme režim nadlimitní, režim podlimitní a veřejnou zakázku malého rozsahu.

Po uveřejnění zadávací dokumentace probíhá veřejná zakázka dle zvoleného režimu. Ve všech režimech jsou výsledné nabídky dodavatelů hodnoceny dle předem stanovených kritérií hodnotící komisí, která je povinna vyhodnotit předložené nabídky. Hodnotící komise posuzuje pouze nabídky, které byly doručeny do stanovené lhůty pro podání nabídek a v případě nesplnění některého z požadovaných bodů je oprávněna danou nabídku vyloučit.<sup>19</sup>

Po vyhodnocení nabídek zadavatel vybere nejvhodnější nabídku splňující veškeré zákonem uvedené náležitosti a podmínky uveřejněné v zadávací dokumentaci a odešle všem účastníkům oznámení o výběru, včetně odůvodnění výběru a identifikačních údajů vybraného dodavatele.<sup>20</sup> S vybraným dodavatelem uzavře zadavatel smlouvu/rámcovou dohodu/dynamický nákupní systém, odpovídající zadávacím podmínkám a nabídce vybraného dodavatele.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, § 3

<sup>18</sup> Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, § 24

<sup>19</sup> Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, § 48

<sup>20</sup> Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, § 50

<sup>21</sup> Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, § 51 odst. 1., 3.

### 3.3 Správa vozového parku

Správa vozového parku se zabývá veškerými aspekty efektivní péče a údržby vozidel, které má podnik k dispozici pro plnohodnotný výkon své podnikatelské činnosti.<sup>22</sup>

Efektivní správou vozového parku a její optimalizací se zabývá fleet management, který lze popsat jako soubor všech činností podniku za účelem snižování nákladů na provoz firemních vozidel, při dodržení provozuschopnosti flotily, zajištění bezpečnosti zaměstnanců a udržení spokojenosti uživatelů vozidel podniku, při dodržení vnitropodnikových předpisů a pravidel.<sup>23</sup>

Fleet management tedy zajišťuje efektivní správu vozového parku. Sleduje a optimalizuje náklady spojené s provozováním vozidel, určuje optimální velikost vozového parku v závislosti na potřebách společnosti a zabezpečuje veškeré dodávky materiálu a služeb souvisejících s provozem vozidel.

#### 3.3.1 Vozový park

Součástí dopravního systému je vozový park, jenž označuje veškerá vozidla, která má k dispozici jednotka obchodního nebo provozního managementu k provedení úkolu nebo operace.<sup>24</sup> Z hlediska podniku se tedy v silniční dopravě jedná o soubor všech vozidel, který daná společnost provozuje za účelem své podnikatelské činnosti. Vozový park je součástí dlouhodobého hmotného majetku, jelikož svou podstatou není držen za účelem prodeje, nýbrž za účelem opakované spotřeby.

V rámci vozového parku podniku rozlišujeme několik kategorií vozidel, které se liší způsobem užití (přeprava osob, přeprava nákladu), počtem náprav nebo jednoduchým počtem kol. Jedná se o kategorie:

---

<sup>22</sup> POWELL, W.B., TOPALOGLU, H.,: *Fleet Management*, Princeton: Princeton University, 2002, [cit. 2017-07-15]. [online]. Dostupné také z: <https://pdfs.semanticscholar.org/a4fc/de2a5e104cf3f542c8289019f74e1bd05b08.pdf>

<sup>23</sup> KOZEL, R.,: *I střední a malé firmy mohou mít kvalitní fleet management!*, Praha: Mobiliti Vision, 2010, [cit. 2017-07-15]. [online]. Dostupné také z: [present.blueevents.eu/FleetManagement/2010/B5\\_Kozel.pdf](http://present.blueevents.eu/FleetManagement/2010/B5_Kozel.pdf)

<sup>24</sup> Ministerstvo dopravy ČR. *Slovník dopravní terminologie*: 2009. [cit. 2017-07-15]. [online]. Dostupné také z: <http://www.slovníkdopravy.cz/>

- L – motorová vozidla zpravidla s méně než čtyřmi koly (motocykly)
- M – motorová vozidla pro přepravu osob, která mají nejméně čtyři kola (osobní automobily, mikrobusy, autobusy)
- N - motorová vozidla pro přepravu nákladů, která mají nejméně čtyři kola (nákladní vozidla)
- O – přípojná vozidla
- T – traktory (lesnické nebo zemědělské)
- S – pracovní stroje
- R – ostatní vozidla, nezařaditelná do předchozích kategorií <sup>25</sup>

Pro účely této práce je potřeba některé z těchto kategorií rozebrat podrobněji a specifikovat je.

#### ➤ **Kategorie M**

Jak už bylo řečeno, do této kategorie zákon zahrnuje motorová vozidla, určená k přepravě osob, které mají nejméně čtyři kola. V případě vozidel určených pro přepravu osob je zásadním ukazatelem počet míst vozidla a jeho hmotnost. Tyto dva ukazatelé nám dále dělí tuto kategorii do tří podkategorií na vozidla M1, M2 a M3

Vozidla spadající do skupiny M1 disponují nejvýše osmi místy, do čehož se nezapočítává místo řidiče. Jedná se o osobní vozidla a víceúčelová vozidla. <sup>26</sup>

Skupinu M2 tvoří vozidla mající více než 8 míst (vyjma započítání řidiče), přičemž jejich hmotnost nepřesahuje 5 000 kg. <sup>27</sup> Do této podkategorie spadají především mikrobusy či malé autobusy.

Do poslední podkategorie jsou zařazena vozidla, jejichž hmotnost přesahuje 5 000 kg a jsou určená k přepravě více jak 8 osob, vyjma řidiče. <sup>28</sup> Tato vozidla označujeme kategorií M3 (autobusy).

---

<sup>25</sup> Zákon č. 56/2001 Sb., Zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, § 3

<sup>26</sup> BUTKOVIČ, P., Výukový materiál zpracovaný v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, *Rozdělení a druhy motorových vozidel*: Přerov [cit. 2017-09-12.]. [online]. Dostupné také z: [http://www.sszepřerov.cz/dum/mov/VY\\_32\\_INOVACE\\_MOV\\_3ROC\\_01.pdf](http://www.sszepřerov.cz/dum/mov/VY_32_INOVACE_MOV_3ROC_01.pdf)

<sup>27</sup> BUTKOVIČ, P., Výukový materiál zpracovaný v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, *Rozdělení a druhy motorových vozidel*: Přerov [cit. 2017-09-12.]. [online]. Dostupné také z: [http://www.sszepřerov.cz/dum/mov/VY\\_32\\_INOVACE\\_MOV\\_3ROC\\_01.pdf](http://www.sszepřerov.cz/dum/mov/VY_32_INOVACE_MOV_3ROC_01.pdf)

<sup>28</sup> BUTKOVIČ, P., Výukový materiál zpracovaný v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, *Rozdělení a druhy motorových vozidel*: Přerov [cit. 2017-09-12.]. [online]. Dostupné také z: [http://www.sszepřerov.cz/dum/mov/VY\\_32\\_INOVACE\\_MOV\\_3ROC\\_01.pdf](http://www.sszepřerov.cz/dum/mov/VY_32_INOVACE_MOV_3ROC_01.pdf)

## ➤ Kategorie N

Zatímco kategorie M zahrnuje vozidla určená pro přepravu osob, vozidla tvořící skupinu N jsou určena pro přepravu nákladů, k čemuž jsou i konstruována. Stejně jako tomu bylo u vozidel označujících písmenem M, i vozidla kategorie N dělíme do tří podskupin, přičemž všechna vozidla splňují podmínku provozování za účelem přepravy nákladů. Přiřazení vozidel probíhá v tomto případě na základě jejich hmotnosti do kategorií N1, N2, N3.

Podkategorií N1 rozumíme lehká užitková vozidla, která svou váhou nepřesahují hodnotu 3,5 tuny.<sup>29</sup> Pro tato vozidla neplatí žádné zvláštní omezení týkající se nároku na skupinu řidičského průkazu, jelikož v rámci řidičského oprávnění spadají do stejné skupiny jako vozidla M1, tedy skupiny B.

Vozidla podkategorie N2 jsou rovněž určena k přepravě nákladů, nicméně vlastnostmi se liší od lehkých užitkových vozidel. Vozidla skupiny N2 jsou konstruována na přepravu těžších nákladů, čemuž odpovídá i hmotnostní interval vozidel spadajících do této podkategorie, který je omezen přípustnou hmotností 3,5 tuny až 12 tun.<sup>30</sup>

Zbývající skupinu vozidel, která přepravují náklady, označujeme jako N3. Předpisy stanovují, že do této kategorie se řadí vozidla, která svou maximální hmotností převyšují hodnotu 12 tun.<sup>31</sup> Takto těžká vozidla přepravují velké množství materiálu o velkých hmotnostech a kromě omezení vyplývajících z nutnosti příslušného řidičského oprávnění, je jejich provoz omezen zákazem vjezdu na určené komunikace.

---

<sup>29</sup> Příloha č. 2 k vyhlášce č. 341/2014 SB.: Vyhláška o schvalování způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. In: 2016. , [cit. 2017-09-12]. [online]. Dostupné také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=83221&nr=341~2F2014&rpp=15#local-content>

<sup>30</sup> Příloha č. 2 k vyhlášce č. 341/2014 SB.: Vyhláška o schvalování způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. In: 2016. , [cit. 2017-09-12]. [online]. Dostupné také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=83221&nr=341~2F2014&rpp=15#local-content>

<sup>31</sup> Příloha č. 2 k vyhlášce č. 341/2014 SB.: Vyhláška o schvalování způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. In: 2016. , [cit. 2017-09-12]. [online]. Dostupné také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=83221&nr=341~2F2014&rpp=15#local-content>



### 3.3.2 Způsoby financování vozového parku

Jak již bylo řečeno, pokud podnik provozuje vozidla za účelem své podnikatelské činnosti, disponuje vozovým parkem. Vozidla, která jsou součástí vozového parku, se mohou lišit způsobem, jakým byla pořízena. V podstatě lze říci, že existují tři základní způsoby financování vozového parku.

- Přímý nákup v hotovosti
- Nákup na finanční leasing
- Pořízení vozidel s využitím operativního leasingu

Každý z uvedených způsobů má své silné i slabé stránky a je na rozhodnutí subjektu, jak chce svůj vozový park financovat. Vždy záleží na tom, jaká je celková finanční situace subjektu a který ze způsobů je pro podnik v dané situaci nejvhodnější. Často se jedná o strategické rozhodnutí vedení firmy, které musí zapadat do celkové koncepce hospodaření podniku a jeho rozvojových plánů.

#### ➤ **Přímý nákup v hotovosti**

V případě, že společnost disponuje dostatečnými volnými finančními prostředky, nachází se v situaci, kdy může vozový park obnovovat či rozšiřovat pomocí vlastních zdrojů. Pořízení vozidel tzv. za hotové sebou nese řadu výhod i nevýhod.

Mezi výhody patří skutečnost, že podnik není v dalších letech zatížen leasingovými splátkami, které by podnik omezovaly v získávání cizích finančních prostředků. Využití vlastních finančních prostředků sebou nese zadlužení společnosti a vznik druhotných nákladů související s využitím leasingu. Podnik vozidla vlastní a není tak vázán leasingovou společností při rozhodnutí vozidlo prodat, upravit či jinak zhodnotit.

I přes tyto výhody existuje několik úskalí, které sebou nese rozhodnutí společnosti nakoupit vozidlo do vlastnictví za hotové peníze. V situaci, kdy podnik disponuje volnými peněžními prostředky, nemusí být vždy nákup za hotové tou nejvhodnější formou pořízení majetku. Je nutné brát v úvahu i náklady obětované příležitosti, které jsou obvykle definovány jako prospěch, o který je daný subjekt připraven, v důsledku rozhodnutí se pro jinou alternativu. Lze tedy konstatovat, že v takovém případě jsou náklady obětované příležitosti ve výši prospěchu nerealizované druhé

nejlepší varianty investování volných finančních prostředků.<sup>32</sup> Kromě zmíněných nákladů obětované příležitosti dojde k finančnímu zatížení podniku v roce realizace nákupu vozidel a ohrožení Cash-Flow podniku.

### ➤ **Nákup na finanční leasing**

Samotný pojem leasing pochází z anglického výrazu „lease“, který v překladu znamená „pronájem“ nebo „smlouvu o pronájmu“.<sup>33</sup> Podstata leasingu tkví v umožnění splácení práva užívat předmět leasingu časově později než v okamžiku pořízení, čímž dochází zpravidla ke splácení z výnosů, získaných provozem předmětu leasingu.<sup>34</sup> Jedná se tedy o formu pronájmu majetku, kdy leasingový pronajímatel zajišťuje pořízení majetku dle potřeb nájemce leasingu. Podnik využívající leasing (leasingový nájemce) hradí po stanovenou dobu pronajímateli sjednanou úplatu s možností přechodu majetku do vlastnictví podniku po ukončení doby trvání leasingové smlouvy. To, zda předmět leasingu přechází po skončení leasingové smlouvy do vlastnictví podniku, závisí na zvoleném typu leasingu.

Finanční leasing je právě výše uváděným typem leasingu, kdy obvykle po skončení doby trvání leasingové smlouvy přechází vlastnictví předmětu leasingu na leasingového nájemce. V podstatě se dá říci, že finanční leasing je trvalým pořízením majetku formou splátek. Ve většině případů je smlouva uzavřena na dobu totožnou s ekonomickou životností předmětu leasingu, čímž na rozdíl od úvěru nedochází k odpisování majetku.

Finanční leasing je charakteristickým dlouhodobým užíváním předmětu leasingu s přenosem rozhodující části nebo všech rizik a užitků souvisejících s vlastnictvím předmětu leasingu na nájemce předmětu a s právem a povinností převodu vlastnictví předmětu na nájemce obvykle za cenu podstatně nižší než je tržní cena. Pokud však není doba leasingu totožná s ekonomickou životností předmětu leasingu, má právo

---

<sup>32</sup> VALOUCH, P.: *Leasing v praxi*, Praha: GRADA, 2005, 1. vydání, 114 stran. ISBN 80-247-0745-4

<sup>33</sup> VALOUCH, P.: *Leasing v praxi, praktický průvodce*, Praha: GRADA, 2008, 3. aktualizované vydání, 120 stran. ISBN 978-80-24-2557-4

<sup>34</sup> DOUBRAVA, M.: *Leasingová smlouva tuzemská i mezinárodní*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2003, 1. vydání, 95 stran. ISBN 80-86131-47-5

nájemce leasingu uzavřít další leasingovou smlouvu za podstatně výhodnějších podmínek.<sup>35</sup>

### ➤ **Pořízení vozidel s využitím operativního leasingu**

Operativní leasing umožňuje nájemci leasingu nehradit ve splátkách kompletní cenu vozidla, ale pouze rozdíl pořizovací ceny a zůstatkové hodnoty vozidla. Doba plnění smlouvy je dána, buď časově nebo dohodnutým nájezdem kilometrů vozidla. Nájemce neneserizika spojená s vlastnictvím vozidla, přičemž hradí pouze amortizaci vozidla, která odpovídá době nájmu a ujetým kilometrům.<sup>36</sup>

Výhoda metody operativního leasingu spočívá zejména v tom, že lze velmi dobře plánovat a řídit Cash-Flow, protože splátky jsou předem nasmlouvané a dle obchodního plánu je známo, kolik bude firma v průběhu roku pořizovat či obnovovat vozidel.

Kromě této výhody je nutné zmínit také skutečnost, že v případě využití operativního leasingu potřebuje nájemce mnohem méně personálu na správu vozové flotily než v případě, kdy využívá nákup za hotové nebo finanční leasing. Je to z toho důvodu, že odpovědnost za většinu aktivit spojených s provozováním vozidel nese leasingová společnost, která je skutečným majitelem vozidla a svůj majetek půjčuje za poplatek právnímu subjektu, tedy podniku, se kterým má uzavřenou smlouvu.

Při operativním leasingu je také velkou výhodou, že vozidlo patří leasingové společnosti a po ukončení provozování vozidla, což je po dohodnuté periodě nebo dovršení dohodnutého nájezdu kilometrů, příslušný podnik vrátí předmět smlouvy leasingové společnosti a nestará se o jeho další osud, tedy odprodej přímý nebo přes nasmlouvaný autobazar nebo jiný odborný subjekt.

Rozšířenou verzí operativního leasingu je tzv. Full service leasing. V běžné praxi se užívá název „Full service operativní leasing“. V rámci full service operativního leasingu poskytuje leasingová společnost nájemci komplexní službu mobility. Z prostého zajištění se tak stává produkt obsahující rovněž správu vozového parku ve formě sledování servisních intervalů, poskytování náhradních vozidel včetně služby

---

<sup>35</sup> Charakteristika leasingu, *Podstata Leasingu*, Praha, Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2017.09.27.] ,[on-line].. Dostupný na: <https://www.clfa.cz/index.php?textID=39>

<sup>36</sup> Charakteristika leasingu, *Podstata Leasingu*, Praha, Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2017.09.27.] ,[on-line].. Dostupný na: <https://www.clfa.cz/index.php?textID=39>

pick-up servisu, servisů a oprav vozidla, likvidace škod a dalších služeb souvisejících se správou flotily společnosti.

Většina leasingových společností nabízí produkt operativního leasingu s délkou trvání mezi 12-60 měsíci.<sup>37</sup> Je zřejmé, že se smluvně daným časovým rámcem je možné docílit nižší leasingové splátky, jelikož pro leasingovou společnost představují dlouhodobější kontrakty větší jistotu zajištění příjmů.

Jak bylo uvedeno výše, každá z metod financování má své přednosti a slabiny. Je úkolem manažera každé firemní flotily, aby po dohodě s finančním expertem a vedením společnosti rozhodl, jaký z uvedených způsobů financování je pro vozový park podniku nejvhodnější.

Často se stává, že se kombinuje operativní leasing s přímým nákupem do majetku. Je to zejména v případech, kdy firma kromě běžných osobních vozidel pro účely obchodních zástupců, servisních techniků a vozidel v benefitním režimu pro management, používá i speciální vozidla, která musí být pro pracovní účely upravena nebo vybavena speciálním zařízením. U těchto vozidel se obvykle volí pořízení formou přímého nákupu, protože takováto vozidla najíždějí nižší nájezdy za rok a jedná se obvykle o vozidla, která budou využívána déle než pět let, což v případě operativního leasingu není zcela běžné.

Druhým takovým případem jsou vozidla s vysokými nájezdy kilometrů, jejichž zůstatková hodnota po pěti letech je velmi vysoká, a tudíž operativní leasing uzavřený na dobu 60 měsíců není v tomto případě vhodný. Možným příkladem jsou nákladní vozidla s vysokou pořizovací cenou a předpokládaným vysokým nájezdem kilometrů.

### **3.3.3 Provozní náklady vozového parku**

Pokud podnik provozuje vozový park, je zcela evidentní, že musí počítat s tím, že při jakémkoliv způsobu financování a provozování musí kromě jednorázové investice v případě přímého nákupu nebo měsíčních splátek (finanční nebo operativní leasing), kalkulovat s tím, že bude s flotilou spojen velký objem finančních prostředků určených na její provozování a údržbu.

---

<sup>37</sup>ROJÍK, S., *Jak financovat nejen firemní vůz*, Frýdek -Místek, TipCars, EBM systém s.r.o., [cit. 2017.09.27.] [on-line]. Dostupný na: <https://www.tipcars.com/magazin/nase-tema/jak-financovat-nejen-firemni-vuz.html>

Náklady spojené s běžnou údržbou, pohonnými hmotami, pojištěním a dalšími provozními výdaji se zkráceně označují slovem OPEX (Operational Expenditures). Provozní náklady vznikají podniku na denní bázi, jelikož se jedná o veškeré náklady spojené se zajištěním provozu, nákupu materiálu, služeb a údržby.<sup>38</sup>

#### ➤ **Servis a údržba**

Pro zajištění bezproblémového provozu vozidel společnosti se stává servis a údržba vozidel jedním z nejdůležitějších bodů správy vozového parku.

Do výdajů souvisejících s opravami a údržbou se řadí náklady na povinnou údržbu předepsanou výrobcem vozidla, údržbu vozidla v návaznosti na jeho běžný provoz a opravy a údržbu zapříčiněné necitlivým užíváním vozidla.<sup>39</sup> To znamená, že tyto výdaje obsahují intervalové výměny náhradních dílů či provozních kapalin, výměnu náhradních dílů nepodléhající intervalové obměně, nýbrž opotřebení dílu vozidla a drobné opravy vozidla (provozní opotřebení laku vozidla, opravy provozního opotřebení interiéru a další).

Objem nákladů na servis a údržbu vozidel je závislý na typu provozu vozidel (manažerské vozidlo, vozidlo s vysokým nájezdem kilometrů, vozidlo s nízkým nájezdem kilometrů, speciální vozidlo a tak dále), na smluvně ujednaných podmínkách společnosti se servisním partnerem (servisní smlouvy), na kontrole fakturovaných oprav a servisů vozidel pověřeným zaměstnancem podniku a v neposlední řadě na způsobu jízdy a denní údržbě ze strany řidiče vozidla.

#### ➤ **Opravy vozidel po dopravních nehodách**

Zatímco u předchozího bodu se dají náklady poměrně dobře plánovat, výdaje na opravu vozidel lze odhadovat jen velmi složitě.

Při vzniku dopravní nehody záleží, z hlediska nákladů společnosti spojených s likvidací dopravní nehody, na způsobu vzniku dopravní nehody a na určení strany, která nehodu zavinila. V případě zavinění dopravní nehody z viny cizí, jsou veškeré náklady na opravu vozidla společnosti hrazeny z povinného ručení viníka dopravní nehody. Pokud byla dopravní nehoda způsobena zaměstnancem podniku, který vozidlo

---

<sup>38</sup> *Provozní náklady- Opex (Operational Expenditures)*, Wilmington, DE, USA, ManagementMania.com LLC, [cit. 2017.10.01.] [on-line]. Dostupný na: <https://managementmania.com/cs/operational-expenditures>

<sup>39</sup> *Efektivní údržba a servis firemních aut*, ProFirmy.eu, [cit. 2017.10.5.] [on-line]. Dostupný na: <http://www.autaprofimy.cz/tipy/efektivni-udrzba-servis-firemnic-aut>

řídil, nese veškeré náklady na opravu vozidla provozovatel. Tyto náklady mohou být ponížené o procentuální část v případě, že poškozené vozidlo bylo havarijně pojištěné a dopravní nehoda splňovala podmínky dané smlouvou uzavřenou s pojišťovnou.

#### ➤ **Náklady na nákup pneumatik**

Významnou položku provozních nákladů tvoří rovněž náklady na pořízení pneumatik vozidla. V případě vozidel kategorie M1 a N1 se obvykle využívají sady letní a zimní (na trhu existují celoroční pneumatiky, ale ve většině případů dochází k využívání dvou typů sad pneumatik dle ročního období). V kategoriích N2, N3 se přistupuje k užívání celoročních pneumatik (a to i vzhledem k náročnosti výměny pneumatik u těchto vozidel).

Pro každé vozidlo je specifikováno několik rozměrů pneumatik, vhodných pro dotyčné vozidlo, přičemž ve velkém technickém průkazu vozidla jsou uvedeny veškeré zákonem povolené rozměry pneumatik, při nichž splňuje dané vozidlo podmínky pro provoz na pozemních komunikacích.<sup>40</sup>

Náklad spojený s pořízením pneumatik je závislý na velikosti kilometrového nájezdu vozidel, stylu jízdy řidičů vozidel, kvalitě a technické specifikaci pneumatiky. Životnost pneumatik je dána přibližným kilometrovým nájezdem a rovněž stářím.

#### ➤ **PHM**

Spotřeba pohonných hmot tvoří část provozních nákladů, která je přímo závislá na kilometrovém nájezdu vozového parku, skladbě vozidel flotily, ceně pohonných hmot, provozu vozidel flotily a jízdním stylu řidičů.

Z hlediska kilometrového nájezdu platí, že každý ujetý kilometr přináší společnosti náklad ve formě spotřeby benzínu, nafty, stlačeného zemního plynu (CNG) či kWh elektřiny v případě elektrických vozidel. Z tohoto důvodu optimalizuje každá společnost kilometrové nájezdy tak, aby tyto náklady snížila na minimum.

Skladba vozidel flotily koreluje s požadavky provozu vozového parku. Právě od požadavků na provoz, neboli účelu využití vozidel se odvíjí specifikace a pořízení vozidel do firemní flotily.

---

<sup>40</sup> *Jak nevyhodit 100 tisíc Kč kvůli pneumatikám?*, ProFirmy.eu, [cit. 2017.10.5.] ,[on-line]. Dostupný na: <http://www.autaprofirmy.cz/tipy/jak-nevyhodit-100-tisic-kc-kvuli-pneumatikam#1>

Ceny pohonných hmot pro Českou republiku vycházejí z cen dosažených na komoditní burze v Rotterdamu.<sup>41</sup> Stát daní každý litr benzínu, nafty, CNG či LPG jak spotřební daní, tak daní z přidané hodnoty. Daně uvalené státem na pohonné hmoty tedy tvoří více jak 50% průměrné ceny pohonných hmot prodávaných v České republice.<sup>42</sup> Zbylou část koncové ceny tvoří marže distributorů a prodejců pohonných hmot.

Pro optimalizaci ceny pohonných hmot slouží dva nástroje, které může podnik využít. Jedná se o uzavření smlouvy s některým distributorem či prodejcem pohonných hmot, kdy dojde k poskytnutí slevy na odběr pohonných hmot pro vozidla společnosti, výměnou za exkluzivitu odběru PHM od příslušného distributora. Tato dohoda je výhodná pro podnik, který snižuje náklady na pořízení PHM a rovněž pro prodejce, skupinu prodejců nebo distributora, který má jistou vidinu zajištěného objemu odběru pohonných hmot.

Při neexistenci smluvního vztahu mezi podnikem a prodejcem PHM existuje druhá varianta, jak co nejvíce zefektivnit náklady za tankování vozidel – tankovací karty. Tankovací karta se podobá kartě kreditní, přičemž slouží k nákupu pohonných hmot na určité síti čerpacích stanic nebo na libovolné čerpací stanici. Tankovací karty v mnohých případech snižují totemovou hodnotu ceny pohonných hmot na čerpacích stanicích, kdy je provozovatelem tankovací karty poskytnuta zákazníkovi sleva formou pevné částky či procentuálního odečtu v závislosti na množství odebíraných PHM, ať už na bázi jednotlivého tankování nebo měsíčního obrátu.<sup>43</sup>

#### ➤ **Ostatní provozní náklady**

Kromě výše specifikovaných provozních nákladů spadají do nákladů vynakládaných na provoz vozidel každého podniku disponujícího flotilou vozidel také náklady na povinné ručení vozidla, havarijní pojištění vozidla, náklady spojené s administrativou (správou vozového parku) a náklady na poplatky zapříčiněné provozem vozidla.

---

<sup>41</sup> *Ceny benzínu a ceny nafty*, Praha: Peníze.cz, Partners media s.r.o, [cit. 2017.10.15.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.penize.cz/ceny-benzinu-a-ceny-nafty>

<sup>42</sup> *Malé peníze: Proč stojí benzin a nafta tolik? Nejvíc vydělá stát*, Praha: Peníze.cz, Partners media s.r.o [cit. 2017.10.5.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.penize.cz/spotrebni-dane/223858-male-penize-proc-stoji-benzin-a-nafta-tolik-nejvic-na-nich-vydela-stat>

<sup>43</sup> *Tankovací karty*, Praha: Vozovy-park.cz [cit. 2017.10.15.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://vozovy-park.cz/tankovaci-karty/>

Povinné ručení vozidla neboli pojištění odpovědnosti z provozu vozidla je dáno zákonem č. 168/1999 Sb., o povinném ručení, přičemž platí, že pojistnou smlouvu o pojištění odpovědnosti je povinen uzavřít každý vlastník vozidla, provozovaného na pozemních komunikacích České republiky.<sup>44</sup> Oproti tomu, havarijní pojištění je zcela dobrovolné a k jeho uzavírání přistupují právnické i fyzické osoby individuálně.

Mezi náklady spojené s administrativou správy vozového parku je možné obecně zařadit veškeré náklady související s administrativními úkony podniku se správními orgány a dodavateli, náklady na evidenci a správu vozidel, související s případným využitím systémů pro správu a evidenci firemní flotily vozidel.

S provozem vozidel na pozemních komunikacích České republiky jsou spjaty poplatky, které jdou nákladově k tíži podniku. Mezi tyto náklady patří silniční daň, mýtné, dálniční známky a další). Velikost silniční daně se odvíjí od typu vozidla, jeho stáří a rovněž typu paliva, které je spotřebováváno pohonnou jednotkou vozidla. Vozidla disponující motory spalující CNG, LPG nebo motory hybridní či plně elektrické jsou osvobozeny od povinnosti úhrady silniční daně.<sup>45</sup>

Výše uvedené provozní náklady lze optimalizovat několika způsoby a pro každý podnik přináší zefektivnění a optimalizace výdajů jistou úsporu nákladů, vynakládaných jak na samotný provoz vozidel, tak i fungování celé společnosti.

### **3.3.4 Systém evidence a správy vozidel ve vozovém parku**

Efektivní řízení vozového parku společnosti vyžaduje disponovat propracovaným systémem evidence a správy vozidel. Nároky na zvolený systém se liší velikostí vozového parku. V případě, že firma disponuje středně velkým nebo velkým vozovým parkem, což lze klasifikovat pro případy, kdy společnost provozuje 100 a více vozidel, pak je zcela nezbytné, aby evidence vozidel byla vedena maximálně profesionálně v IT systému, který poskytne možnosti evidovat všechny potřebné a žádoucí údaje včetně informací o vozidlech a jejich uživatelích.

---

<sup>44</sup> *Zákon č. 168/199 Sb.*, Zákon o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla ve znění pozdějších předpisů, § 3 odst. 2.

<sup>45</sup> *Silniční daň*, Praha: Vozovy-park.cz [cit. 2017.10.15.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://vozovy-park.cz/tankovaci-karty/>



Středně velké a velké flotily si vyžadují, aby evidence vozidel byla vedena v některém z vhodných modulů ERP systému (Systém plánování podnikových zdrojů) tak, aby bylo možné ze systému vygenerovat reporty, které jsou zcela nezbytné pro optimalizaci pořizování a provozování flotily. Toto lze učinit jedině v případě, že evidence vozidel a veškerá provozní data o vozidlech jsou zaevidována do ERP systému, kdy se vše potřebné promítá i do účetnictví, tedy finančního modulu, ze kterého lze pak získat údaje a přehledy, na jejichž základě lze provést analýzu a následně pak učinit příslušná opatření a rozhodnutí.

Nejvhodnějším informačním nástrojem pro řízení a správu vozového parku se jeví dopravní telematika. Dopravní telematikou rozumíme veškeré prostředky informatiky a telekomunikačních technologií, které slouží k řízení, plánování a kontrole dopravních procesů vozového parku společnosti. Telematika umožňuje komunikaci mezi vozidlem a centrálou, čímž dochází k přenosu informací umožňujících optimální plánování a kontrolu pohybu dopravních prostředků po dopravní síti. Samotné zavedení telematiky tak zvyšuje bezpečnost, kvalitu a hospodárnost dopravy a efektivní řízení vozového parku.<sup>46</sup>

Výhodou evidence vozidel je, že umožňuje sledovat náklady na jednotlivá vozidla a poskytuje možnost hledat úspory v různých oblastech správy vozového parku. Vypovídá i o chování jednotlivých řidičů, tedy způsobu jejich jízdy s ohledem na spotřebu paliva na 100 km, bezpečnosti jízdy s aspektem na dopravní nehody zaviněné a nezaviněné. Analýzy pak vedou tým odpovědný za provozování flotily k zamyšlení a návrhům, jak motivovat jednotlivé řidiče, aby se k vozidlům chovali s řádnou a odbornou péčí.

---

<sup>46</sup> NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L.: *Nákladní doprava a zasilatelství*, Praha: ASPI, a.s., 2005, 2. vydání, ISBN 80-7357-086-6

### 3.3.5 Interní směrnice a pravidla používání služebního vozidla

Pro zajištění efektivního a fungujícího vozového parku musí podnik disponovat jasně definovanými pravidly pro nakládání s vozidly a jejich provozováním. Služební vozidlo slouží jako pracovní nástroj, popřípadě benefit zaměstnanců, a je vždy otázkou disciplíny a ukázněnosti uživatelů/řidičů, zda spolupráce mezi jednotlivými řidiči, popřípadě jednotlivými útvary společnosti a správcem flotily (administrativním a provozním týmem) funguje dobře a zda obě strany mají zájem spolupracovat a vylepšovat provozování vozového parku a co nejefektivněji řídit náklady autoparku.

Jedná se tedy o určitou firemní vozovou politiku, která je relevantní s právními normami dané země (České republiky) a zabývá se následujícími oblastmi:

- Identifikací potřeb podniku v oblasti dopravy
- Vymezením typologie vozidel vozového parku společnosti
- Stanovením způsobů financování vozového parku, včetně postupu
- Výběrem systému pro správu vozového parku
- Stanovením podmínek přidělování vozidel, jejich přebírání a vrácení
- Nastavením školení zaměstnanců pro užívání služebního vozidla a kontroly způsobilosti řidičů
- Stanovením bezpečnostních pravidel pro řidiče
- Výběrem pojištění vozů a definováním jaké vozy a jak budou pojištěny
- Vymezením povinností uživatele vozidla, správce vozového parku a dalších zaměstnanců, jejichž pracovní výkon souvisí s vozovým parkem
- Stanovením způsobu úhrady paliva, provozních kapalin a dalšího běžného spotřebního materiálu
- Nastavením strategie podniku v oblastech obnovy vozidel a rozvoje vozového parku <sup>47</sup>

Firemní strategie vozového parku neboli Car policy je zapracována do interní směrnice. Dobře a srozumitelně sepsaná směrnice je základ pro optimalizaci flotily, neboť jsou zde obsažena pravidla pro přidělování, objednávání (obnovu), předávání vozidel řidičům, jejich využívání a provozování včetně povinností ohledně servisu a řádné péče o svěřené vozidlo a vedení záznamů.

---

<sup>47</sup> Car policy: komu a čemu slouží?, Praha: iFLEET.CZ [cit. 2017.10.21.] ,[on-line]. Dostupný na: <http://www.ifleet.cz/archiv-2005-12/car-policy-komu-a-cemu-slouzi.html>

Rovněž by z Car policy měla být zřetelná pravidla o tom, jaký je rozdíl mezi vozidlem benefitním a kdy je vozidlo pouze pracovním nástrojem nebo jaké jsou případy, kdy lze vozidlo využívat kombinovaně. Musí být zcela jasné, co a jak je ve vozidle pojištěno kromě zákonného pojištění. Také by zde mělo být jasné (pro řidiče) deklarováno, jak se chovat v případě nehody a kam se obrátit tak, aby veškeré úkony probíhaly efektivně a byla tak zajištěna bezpečnost, zdraví řidiče a spolucestujících, pokud dojde při nehodě k jejich zranění.

### **Shrnutí teoretické části**

Teoretická část práce jasně definuje členění majetku podniku dle aktiv. Takovým dlouhodobým aktivem je i vozový park, jelikož se skládá z vozidel, která mají fyzickou podstatu a jsou uchopitelná.

V případě, že se jedná o majetek státního podniku, je podnik povinen s takto státem svěřeným majetkem hospodařit v rámci zásady dobrého hospodáře.

Vozový park rozlišuje několik kategorií vozidel, která se od sebe liší způsobem užití, tedy účelem za kterým jsou provozována, velikostí, hmotností, počtem náprav, atd.

Pořizovat nová vozidla lze třemi základními způsoby. Jednak pořízením vozidla do majetku podniku nákupem za hotové peníze, pořízením vozidla s využitím finančního leasingu, nebo v rámci služby operativního leasingu (tedy jakési formy nájmu).

Provozování vozového parku sebou přináší i vznik nákladů různých typů. Jedním z takovýchto typů nákladů jsou provozní náklady, které obsahují náklady na servis, opravy a údržbu vozidel, náklady spotřebovaných pohonných hmot a další.

Bez propracované interní směrnice používání vozidel (Car policy) a funkčního systému evidence a správy vozidel, není možné efektivní řízení vozového parku.

# 4 ANALÝZA VOZOVÉHO PARKU ČESKÉ POŠTY, S.P.

Praktická část diplomové práce je věnována státnímu podniku Česká pošta. Česká pošta, s.p. je nejvýznamnějším hráčem na trhu přepravy zásilek v České republice a patří mezi jednoho z největších zaměstnavatelů tuzemska.

Pro možné provedení analýzy vozového parku České pošty, s.p. je nutné poskytnout alespoň základní informace o společnosti a jejím vozovém parku. Vozový park je zkoumán jednak z hlediska počtu rozložení vozidel, řízení vozového parku, politiky vozového parku České pošty, vývoje struktury a velikosti vozového parku, tak i z hlediska analýzy nákladovosti konkrétní kategorie vozidel.

Výsledkem analýzy je poskytnuté řešení optimalizace provozních nákladů vybrané kategorie vozidel v podobě obnovy vozidel.

## 4.1 Obecná charakteristika podniku

Charakteristika se skládá z několika částí. Ty uvádějí základní údaje a informace týkající se vzniku a právní formy podniku, specifikují předmět podnikání České pošty, s.p. a rozebírají finanční situaci podniku. V neposlední řadě tato kapitola, věnovaná charakteristice podniku, nastiňuje strategii a cíle České pošty, s.p.

### 4.1.1 Základní informace o podniku

Společnost Česká pošta, s.p. je státním podnikem poskytujícím poštovní služby v plném rozsahu, jehož zřizovatelem je Ministerstvo vnitra České republiky. Jak bylo uvedeno v teoretické části, charakteristiku státního podniku stanovuje zákon č. 77/1997 Sb. o státním podniku, který se vztahuje i na podnik Česká pošta.

Podnik zaměstnává více jak 30 tisíc zaměstnanců a je tak největším zaměstnavatel v zemi. V roce 2016 tvořili zaměstnanci provozu a obchodu více jak 90% zaměstnanců České pošty. Do provozních zaměstnanců podnik zahrnuje pracovníky přepážek, poštovní doručovatele, zaměstnance přepravy, obchodníky, dispečery a koordinátory provozu a pracovníky zázemí v provozu ČP, s.p.

Zbývající necelých 10 % zaměstnanců, tvoří pracovníci administrativy a podpory provozu.<sup>48</sup>

Z hlediska počtu zaměstnanců se dá předpokládat postupné snížení stavu, vzhledem k projektu Pošta Partner, který ČP, s.p. začala realizovat v roce 2016. Projekt Pošta Partner cílí na optimalizaci pobočkové sítě s využitím franchisingu. Provozovnu Pošty Partner v takovém případě provozuje třetí osoba, která uzavřela s Českou poštou smlouvu o poskytování služeb České pošty, s.p.<sup>49</sup>

S projektem Pošta Partner souvisí taktéž snižování počtu poboček ČP, s.p. ve snaze optimalizovat pobočkovou síť a snížit tak náklady na provoz. Strategii podniku je optimalizovat rozložení vlastních provozoven a Pošt Partner do cílového stavu 700 vlastních pošt a cca 2 500 pošt ve formátu Pošta Partner, přičemž projekt franchisingu pošt se nedotkne logistické sítě podniku. Logistická síť bude po dokončení čítat 71 Dep<sup>50</sup>, kde bude probíhat redistribuce zásilek na dodací pošty (případně Pošty Partner).

Pro plnění svých závazků vůči zákazníkům a zajištění včasného doručování zásilek disponovala Česká pošta k 31.prosinci 2016 celkem 5 523 vozidly. Struktura flotily bude podrobněji rozebrána v kapitole zabývající se vozovým parkem.

#### 4.1.2 Vznik a právní forma podniku

Česká pošta vznikla na základě zápisu do obchodního rejstříku oddílu A, vložky č. 7565 vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1. Zápis provedlo tehdejší Ministerstvo hospodářství České republiky. Zakládací listina byla vydána Ministerstvem dopravy a spojů s nabytím účinnosti 16. července 1997. Zakládací listina byla později měněna dodatky. V současné době vykonává funkci zakladatele podniku na základě platných dodatků zakládací listiny Ministerstvo vnitra České republiky.<sup>51</sup> Z právní formy podniku Česká pošta vyplývá, že jeho

---

<sup>48</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty – Lidské zdroje*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

<sup>49</sup> Česká pošta, *Aktuality 2016, K 1. srpnu vznikne 7 nových pošt Partner*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/-/k-1-srpnu-vznikne-7-novych-post-partner>

<sup>50</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty – Investice a technický rozvoj*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

<sup>51</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty - Profil*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

statutárními orgány jsou generální ředitel a dozorčí rada společnosti v souladu s §11 zákona č. 77/1997 Sb.

Generální ředitel České pošty, s.p. jedná jménem podniku a rozhoduje o veškerých záležitostech podniku, které nejsou zákonem vyhrazeny do působnosti Dozorčí rady České pošty či působnosti zakladatele podniku (MV ČR).<sup>52</sup>

Statutárním orgánem majícím za úkol dohlížet na činnost generálního ředitele České pošty, s.p. a naplňování podnikatelských záměrů ČP je dle zákona Dozorčí rada podniku.<sup>53</sup> Dozorčí radu tvoří jednak členové nominováni zakladatelem společnosti a rovněž členové volení zaměstnanci České pošty, v poměrném zastoupení 10:5.

### 4.1.3 Předmět podnikání a portfolio služeb

Základním předmětem podnikání společnosti je poskytování poštovních služeb, které lze charakterizovat jako podání, přeprava a dodání zásilek. Základní portfolio zásilek tvoří listovní zásilky, balíky a peněžní zásilky. Společnost přijímá, distribuuje a doručuje zásilky, jak ve vnitrostátním, tak mezinárodním styku.

Podmínky podnikání v poštovních službách, včetně práv a povinností upravuje zákon č.29/200 Sb., o poštovních službách. Česká pošta disponuje poštovní licencí, která je podniku udělována Českým telekomunikačním úřadem. Poštovní licence je udělována poskytovateli poštovních služeb v případě, že splňuje požadavky uváděné ve vyhláškách Českého telekomunikačního úřadu. Poštovní licence je České poště udělena do konce roku 2017.<sup>54</sup> Nicméně, je jasné, že ČP obdrží licenci i pro následující období 2018-2022, jelikož žádný jiný subjekt v České republice nedisponuje dostatečným počtem provozoven pro zajištění základní poštovní služby na celém území ČR.

Jak již bylo uvedeno, základní službou České pošty vyplývající z udělené poštovní licence a předmětu podnikání společnosti je distribuce zásilek, včetně veškerých úkonů souvisejících s touto službou. Mimo poskytování služeb primárního

---

<sup>52</sup> Česká pošta, *Organizační struktura – Generální ředitel*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/organizacni-struktura>

<sup>53</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty - Profil*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

<sup>54</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty – Regulační rámec poštovních služeb*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

předmětu podnikání se Česká pošta rozhodla diversifikovat produkt do několika segmentů, které se základní činností podniku úzce souvisí (kurýrní služba, produkty balíkového doručování, distribuce tisku a další) i nesouvisí (obstaravatelské služby a ostatní služby).

Služby související s poštovní činností jsou navázané na primární službu České pošty. Nesouvisející produkty, označované jako obstaravatelské, se týkají bankovních a pojišťovacích služeb, komisního prodeje, důchodové služby, prodeje dálničních kupónů a dalších. Do ostatních služeb poskytovaných Českou poštou, které nesouvisí s doručováním poštovních zásilek, patří například služby E-Governmentu (datové schránky, Czech POINT, certifikační autority).<sup>55</sup>

#### 4.1.4 Finanční situace podniku

Ve výroční zprávě 2016 Česká pošta udává výsledky hospodaření za uplynulý rok včetně komentářů a popisu souvislostí. Z dokumentu, jehož objektivitu a pravost uváděných informací ověřil nezávislý auditor, vyplývá skutečnost, že v roce 2016 Česká pošta hospodařila s konsolidovaným ziskem po zdanění ve výši 179 mil. Kč.<sup>56</sup>

Pro detailnější pohled na výnosy, náklady a zisk roku 2016 slouží Obrázek č. 1, který dosažené hodnoty ukazatelů porovnává s předchozími obdobími.

Obrázek č. 1 – Základní finanční ukazatelé Výroční zprávy České pošty 2016

Trendy základních finančních ukazatelů – konsolidované					
	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva (mil. Kč)	26 766	26 719	26 106	22 494	20 838
Vlastní kapitál (mil. Kč)	10 281	10 341	10 349	10 429	10 191
Provozní výnosy (mil. Kč)	20 183	19 797	19 278	20 285	19 375
z toho Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (mil. Kč)	19 646	19 235	18 553	18 488	18 026
Provozní náklady (mil. Kč)	19 932	19 549	19 112	20 015	19 153
z toho Osobní náklady (mil. Kč)	12 425	12 300	11 906	11 938	12 385
Zisk před zdaněním (mil. Kč)	306	276	213	291	209
Čistý zisk (mil. Kč)	261	220	179	231	179

Zdroj: Výroční zpráva České pošty, s.p. 2016

<sup>55</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

<sup>56</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty – Zpráva o činnosti*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.28.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>



Z tabulky vyplývá, že čistý zisk společnosti oproti předešlému období poklesl a dostal se na úroveň zisku vykázaného v roce 2014. Porovnání se situací v roce 2014 však není možné a to hned z několika důvodů.

Jedním z nich je fakt, že v roce 2016 došlo k odštěpení části České pošty, konkrétněji Odštěpného závodu ICT služby (dále jen OZICT).<sup>57</sup> Podnik tak přišel o výnosy plynoucí z OZICT, avšak nutno dodat, že vlivem odtržení odštěpného závodu společnost hospodařila s nižšími náklady. Pokles nákladů v celkovém objemu provozních nákladů nebyl tak pouze proto, že v roce 2016 společnost navýšila platy zaměstnanců a tudíž vzrostly osobní náklady, tvořící více jak 64% provozních nákladů.

Velikost vlastního kapitálu a aktiv společnosti se v roce 2016 dostala na své pětileté minimum. Ponižení aktiv podniku souvisí s prodejem nepotřebných nemovitostí a rovněž s vyřazováním vozidel kategorie M1, N1, jejichž obnova probíhá formou operativního leasingu.

Na straně výnosů a tržeb je pro společnost stále významnější růst příchozích zakázek z Číny. Růst výnosů byl zaznamenán v balíkových službách, kdy výnosy z těchto služeb meziročně vzrostly o 7,3%. Největší pokles výnosů podnik pocítil v segmentu obyčejného psaní (listovních zásilek), vzhledem k pokračujícímu trendu bankovních ústavů a telekomunikačních operátorů nahrazovat výpisy v papírové formě elektronickými.<sup>58</sup>

V současné době byla hodně diskutovaná tzv. univerzální služba České pošty, poskytovaná společností státu. Jedná se o částku, která je poskytovateli poštovních služeb (České pošty) hrazena státem jako kompenzace nákladů za „nespravedlivou“ finanční zátěž, plynoucí z povinnosti podniku, plnit veškeré služby v rozsahu daném udělenou poštovní licenci.<sup>59</sup>

Hospodaření podniku ke konci roku 2016 skončilo i díky příslibu finanční kompenzace univerzální služby za roky 2013 a 2014 v zisku. V dlouhodobějším období však zisk poklesl a vzhledem k růstu konkurence v oblasti předmětu

---

<sup>57</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty – Zpráva o činnosti*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.28.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

<sup>58</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty – Zpráva o činnosti*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.28.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

<sup>59</sup> Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty – Čisté náklady univerzální služby*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.28.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>

podnikání České pošty, je potřeba optimalizovat ceny nabízených služeb tak, aby nebyly (vyjma povinných služeb vyplývajících ze služební licence) tyto produkty ztrátové a byla tak zajištěna finanční stabilita podniku.

Vzhledem k velikosti vozového parku České pošty je jasné, že se značná část vydaných finančních týká pořízení vozidel a jejich provozu. Právě náklady na provoz vozidel budou dalším předmětem zkoumání této práce.

## **4.2 Vozový park České pošty, s.p.**

Základní analýza poskytuje ucelený pohled na vozový park České pošty, s.p. V této kapitole dochází k uvedení teoretických poznatků na konkrétní vozový park, tedy vozový park České pošty, s.p. Kapitola zároveň nastiňuje možné oblasti optimalizace vozového parku České pošty, s.p. a tedy i jeho efektivnější využití.

### **4.2.1 Politika vozového parku České pošty, s.p.**

Pro úspěšný fleet management podniku je nezbytná interní směrnice, která definuje pravidla a postupy pro nakládání s vozidly. Česká pošta, s.p. vydala v roce 2015 aktualizovanou závaznou směrnici SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p. verze 4.0.

Dokument obsahuje veškeré náležitosti a informace o vozovém parku, jako je například přidělování vozidel, likvidace pojistných událostí, pojištění vozového parku, způsob evidence jízd a vozidel, povinnosti uživatele a řidiče vozidla, atd.<sup>60</sup>

Pro analýzu je zásadní kapitola 4 směrnice SM-3/2012, týkající se správy vozidla ve vztahu k jeho životnímu cyklu.<sup>61</sup> Ve zmiňované kapitole jsou specifikovány způsoby obnovy a rozvoje vozidel, pořizování vozidel, způsoby údržby a oprav vozidel a rovněž i vyřazování vozidel z provozu. Pro diplomovou práci jsou důležité především dva body této kapitoly, a to rozvoj a obnova vozového parku a vyřazování vozidel z provozu.

Česká pošta, s.p. trvale vyřazuje vozidla, která nejsou schopná provozu v důsledku škodní události (havárie vozidla, neopravitelná závada vozidla) nebo vozidla, jejichž provoz a údržba jsou vlivem stáří, kilometrového nájezdu

---

<sup>60</sup> Česká pošta, *SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p.*: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.15.].

<sup>61</sup> Česká pošta, *SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p.*: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.15.].

a špatného technického stavu neekonomická a ztrátová.<sup>62</sup> V takovém případě je zpracován plán na vyřazení těchto vozidel. Plán vyřazení slouží poté jako podklad pro plánovanou obnovu vozidel a plánování finančních prostředků nutných na vyřazení a obnovu vozidel.

Pomineme-li vyřazování v důsledku škodní události, směrnice udává ke každé kategorii vozidel podmínky, které musí vozidla příslušné kategorie splňovat, aby mohla být vyřazena.

- *vozidla do 3,5 t celkové hmotnosti po ujetí 250 000 km nebo po 6 letech provozu,*
- *vozidla do 9 t po ujetí 500 000 km nebo po 8 letech provozu,*
- *vozidla nad 9 t po ujetí 650 000 km nebo po 8 letech provozu,*
- *vozidla osobní po ujetí 200 000 km nebo po 5 letech provozu.*<sup>63</sup>

Kombinací výše zmíněných kritérií a s přihlédnutím k technickému stavu vozidel je vypracován seznam vozidel určených na vyřazení. Do vozidel, která mají být vyřazena, se následně investují pouze takové finanční prostředky, které jsou nezbytné pro udržení vozidla v provozu do trvalého vyřazení.

Způsoby rozvoje a obnovy budou rozebrány v samostatném bodě kapitoly.

#### **4.2.2 Systém evidence a správy vozového parku**

Česká pošta, s.p. zpracovává data o silniční dopravě, výkonech a nákladech provozovaných vozidel v programu VENTUS.<sup>64</sup> Systém VENTUS poskytuje reporty, ze kterých je možné vyčíst podstatné informace o vozidlech (identifikační údaje vozidla, stáří vozidla, stanoviště vozidla, kilometrové nájezdy, náklady na opravy a další). Tyto reporty jsou poskytovány administrativě odboru Dopravy v souborech formátu MS Excel. Soubory s názvy „Struktura datové kostky XXXX“ jsou periodicky sestavovány každý měsíc. Problém systému VENTUS je skryt v jeho neaktuálnosti a v časovém zpoždění získaných informací, v kombinaci

---

<sup>62</sup> Česká pošta, SM-3/2012 *Politika vozového parku České pošty, s.p.*: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.15.].

<sup>63</sup> Česká pošta, SM-3/2012 *Politika vozového parku České pošty, s.p.*: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.15.].

<sup>64</sup> Česká pošta, SM-3/2012 *Politika vozového parku České pošty, s.p.*: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.15.].

s nepropojitelností s dalšími systémy podniku Česká pošta (systémy pro vnitropodnikovou fakturaci, systémy pro evidenci zaměstnanců a další)

V rámci zabezpečení efektivního a hospodárného nakládání se státem svěřeným majetkem a rovněž pro kontrolu a řízení vozového parku je důležitý správně nastavený a funkční systém. V současné době se Česká pošta, s.p. v kontextu s výše zmíněným snaží přejít na nový systém komplexního řešení pro evidenci a správu vozového parku. Systém VENTUS nevykazuje potřebné informace a z tohoto důvodu byla v roce 2016 vypsána veřejná zakázka na Dodávku komplexního řešení systému pro evidenci a správu vozového parku, tedy telematiky.<sup>65</sup>

Zakázku vyhrála společnost T-Mobile Czech Republic a.s., s níž Česká pošta, s.p. podepsala smlouvu v celkové hodnotě plnění 92 mil. Kč. Dle smlouvy by měl být České poště, s.p. dodán komplexní systém pro správu vozového parku. Systém bude pracovat v režimu online, tudíž veškerá zobrazovaná data budou naprosto aktuální a bude tak možné spolehlivě řídit a spravovat vozový park. Součástí smlouvy je i dodávka a instalace GPS jednotek do vozidel České pošty, s.p. s funkcí sledování jízdního stylu řidiče.<sup>66</sup>

Pokud bude telematika uvedena do provozu s veškerými požadovanými funkcemi, vznikne tak jedinečný zdroj dat pro kontrolu a řízení nákladů vozového parku České pošty pro plánování dopravních procesů, a tudíž i k optimalizaci řízení vozového parku.

#### **4.2.3 Velikost vozového parku České pošty, s.p.**

Velikost vozového parku a jeho struktura vycházejí především z potřeb a požadavků Divize poštovní služby a logistika. Tato divize zabezpečuje mimo jiné doručování poštovních zásilek, což je primární předmět podnikání společnosti Česká pošta, s.p. V rámci optimalizace provozních nákladů České pošty (a tedy i nákladů vynaložených na vozový park) je od roku 2015 v podniku funkční systemizace vozidel, která jasně specifikuje typy a počty vozidel potřebné pro bezproblémový chod podniku. Systemizace vozidel je aktualizována pokaždé, když dojde ke změně požadavků v rámci nároků na pokrytí přepravy a doručování zásilek

---

<sup>65</sup> Věstník veřejných zakázek, *VZ Dodávka komplexního řešení systému pro evidenci a správu vozového parku*, ČR Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2017.11.20.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://old.vestnikverejnychzakazek.cz/cs/Form/Display/677101>

<sup>66</sup> Registr smluv, *Česká pošta, s.p. - Rámcová smlouva o dílo a nájemní smlouva "Realizace systému pro evidenci a správu vozového parku*, Praha: Ministerstvo vnitra České republiky,[cit. 2017.1.20.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://smlouvy.gov.cz/smlouva/1286609>

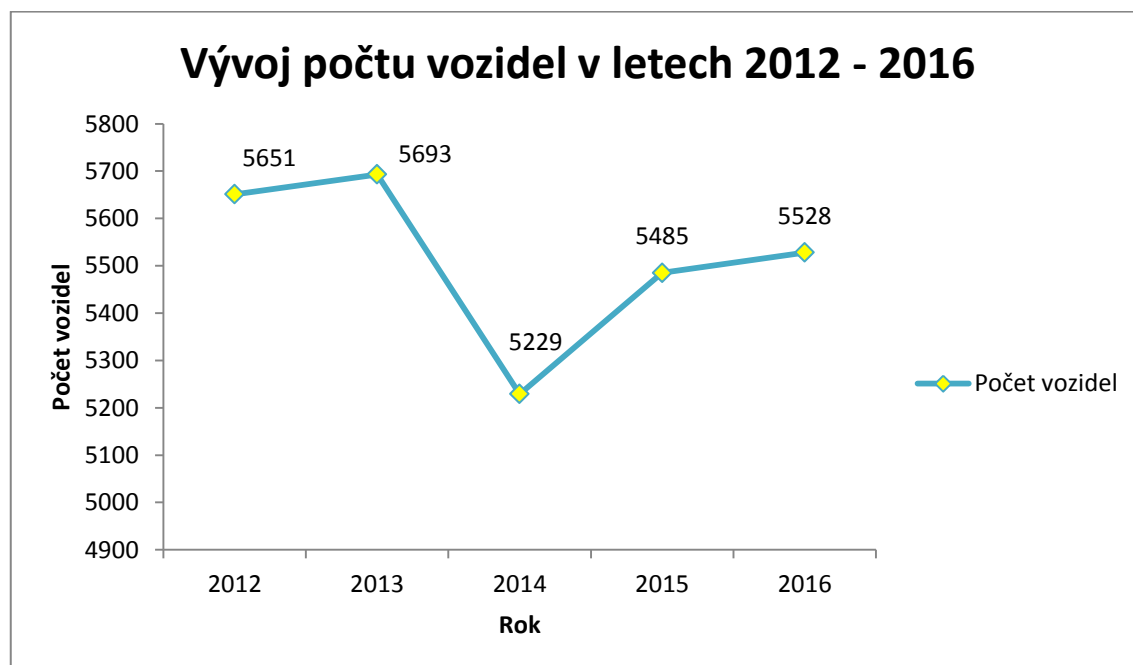
či technického zabezpečení podniku. Pokud společnost disponuje požadovanými vozidly, dochází pak k přesunu vozidel mezi regiony, popřípadě pobočkami České pošty, s.p.

Měnící se požadavky a nároky týkající se doručování a přepravy poštovních zásilek mají za následek různé změny, jak ve velikosti vozového parku, tak i v jeho struktuře. Jak bylo řečeno výše, vozový park vždy musí odpovídat potřebám podniku pro zajištění jeho závazků, a zároveň při zachování co možná nejnižších nákladů.

Vozový park České pošty se skládá z vozidel provozních (manažerská vozidla, technologická vozidla, vozidla přepravy a pošty) a vozidel v záloze. Vozidla vedená jako záložní poskytují podniku prostor pro vykrytí nenadálých událostí, jako jsou poruchy, či nutné posílení provozu.

V průběhu roku dochází k obnově a popřípadě rozvoji vozového parku. V případě pořízení vozidel v rámci obnovy je počet nově pořízených vozidel roven počtu vozidel vyřazených. Nárůst počtu vozidel je tak většinou způsoben rozvojem vozového parku, který je zapříčiněn potřebami podniku.

Graf č.1 – Vývoj počtu vozidel v letech 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování Struktur datových kostek 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Při porovnání velikosti vozového parku v letech 2012 až 2016, které lze považovat za dostatečně dlouhé období pro sledování pohybů a změn ve vozovém

parku, lze konstatovat, že neexistuje dlouhodobý trend vývoje počtu vozidel, a to i přesto, že od roku 2012 do roku 2016 pokleslo množství vozidel provozovaných Českou poštou s.p. o 123 kusů.

Značnou výchylku vykazuje rok 2014, ve kterém došlo vlivem nedostatku vozidel pro pokrytí vánočního provozu 2014 k poklesu o více, jak 8 %. Vánoční provoz je největší zátěží pro celou společnost vzhledem k množství přepravovaných zásilek, tudíž je nutné disponovat dostatečným počtem vozidel pro zajištění plynulého provozu. V dalším roce se situace neopakovala a počet vozidel naopak vzrostl o 256 kusů.

V rámci sledovaného období je možné konstatovat, že podnik z dlouhodobého hlediska snížil velikost svého vozového parku a lze předpokládat, že podnik bude v rámci optimalizace provozu a snižování nákladů v tomto směru pokračovat i přes skutečnost mírného nárůstu v posledním období mezi roky 2015 a 2016.

#### 4.2.4 Struktura vozového parku dle kategorií vozidel

Stejně jako počet vozidel je i složení vozového parku dle kategorií a typů vozidel vázáno na výše zmiňovanou systemizaci vozidel, která udává aktuální potřeby pro dostání závazkům vyplývajících ze smluvních vztahů a poštovní licence. Systemizace specifikuje požadavky, jaká vozidla mají být pořízena a jaká vozidla naopak nejsou v dané lokalitě zapotřebí.

Obrázek č.2 - Ukázka systemizace vozidel České pošty, s.p.

<u>Systemizace technologických vozidel ČESKÉ POŠTY</u>			
<b>číslo organizační jednotky:</b>	XXXXXX		
<b>název organizační jednotky:</b>	Depo Jihlava 70		
Struktura vozidel			
typ vozidla	kategorie	počet	poznámka
Osobní vozidlo	M1	1	
Dodávkové vozidlo - malé (2 místa)	N1	11	
Dodávkové vozidlo - malé 4x4 (2 místa)	N1	3	
Dodávkové vozidlo - malé (5 míst)	N1	3	
Dodávkové vozidlo - malé 4x4 (5 míst)	N1	0	
Dodávkové vozidlo - střední	N1	10	
Dodávkové vozidlo - velké	N1	11	
Nákladní vozidlo do 7,5t	N2	0	
Nákladní vozidlo do 12t	N2	0	
Nákladní vozidlo nad 12t	N3	0	
Tahač	N3	0	
Návěs	O4	0	
<b>Celkem:</b>		<b>39</b>	

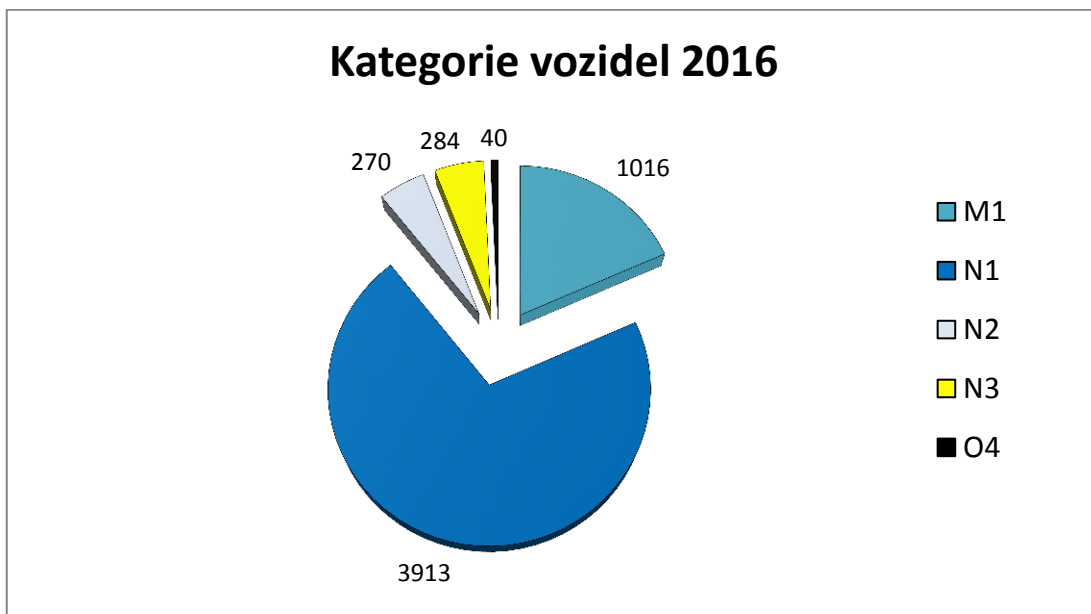
Zdroj: Schválená systemizace vozidel 2016 Česká pošta, s.p.

Každá lokalita přednese své nároky, které podléhají schválení vedením podniku. Po schválení se stává dokument Systemizace vozidel České pošty, s.p. závazným interním nařízením, dle kterého musí příslušné útvary postupovat. Odbor Doprava, který je na České poště, s.p. odpovědný za správu vozového parku poté tuto systemizaci uvádí v realitu přesuny jednotlivých vozidel v lokalitách, nebo objednáním požadovaných vozidel, pokud existují zdroje finanční a objednání vozidel je možné z některé smlouvy uzavřené s dodavateli. Jestliže dodávka požadovaného typu vozidla není smluvně zajištěna, je nutné zajistit vypsání veřejné zakázky na pořízení specifikovaného typu vozidel.

Z obrázku č.2, který slouží jako názorná ukázka systemizace, lze vyčíst veškeré kategorie vozidel, jež Česká pošta, s.p. provozuje v rámci svého vozového

parku. Systemizace vozidla specifikuje dle obecné kategorizace (vozidla M1, N1, N2, N3 a O4) a navíc kategorie upřesňuje v rámci interního členění vozidel (Dodávkové vozidlo – velké, Tahač, atd.). Pro analýzu je zásadní obecné rozdělení dle kategorií, jelikož interní označení vozidel slouží především lokalitám k přesnější specifikaci požadovaných vozidel.

Graf č.2 - Struktura vozového parku ČP, s.p. dle kategorií vozidel k 31.12.2016



Zdroj: Vlastní zpracování Struktur datových kostek 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Z výše uvedeného grafu Struktury vozového parku ČP, s.p. dle kategorií vozidel k 31.12.2016 vyplývá, že největší zastoupení v celé struktuře obsazují lehká užitková vozidla (N1), která tvoří necelých 71% veškerých vozidel, kterými Česká pošta, s.p. disponuje. Vozidla kategorie N1 odpovídají potřebám pro konečné doručování běžných poštovních zásilek adresátům a distribuci zásilek z centrálních doručovacích středisek (SPU a DEPA) do lokálních poboček České pošty (Dodejny).

Druhé nejvyšší zastoupení překvapivě zastávají vozidla kategorie M1. Osobní vozidla slouží jednak managementu společnosti, jenž jsou manažerům společnosti poskytnuta i pro osobní užívání (forma benefitu) a rovněž jsou využívána jako vozidla referentská (zaměstnanci administrativy, podpory IT, atd.).

Poměrně malou část tvoří vozidla, která souhrnně můžeme nazvat vozidly nad 3,5 tuny. Kategorie N2, N3 a O4 dohromady čítala necelých 11% z celého vozového parku České pošty, s.p., evidovaného k 31.12.2016. Vozidla



těchto kategorií slouží v podniku pro přepravu velkého objemu zásilek mezi centrálními doručovacími středisky a také pro doručování nadrozměrných zásilek adresátům.

Při porovnání vývoje struktury vozového parku České pošty, s.p. ve zvoleném rozmezí let 2012 – 2016 je i dle hodnot z tabulky č.1 zřejmé, že ve sledovaném období vzrostl počet evidovaných lehkých užitkových vozidel ke konci roku 2016 o necelých 18% oproti stavu v roce 2012. Zároveň došlo k poklesu vozidel kategorie M1 o více jak 42%. V tomto případě existuje korelace úbytku vozidel M1 a přírůstku vozidel N1, jelikož do roku 2012 byla některá osobní vozidla využívána pro doručování zásilek a nahrazovala tak vozidla kategorie N1.

Obdobnou situaci lze vyzorovat u kategorií vozidel N2, N3 a O4, kdy vozidla kategorie N3 a O4 nahrazovala nákladní vozidla do 12 tun hmotnosti.

Tabulka č.1 – Vývoj struktury vozového parku ČP dle kategorií vozidel (2012-2016)

Kategorie vozidel	rok 2012	rok 2013	rok 2014	rok 2015	rok 2016
M1	1763	1281	1195	1008	1016
N1	3322	3816	3460	3891	3913
N2	330	320	300	302	270
N3	217	246	244	254	284
O4	19	30	30	30	40

Zdroj: Vlastní zpracování Struktur datových kostek 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

V obou případech se jedná o optimalizaci vozového parku z pohledu potřeb pro přepravu a doručování zásilek, vzhledem k nárůstu objemu zásilek z Číny a obecně segmentu balíků.

#### 4.2.5 Způsob obnovy a rozvoje vozidel České pošty, s.p.

Pro zabezpečení efektivního a hospodárného provozu vozidel je důležité tento druh dlouhodobého hmotného majetku obnovovat a v případě potřeb společnosti i dále rozvíjet.

Obnova vozidel probíhá dle postupu uvedeného ve schváleném interním dokumentu SM-3/2012 České pošty, s.p. V rámci podniku je obnovou rozuměna obměna stávajících vozidel za vozidla stejná nebo vozidla obdobných parametrů.<sup>67</sup>

Realizace obnovy podléhá každoročně schválenému plánu obnovy vozového parku a výši finančních prostředků vyhrazených na obnovu vozidel České pošty, s.p.<sup>68</sup>

Rozvoj vozového parku je nutný v případech, kdy stávající stav je nevyhovující pro zabezpečení plnohodnotného výkonu podnikatelské činnosti ČP, s.p., při dodržení podmínky řádného hospodáře vycházejícího ze zákona o státním podniku.

V takovém případě se jedná o navýšení počtu provozovaných vozidel či změny kategorií a specifikací požadovaných vozidel v závislosti na nárocích uživatele<sup>69</sup> (přeprava, technologická podpora, management společnosti, atd.).

V obou zmíněných případech se jedná o pořízení vozidel do vozového parku České pošty, s.p. Podnik se rozhodl pořizovat vozidla formou přímého nákupu v hotovosti a využitím full service operativního leasingu. To znamená, že vozový park se skládá jednak z vozidel vlastních (tedy v přímém majetku České pošty, s.p.) a rovněž z vozidel provozovaných v rámci operativního leasingu (v tomto případě je ČP, s.p. pouze nájemcem)

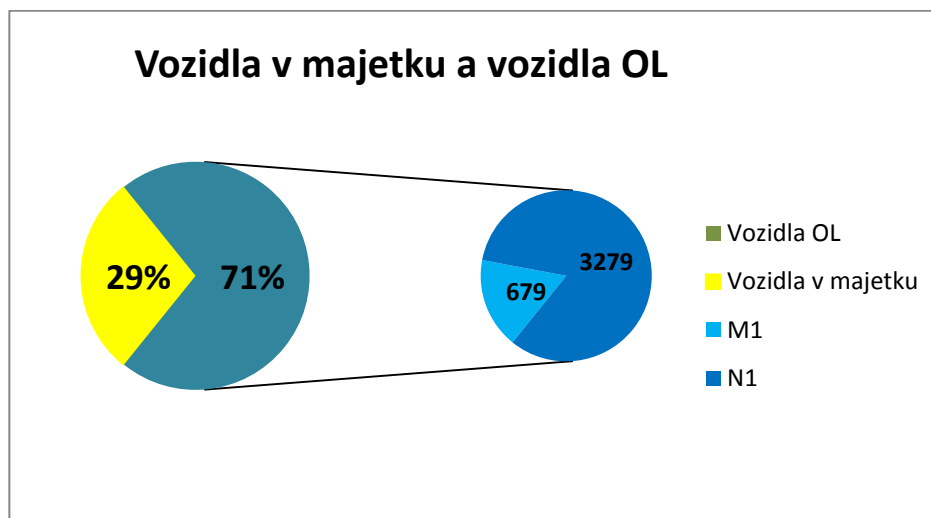
---

<sup>67</sup> Česká pošta, *SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p.*: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.30.].

<sup>68</sup> Česká pošta, *SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p.*: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.30.].

<sup>69</sup> Česká pošta, *SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p.*: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.30.].

Graf č.3 – Struktura vozového parku ČP, s.p v roce 2016 z hlediska vlastnictví vozidel



Zdroj: Vlastní zpracování Struktury datové kostky 2016

Graf č.3 poukazuje na skutečnost, že v roce 2016 Česká pošta vlastnila pouze 29% vozidel. V přepočtu na kusy vozidel provozovala v rámci full service operativního leasingu 3 958 vozidel z celkového počtu 5 528 vozidel. Lze tedy konstatovat, že podnik upřednostňuje pořízení vozidel pomocí operativního leasingu a stává se tak pouze nájemcem vozidla po smluvně stanovenou dobu a za smluvený nájem.

K detailnějšímu pohledu pořizování vozidel ČP, s.p. slouží pravá část grafu č. 3, týkající se kategorií vozidel provozovaných v rámci full service operativního leasingu. Státní podnik Česká pošta využívá možnost dlouhodobého nájmu vozidel (operativní leasing) pouze u kategorií M1 a N1. Ostatní kategorie provozovaných vozidel v grafu nejsou zastoupeny, jelikož jejich pořízení probíhalo pouze formou nákupu do majetku společnosti, a to proto, že se jedná o nákladní vozidla s vysokou pořizovací cenou a předpokládaným vysokým nájezdem kilometrů.

Kromě zmíněných nákladních vozidel vlastnila Česká pošta, s.p. také vozidla kategorie M1, N1. Nicméně v těchto případech šlo o zbylá vozidla nakoupená do majetku společnosti před strategickým rozhodnutím pořizovat tyto kategorie vozidel pouze pomocí full service operativního leasingu a zbývající vozidla kategorií M1, N1 budou postupně vyřazována z majetku podniku.

Tabulka č.2 – Náběh nových vozidel v roce 2016 z hlediska způsobu pořízení

Způsob pořízení	M1	N1	N2	N3	O4
Operativní leasing	19	317	0	0	0
Nákup do majetku	0	0	0	44	12

Zdroj: Vlastní zpracování Struktury datové kostky 2016

Výše uvedené informace verifikuje tabulka č.2, kdy v roce 2016 v případě nákladních vozidel Česká pošta, s.p. prováděla obnovu a rozvoj vozového parku formou nákupu nových vozidel do vlastnictví podniku (68 vozidel), přičemž u lehkých užitkových vozidel a osobních vozidel využívala možnost pořízení formou operativního leasingu (336 vozidel).

### 4.3 Optimalizace vybrané kategorie vozidel České pošty, s.p.

Optimalizace vozového parku České pošty, s.p. je proveditelná řadou způsobů, přičemž výčet některých z nich je zřetelný z předešlé kapitoly věnované vozovému parku České pošty, s.p.

Jedním z možných směrů pro zvýšení efektivity a hospodárnosti námi rozebíraného majetku je aktualizace interní směrnice SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p.

Dalším nástrojem pro zefektivnění řízení vozového parku subjektu Česká pošta, s.p. je zavedení systému pro správu a evidenci vozového parku, který dokáže pružně reagovat na aktuální situaci a poskytne fleet managerům veškeré potřebné informace pro racionální rozhodování týkající se vozidel. V současné době probíhá zavedení nového systému pro autodopravu České pošty, s.p., přičemž reálné úspory nákladů plynoucí z uvedení nového systému do provozu budou prokazatelné až za určitou dobu, kdy tento systém bude plně funkční.

Správně zvolený typ vozidla a počet vozidel potřebných v jednotlivých provozovnách České pošty, s.p., samozřejmě ovlivňuje náklady vynaložené na vozový park. Rozložení vozového parku České pošty, s.p. musí odpovídat aktuálním potřebám uživatelů, tudíž je pevně vázán na systemizaci vozidel České pošty, s.p., která informace o požadované struktuře dle kategorií vozidel poskytuje velmi spolehlivě.

Pro účely zkoumání této práce byla zvolena možnost zefektivnění vozového parku (tedy dlouhodobého hmotného majetku České pošty, s.p.) formou správně vybraného počtu a typu vozidel k vyřazení, která vykazují vysoké provozní náklady a následného návrhu jejich obnovy. Optimalizace musí být provedena v souladu se směrnicí SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p. a při dodržení podmínek vyplývajících ze zákona č.253/2016 Sb. o státním podniku.

Samozřejmě existují i další možnosti, jak vhodně optimalizovat vozový park České pošty, jako je například správný výběr dodavatelů vozidel, náhradních dílů, zabezpečení servisů vozidel, atd. Jelikož výběr všech vyjmenovaných služeb probíhá v rámci zákona č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, je důležité především správně nastavit Zadávací podmínky a příslušné hodnotící parametry každého takového výběru. Vzhledem k tomu, že Česká pošta je státním podnikem a je tedy kladen důraz na co největší hospodárnost společnosti, je ve většině případů hlavním hodnotícím kritériem nabídková cena, při splnění veškerých kvalifikačních a formálních požadavků a dodržení technických specifikací potencionálním dodavatelem.

### 4.3.1 Analýza nákladovosti vybraných vozidel N3 provozovaných Českou poštou, s.p. v letech 2012 - 2016

Pro optimalizaci vybrané kategorie vozidel slouží analýza vývoje vozidel kategorie N3 z hlediska počtu ujetých kilometrů a nákladů na údržbu a opravy těchto vozidel.

Cílem analýzy je poskytnout informace pro optimalizaci vozového parku České pošty, konkrétně pro kategorii vozidel N3 z hlediska nákladů na jejich provoz v souladu s interními předpisy a při dodržení hospodárnosti a efektivnosti nakládání s majetkem podniku v kontextu zákona č.253/2016 Sb. o státním podniku.

Česká pošta provozuje několik typů vozidel spadajících do kategorie vozidel přesahujících hmotnost 12 tun. Jedná se o vozidla:

Iveco EuroCargo řada 13xx a Mercedes Benz Atego řada 13xx

Iveco EuroCargo řada 15xx a Mercedes Benz Atego řada 15xx

Iveco EuroCargo řada 18xx

Iveco Stralis 440xx tahač návěsů

Vzhledem k interní směrnici vozového parku České pošty, která udává, za jakých podmínek lze vozidla vyřazovat, budeme se zabývat pouze vozidly staršími 8 let s celkovým nájezdem přesahujícím 650 000 km.

#### *Vozidla splňující podmínky obnovy dle typů*

Určený vzorek vozidel České pošty obsahuje k 31.12.2016 veškeré výše zmíněné typy vozidel kategorie N3.

Tabulka č.3 – Počet vozidel dle typů kategorie N3

Typ vozidel	13xx	15xx	18xx	Tahač
Počet vozidel	4	8	9	2

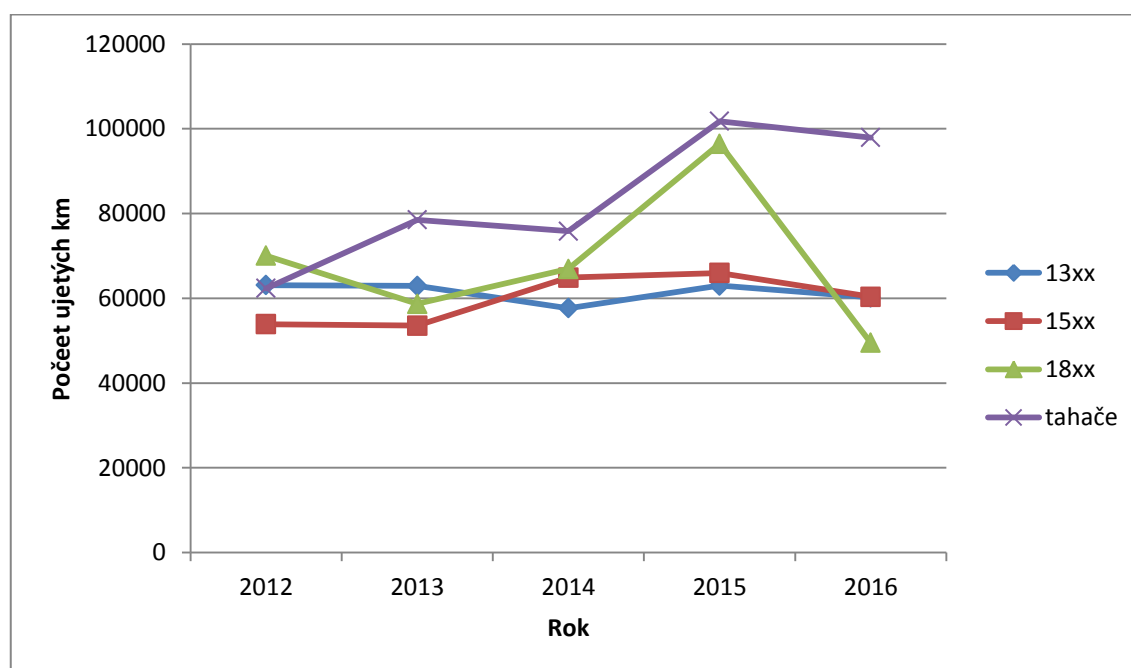
Zdroj: Vlastní zpracování Struktury datové kostky 2016

Z tabulky č.3 vyplývá, že soubor vozidel je poměrně rozmanitý a bude tedy nutné pracovat s veškerými vozidly této kategorie, která podmínky pro vyřazení z majetku České pošty splňují.

### **Průměrné ujeté kilometry typů vozidel v letech 2012-2016**

Nájezdy vozidel jsou rovněž jedním z ukazatelů, zda vozidlo z majetku České pošty vyřadit. Nákladní vozidla přesahující hmotnost 12 tun na České poště plní funkci přepravy nákladů mezi centrálními doručovacími středisky (v některých případech přepravují nadrozměrné zásilky).

Graf č.4 – Průměrné ujeté kilometry dle typu vozidla v období 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování Struktur datových kostek 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Objem najetých kilometrů udávají určené trasy vozidel a rovněž fakt, zda vozidlo v uvedeném období bylo v ostrém provozu nebo zda sloužilo jako záloha pro případ poruchy jiného vozidla či nutnosti posílení doručovacího uzlu. Trasy vozidel se mění pouze v případech, kdy dochází k migraci vozidel mezi regiony či provozovny.

Pouze u vozidel typu 13xx a 15xx lze pozorovat konzistentní průměrný nájezd na vozidlo v jednotlivých letech. Průměrný nájezd vozidel s nejvýše povolenou hmotností 13 tun a 15 tun osciloval kolem hranice 60 tis. km.

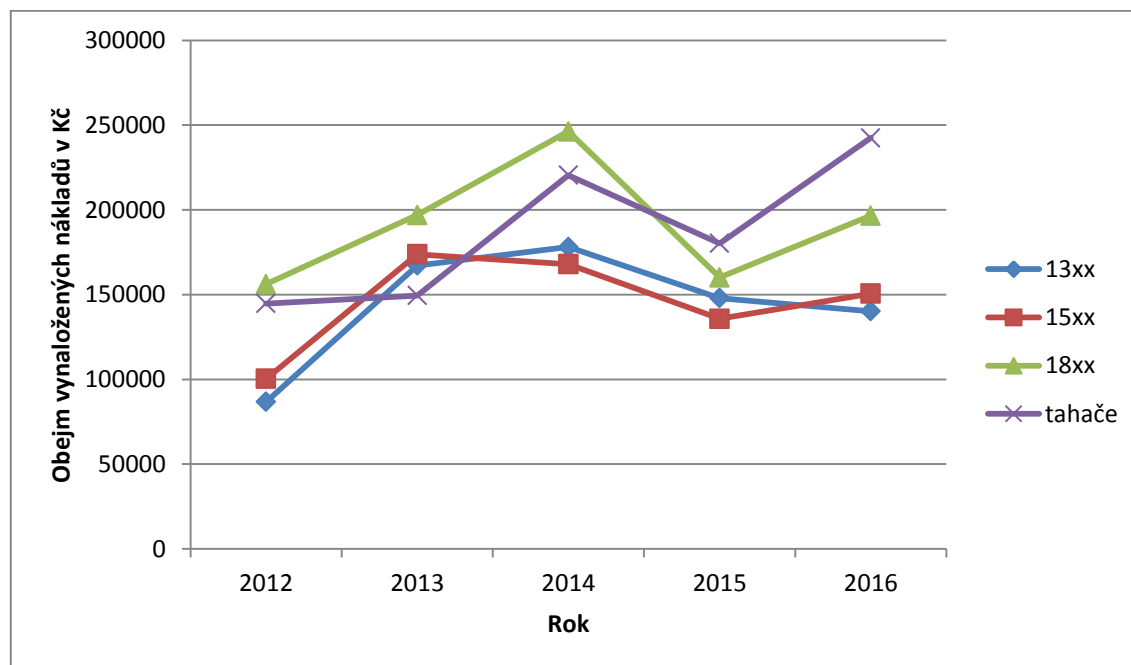
Vozidla 18xx zaznamenala značný nárůst průměrného kilometrového nájezdu na vozidlo v roce 2015 a to jak oproti hodnotě z předešlých let, tak i oproti následujícímu roku 2016. Anomálie byla způsobena znovuuvedením vozidel do ostrého provozu, jehož příčinou byly dlouhé opravy novějších vozidel tohoto typu.

Situace byla téměř totožná u vozidel typu Tahač, kde rovněž došlo k prudkému nárůstu průměrného kilometrového nájezdu na vozidlo. Oproti předešlému případu však nedošlo v roce 2016 k poklesu na původní hodnoty. Skupina vozidel Tahač zaznamenala v roce 2015 prudký nárůst průměrného kilometrového nájezdu, přičemž v tomto případě došlo k promítnutí velikosti souboru (pouze 2 vozidla) do vývoje ujetých kilometrů, jelikož jedno z vozidel bylo uvedeno znovu do ostrého provozu a to v důsledku totální škody novějšího tahače.

### **Průměrné náklady na opravy a údržbu dle typů vozidel v letech 2012 - 2016**

Z hlediska nákladů na údržbu a opravy vozidel je předpoklad, že s rostoucím věkem vozidla rostou rovněž náklady na jeho údržbu.

Graf č.5 – Průměrné ujeté kilometry dle typů vozidla v období 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování Struktur datových kostek 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Z grafu č.5 vyplývá, že průměrný náklad na opravu a údržbu vozidla v období let 2012 až 2016 zaznamenal velmi totožný průběh u většiny sledovaných vozidel



napříč typy. Jedinou výjimkou byla vozidla 13xx, jejichž křivka kopíruje tendenci růstu nákladů s rostoucím věkem do roku 2014 a posléze rovněž průměrný náklad na opravu a údržbu vozidla klesá, avšak na rozdíl od ostatních typů vozidel u vozidel 13xx nedochází k opětovnému nárůstu hodnoty nákladů v roce 2016.

K 31.12.2016 činil průměrný věk veškerých sledovaných vozidel 11 let. Sledované období tedy mapuje vývoj nákladů na opravy a údržbu průměrného vozidla s hmotností přesahující 12 tun v životním cyklu vozidla mezi sedmým a jedenáctým rokem jeho užívání. U všech typů vozidel docházelo k poklesu definovaných nákladů v desátém roce užívání vozidla a naopak k růstu v roce jedenáctém (vyjma vozidel typu 13xx, kde pokračoval trend klesajících nákladů).

**Průměrné náklady údržby a opravy vozidla na ujetý kilometr dle typů vozidel v letech 2012 - 2016**

Synergií výše zkoumaných průměrných ujetých kilometrů a průměrných nákladů na údržbu a opravu vozidla, vybrané skupiny vozidel České pošty, s.p., získáváme parametr průměrného nákladu údržby a opravy vozidla na jeden ujetý kilometr.

Tabulka č.4 – Průměrný náklad na údržbu a opravu vozidla na jeden ujetý kilometr dle typů vozidel letch 2012 – 2016 (v Kč)

Typ vozidel	13xx	15xx	18xx	Tahač
2012	1,37	1,86	2,33	2,32
2013	2,66	3,25	3,36	1,90
2014	3,09	2,58	3,68	2,9
2015	2,35	2,06	1,66	1,77
2016	2,33	2,50	3,97	2,48

Zdroj: Vlastní výpočet ze Struktur datových kostek 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Z tabulky č.4 lze vyčíst, že nejvyšší průměrné náklady na údržbu a opravy vozidla byly zaznamenány u vozidel typu 18xx v roce 2016.

Z předešlých grafů č.4 a č.5 jasně vyplývá, že zatímco počty ujetých kilometrů prudce klesaly (z důvodu změny statusu vozidel z ostrého provozu na vozidla záložní), náklady na údržbu a opravy rostly (vinou stáří vozidel a jejich technického stavu, přičemž udržení provozuschopnosti vozidel bylo bezprecedentní).

U všech typů vozidel se potvrdila rostoucí tendence v rámci delšího časového období, kdy v sedmém roce stáří vozidla dokázala v průměru jezdit levněji, než v roce jedenáctém.

### **Závěry analýzy nákladovosti vybraných vozidel N3 provozovaných Českou poštou, s.p. v letech 2012 - 2016**

Z výše zjištěných informací je možné konstatovat, že vybraný soubor vozidel vykazuje růst nákladů s rostoucím stářím. Z hlediska ekonomičnosti a hospodárnosti se tak provoz těchto vozidel Českou poštou, s.p. neustále prodražuje a dochází k neefektivnímu využití majetku České pošty, s.p. Pro optimalizaci využití vozidel a snížení provozních nákladů týkajících se oprav a údržby vozidel, proto doporučuji v následujícím roce vyřadit minimálně 10 vozidel kategorie N3 a tato vozidla obnovit při zachování typu vozidel vzhledem k neměním se požadavkům uživatelů vozidel.

#### **4.3.2 Návrh obnovy a vyřazení vozidel**

Pro optimalizaci nákladů na údržbu a opravy vozidel České pošty je nutné vyřadit vozidla, která svým stářím a kilometrovým nájedem odpovídají podmínkám daných směrnicí SM-3/2012 a vykazují vysoké náklady na jejich údržbu a opravy, nutné k udržení vozidel v provozuschopném stavu (ať už v ostrém provozu nebo jako zálohy). Vyřazená vozidla budou nahrazena novými vozidly obdobných užitných a technických vlastností.

V rámci předkládaného návrhu je nutné stanovit si počet vozidel, který je možné obnovit. Analýza nákladovosti byla aplikována na 23 vozidel kategorie N3, přičemž jako reálné se jeví vyřadit a obnovit přibližně 10 vozidel kategorie N3.

Pro výběr vhodných vozidel k vyřazení ze souboru 23 vozidel je využita bodovací metoda. Bodovací metoda je založena na hodnocení (obodování) zkoumaných subjektů na základě definovaných kritérií. Body z každého kritéria

jsou následně sečteny v přehledu subjektů a deset vozidel s nejvyšším dosaženým počtem bodů bude doporučeno k vyřazení.

Kritéria hodnocení vozidel tvoří zásadní ukazatelé, které byly v práci zmíněny. Jedná se o stáří vozidel, celkový počet ujetých kilometrů, náklady na opravu a údržbu za posledních 5 let a náklady (na údržbu a opravy vozidel + náklady na pohonné hmoty) na jeden ujetý kilometr za rok 2016.

### **Posouzení stáří vozidel**

Všechna vozidla vybraného souboru jsou starší 8 let. Hodnocení stáří vozidel bylo nastaveno tak, že vozidla starší 8 let jsou ohodnocena jedním bodem, vozidla, jejichž stáří je 9 let, dvěma body atd. Tedy interval jednoho roku tvoří jeden hodnotící bod.

Tabulka č.5 – Hodnotící tabulka stáří vozidel k 31.12.2016

ID vozidla	RZ vozidla	Typ vozidla	Rok výroby	Věk	Body
1	8A5 2019	IVECO Stralis 440xx tahač	2003	13	6
2	3AY 1904	IVECO Stralis 440xx tahač	2004	12	5
3	1AU 3381	MB Atego řada 13xx	2004	12	5
4	1AT 9676	MB Atego řada 13xx	2004	12	5
5	1AD 4871	MB Atego řada 15xx	2004	12	5
6	1AC 9528	MB Atego řada 15xx	2004	12	5
7	1AE 9621	MB Atego řada 18xx	2004	12	5
8	1AF 3741	IVECO EC řada 13xx	2005	11	4
9	2AR 7979	IVECO EC řada 13xx	2005	11	4
10	1AK 3017	IVECO EC řada 15xx	2005	11	4
11	1AP 6186	IVECO EC řada 15xx	2005	11	4
12	1AH 0805	IVECO EC řada 15xx	2005	11	4
13	1AF 2177	IVECO EC řada 15xx	2005	11	4
14	7A3 2449	IVECO EC řada 18xx	2005	11	4
15	5A5 4583	IVECO EC řada 18xx	2005	11	4
16	1AI 5920	IVECO EC řada 18xx	2005	11	4
17	1AJ 4201	IVECO EC řada 18xx	2005	11	4
18	1AF 8871	IVECO EC řada 15xx	2006	10	3
19	6A0 8041	IVECO EC řada 15xx	2006	10	3
20	8A3 7512	IVECO EC řada 18xx	2007	9	2
21	8A3 4484	IVECO EC řada 18xx	2007	9	2
22	8A3 4485	IVECO EC řada 18xx	2007	9	2
23	8A3 4382	IVECO EC řada 18xx	2007	9	2

Zdroj: Vlastní zpracování dat ze Struktury datové kostky 2016

Mezi nejstaršími vozidly České pošty, s.p. kategorie N3 patří vozidla Iveco Stralis, tedy vozidla typu tahač návěsů.

### Celkový počet ujetých kilometrů

Dalším hodnotícím kritériem je počet kilometrů, které má každé vozidlo najeto. Vysoký nájezd vozidel zvyšuje náklady na opravu a údržbu těchto vozidel, poněvadž dochází k opotřebení vozidla jízdou.

Limitní nájezd pro možnost vyřazení vozidla kategorie N3 je stanoven na 650 000 km. Hodnota 650 000 km je tedy startovní čarou pro bodování souboru vozidel. Intervalově vyjádřeno, vozidla s celkovým nájezdem 650 000 km až 749 000 km jsou hodnocena jedním bodem, vozidla s nájezdem 749 000 km až 850 000 dvěma body a tak dále.

Tabulka č.6 – Hodnotící tabulka celkového nájezdu vozidel k 31.12.2016

ID vozidla	RZ vozidla	Typ vozidla	Celkový počet km	Body
1	8A5 2019	IVECO Stralis 440xx tahač	1 491 858	9
2	3AY 1904	IVECO Stralis 440xx tahač	1 351 816	8
7	1AE 9621	MB Atego řada 18xx	1 227 553	6
8	1AF 3741	IVECO EC řada 13xx	1 087 298	5
9	2AR 7979	IVECO EC řada 13xx	1 102 327	5
23	8A3 4382	IVECO EC řada 18xx	1 108 724	5
6	1AC 9528	MB Atego řada 15xx	955 979	4
15	5A5 4583	IVECO EC řada 18xx	862 341	3
5	1AD 4871	MB Atego řada 15xx	865 256	3
18	1AF 8871	IVECO EC řada 15xx	876 733	3
22	8A3 4485	IVECO EC řada 18xx	883 393	3
14	7A3 2449	IVECO EC řada 18xx	929 283	3
13	1AF 2177	IVECO EC řada 15xx	938 941	3
4	1AT 9676	MB Atego řada 13xx	761 366	2
10	1AK 3017	IVECO EC řada 15xx	786 838	2
21	8A3 4484	IVECO EC řada 18xx	824 608	2
20	8A3 7512	IVECO EC řada 18xx	825 618	2
17	1AJ 4201	IVECO EC řada 18xx	831 578	2
19	6A0 8041	IVECO EC řada 15xx	711 456	1
3	1AU 3381	MB Atego řada 13xx	725 235	1
16	1AI 5920	IVECO EC řada 18xx	739 407	1
11	1AP 6186	IVECO EC řada 15xx	744 282	1
12	1AH 0805	IVECO EC řada 15xx	746 502	1

Zdroj: Vlastní zpracování dat ze Struktury datové kostky 2016

Hodnocení opět poukazuje na fakt, že ve vybraném souboru vozidla tahač návěsů patří nejen mezi nejstarší vozidla České pošty, s.p., ale rovněž mezi vozidla s nejvyšším kilometrovým nájezdem.

### Průměrné náklady na údržbu a opravu vozidel za období 2012 - 2016

Kritérium nákladů na údržbu a opravu vozidel je složeno z údajů za období pěti let, ze kterých je vypočten průměr, a to z toho důvodu, že v rámci jednoho roku může dojít k odchylce velikosti vynaložených prostředků na udržení provozuschopného vozidla vlivem oprav z minulých let.

Stejně jako u kilometrových nájezdů bylo využito stanovení intervalů a ke každému intervalu bylo navázáno bodové ohodnocení. Vozidla s náklady 0 až 50 000 Kč jsou ohodnocena jedním bodem, průměrný náklad vozidel v intervalu 51 000 až 100 000 Kč dvěma body a tak dále.

Tabulka č.7 – Hodnotící tabulka prům. nákladu na opr. a údrž. vozidla v 2012 - 2016

ID vozidla	RZ vozidla	Typ vozidla	Průměrný náklad na opravu a údržbu	Body
23	8A3 4382	IVECO EC řada 18xx	392 926,66	8
1	8A5 2019	IVECO Stralis 440xx tahač	299 079,26	6
22	8A3 4485	IVECO EC řada 18xx	261 892,38	6
15	5A5 4583	IVECO EC řada 18xx	210 237,88	5
11	1AP 6186	IVECO EC řada 15xx	215 776,82	5
2	3AY 1904	IVECO Stralis 440xx tahač	185 827,87	4
8	1AF 3741	IVECO EC řada 13xx	198 544,84	4
9	2AR 7979	IVECO EC řada 13xx	161 567,73	4
18	1AF 8871	IVECO EC řada 15xx	190 802,03	4
14	7A3 2449	IVECO EC řada 18xx	169 348,86	4
13	1AF 2177	IVECO EC řada 15xx	178 808,69	4
4	1AT 9676	MB Atego řada 13xx	150 414,47	4
12	1AH 0805	IVECO EC řada 15xx	177 094,16	4
6	1AC 9528	MB Atego řada 15xx	104 507,86	3
5	1AD 4871	MB Atego řada 15xx	114 950,70	3
10	1AK 3017	IVECO EC řada 15xx	100 022,81	3
21	8A3 4484	IVECO EC řada 18xx	148 411,55	3
17	1AJ 4201	IVECO EC řada 18xx	145 074,34	3
19	6A0 8041	IVECO EC řada 15xx	123 074,82	3
16	1AI 5920	IVECO EC řada 18xx	112 421,87	3
7	1AE 9621	MB Atego řada 18xx	83 793,43	2
20	8A3 7512	IVECO EC řada 18xx	98 292,75	2
3	1AU 3381	MB Atego řada 13xx	50 278,71	2

Zdroj: Vlastní výpočet z dat Struktury datové kostky 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Porovnání průměrných nákladů na opravu a údržbu vozidel za roky 2012 až 2016 vykazuje značné rozdíly. Nejvyšší náklady zaznamenalo vozidlo 8A3 4382 typu 18xx a to průměrně 392 927 korun českých na každý rok stanoveného období.

### Náklady na jeden ujetý kilometr za rok 2016

Do těchto nákladů byly započteny jednak náklady na opravu a údržbu vozidla a rovněž náklady na spotřebované pohonné hmoty. Výsledný ukazatel nákladu na kilometr tak v sobě skrývá objem nákladů přepočtených na nájezd vozidla v daném roce.

Vzhledem k výsledkům byla jako nejnižší možná dosažitelná hodnota 5 Kč/km, od které se znovu odvíjelo nastavení hodnotících intervalů. Každá koruna navíc znamenalo zhoršení bodového výsledku o jeden bod (např. 5 Kč/km až 6 Kč/ km ohodnoceno jedním bodem, 6,01 Kč/km až 7 Kč/ km dvěma body, atd.)

Tabulka č.8 – Hodnotící tabulka nákladů na kilometr v roce 2016

ID vozidla	RZ vozidla	Typ vozidla	Průměrný náklad na opravu a údržbu	Body
23	8A3 4382	IVECO EC řada 18xx	12,16	7
15	5A5 4583	IVECO EC řada 18xx	10,87	5
5	1AD 4871	MB Atego řada 15xx	10,48	5
1	8A5 2019	IVECO Stralis 440xx tahač	9,87	4
17	1AJ 4201	IVECO EC řada 18xx	9,66	4
2	3AY 1904	IVECO Stralis 440xx tahač	8,40	4
14	7A3 2449	IVECO EC řada 18xx	8,33	4
22	8A3 4485	IVECO EC řada 18xx	8,15	4
16	1AI 5920	IVECO EC řada 18xx	8,10	4
11	1AP 6186	IVECO EC řada 15xx	8,01	4
4	1AT 9676	MB Atego řada 13xx	7,98	3
18	1AF 8871	IVECO EC řada 15xx	7,87	3
12	1AH 0805	IVECO EC řada 15xx	7,59	3
21	8A3 4484	IVECO EC řada 18xx	7,49	3
7	1AE 9621	MB Atego řada 18xx	7,28	3
13	1AF 2177	IVECO EC řada 15xx	7,09	3
9	2AR 7979	IVECO EC řada 13xx	7,01	3
8	1AF 3741	IVECO EC řada 13xx	6,86	2
20	8A3 7512	IVECO EC řada 18xx	6,82	2
6	1AC 9528	MB Atego řada 15xx	6,76	2
10	1AK 3017	IVECO EC řada 15xx	6,42	2
19	6A0 8041	IVECO EC řada 15xx	6,02	2
3	1AU 3381	MB Atego řada 13xx	5,43	1

Zdroj: Vlastní výpočet z dat Struktury datové kostky 2016

První místo vozidla Iveco EuroCargo typu 18xx registrační značky 8A3 4382 naznačuje, že na vozidlo bylo vynaloženo v roce 2016 značné množství nákladů na jeho opravu a údržbu, jelikož i v předešlém kritériu průměrných celkových nákladů na opravy a údržbu vozidla figurovala tato registrační značka nejvýše.

### **Celkové hodnocení vozidel**

Po sečtení jednotlivých bodů, která vozidla obdržela za jednotlivá kritéria (váhy kritérií byly rovnocenné), došlo k vytvoření seznamu vozidel navržených na vyřazení z pohledu jejich nákladovosti pro vozový park České pošty, s.p.

Tabulka č.9 – Celková hodnotící tabulka

ID vozidla	RZ vozidla	Typ vozidla	Věk voz.	Celkový počet ujetých km	Průměrný náklad na opravu a údržbu	Průměrný náklad na opravu a údržbu	Celkové body
1	8A5 2019	IVECO Stralis 440xx tahač	6	9	6	4	25
23	8A3 4382	IVECO EC řada 18xx	2	5	8	7	22
2	3AY 1904	IVECO Stralis 440xx tahač	5	8	4	4	21
15	5A5 4583	IVECO EC řada 18xx	4	3	5	5	17
5	1AD 4871	MB Atego řada 15xx	5	3	3	5	16
7	1AE 9621	MB Atego řada 18xx	5	6	2	3	16
9	2AR 7979	IVECO EC řada 13xx	4	5	4	3	16
14	7A3 2449	IVECO EC řada 18xx	4	3	4	4	15
22	8A3 4485	IVECO EC řada 18xx	2	3	6	4	15
8	1AF 3741	IVECO EC řada 13xx	4	5	4	2	15
11	1AP 6186	IVECO EC řada 15xx	4	1	5	4	14
4	1AT 9676	MB Atego řada 13xx	5	2	4	3	14
13	1AF 2177	IVECO EC řada 15xx	4	3	4	3	14
6	1AC 9528	MB Atego řada 15xx	5	4	3	2	14
17	1AJ 4201	IVECO EC řada 18xx	4	2	3	4	13
18	1AF 8871	IVECO EC řada 15xx	3	3	4	3	13
16	1AI 5920	IVECO EC řada 18xx	4	1	3	4	12
12	1AH 0805	IVECO EC řada 15xx	4	1	4	3	12
10	1AK 3017	IVECO EC řada 15xx	4	2	3	2	11
21	8A3 4484	IVECO EC řada 18xx	2	2	3	3	10
19	6A0 8041	IVECO EC řada 15xx	3	1	3	2	9
3	1AU 3381	MB Atego řada 13xx	5	1	2	1	9
20	8A3 7512	IVECO EC řada 18xx	2	2	2	2	8

Zdroj: Vlastní výpočet z dat Struktury datové kostky 2012, 2013, 2014, 2015, 2016

Kompletace bodového hodnocení zvolených kritérií identifikovala deset vozidel. Vozidla podbarvená červenou barvou v tabulce č.8 nejvíce zatěžovala vozový park České pošty v rámci zvolené metody hodnocení nákladů na opravy a údržbu.

Pro obnovu je tedy zapotřebí pořízení všech čtyř typů nákladních vozidel, jejichž hmotnost přesahuje 12 tun.

**Obnova vozového parku České pošty, s.p. v rámci vyřazovaných vozidel kategorie N3**

Obnova vozidel České pošty, s.p. vychází rovněž z interní směrnice SM-3/2012. Vzniká potřebou obměny vozidel, která již nevyhovují požadavkům České pošty, s.p. a to z hlediska stavu (technicky nezpůsobilý stav vozidla, stáří vozidla, vysoké náklady na provozování vozidla) anebo z hlediska změny požadavků uživatele na užitné vlastnosti vozidel.

V případě této práce platí první varianta a to tedy obnova realizovaná návrhem vyřazení vozidel, která splňují podmínky vyřazení (pro kategorie N3 – více jak 8 let a nájezd větší než 650 000 km) z majetku státního podniku ČP, s.p. U těchto vozidel dochází k nárůstu vydaných finančních prostředků na jejich opravy a údržbu, které jsou nezbytné pro udržení těchto vozidel v provozuschopném stavu a tedy k jejich využívání.

Vyřazením těchto vozidel by tedy mělo dojít k úspoře nákladů na jejich opravy a údržbu a ke snížení provozních nákladů vozového parku České pošty, s.p.

Vzhledem k tomu, že je Česká pošta státním podnikem, musí se při výběru a pořízení vozidel (stejně jako je tomu i v jiných případech pořízení majetku, služby či zadání stavebních úprav a prací) řídit zákonem č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Nákup vozidel kategorie N3 je tedy nutné realizovat v rámci veřejné zakázky.

Pro srozumitelné a efektivní zadání veřejné zakázky na Obnovu vozidel kategorie N3 je důležité specifikování několika bodů:

**1. Typy vozidel, která chceme obnovit**

- vozidla kategorie N3 s max. hmotností cca 13 tun
- vozidla kategorie N3 s max. hmotností cca 15 tun
- vozidla kategorie N3 s max. hmotností cca 18 tun
- vozidla kategorie N3 tahač návěsů

**2. Počet vozidel k obnově**

- garantovaný počet odebraných vozidel každého typu



13 tun – minimálně 2 kusy vozidel

15 tun – minimálně 1 kus vozidla

18 un – minimálně 5 kusů vozidel

Tahač návěsů – minimálně 2 kusy vozidel

- v případě možnosti s opčním počtem pro každý typ

13 tun – v rámci opce další 2 kusy vozidel

15 tun – v rámci opce dalších 7 kusů vozidel

18 tun – v rámci opce další 4 kusy vozidel

### **3. Obsah dodávky vozidel**

- dodávka samotných vozidel

- poskytnutí tříletého záručního servisu na každé vozidlo

### **4. Přibližná hodnota zakázky a finanční pokrytí**

- odhad celkového objemu rámce smlouvy (vozidla v rámci garantovaného odběru + vozidla v rámci opčního ujednání), vycházející z cen posledních pořizovaných vozidel stejného typu

- náklady na pořízení vozidel jsou zaneseny do plánu investic v daném roce čerpání smlouvy

### **5. Typ zadávacího řízení**

- vzhledem k množství pořizovaných vozidel a jejich ceny bude výběr dodavatele na dodávku vozidel kategorie N3 probíhat v otevřeném řízení s neomezeným počtem účastníků

### **6. Kvalifikační předpoklady dodavatele**

- běžné kvalifikační předpoklady

- seznam významných dodávek (tedy například doložení dodávky minimálně 10 kusů vozidel N3 v posledních dvou letech)

### **7. Hodnotící kritéria**

- rozhodujícím kritériem je ekonomická výhodnost nabídky

- ekonomická výhodnost je posuzována v rámci hodnotící tabulky č. 9, která je sestavena pro účel potencionální realizace návrhu obnovy vozidel

Tabulka č.10 – Návrh hodnotící tabulky podaných nabídek na obnovu vozidel kat. N3

Kritérium hodnocení	Váha kritéria	Subkritérium hodnocení	Hodnota	Jednotka	Celková cena za kritérium	Cena kritéria po přepočtené váhou	Výsledná cena	
Pořizovací cena	60%	Cena vozidla		Kč				
Náklady na provoz	40%	Normovaná spotřeba paliva udaná výrobcem vozidla		l/100 km				
		Cena spotřeby PHM při ročním nájezdu 50 000 km *		Kč				
		Doporučený servisní interval		počet km				
		Garantovaná cena pozáruční servisní prohlídky		Kč				
		Roční náklad na pozáruční servis						
		Cena záručního tříletého servisu		Kč				
* Cena spotřeby PHM = hodnota normované spotřeby udávané výrobcem vozidla x nájezd 50 000 km x cena 40 Kč/litr PHM								
* Roční náklad na pozáruční servis vozidla = (Nájezd 50 000 km/ Doporučený servisní interval) x Garantovaná cena pozáruční servisní prohlídky								

zdroj: Vlastní zpracování

- hodnocení se skládá ze dvou kritérií, kterými jsou pořizovací cena vozidla a náklady na provoz vozidla. Každé z kritérií je složeno ze subkritérií hodnocení. Kritéria jsou ohodnocena váhami, které vyjadřují podíl kritéria na ceně nabídky.
- uchazeči vyplní pouze modře podbarvená pole. Bílá pole jsou vypočítávána na základě vzorců uvedených pod tabulkou. Celková cena za náklady na provoz je vypočítána jako součet cen záručního servisu, spotřeby PHM a ročního nákladu na pozáruční servis. Žlutá pole jsou celkové ceny za kritérium hodnocení vynásobené příslušnou váhou kritéria. Součtem cen kritérií (přepočtené váhami) se získá konečná cena, která slouží k vyhodnocení nabídky.
- součástí hodnocení jsou tak kromě ceny i náklady na provoz vozidla. Závěry předchozí analýzy nákladů na vozidla kategorie N3 totiž jasně vypovídají o tom, že provozní náklady na vozový park tvoří značnou část každoročních výdajů státního podniku Česká pošta. Nezahrnutí tohoto kritéria do hodnocení nabídek by mohlo mít za následek pořízení vozidel, která sice mají nižší pořizovací hodnotu, ale jejich náklady na údržbu a provoz jsou mnohonásobně vyšší než u vozidel, jejichž pořizovací cena je finančně náročnější.

## **8. Smlouva**

- Česká pošta, s.p. má vytvořené vlastní vzorové smlouvy, kde jsou obsaženy veškeré náležitosti smluvních ujednání, všeobecné obchodní podmínky podniku, sankce (při neplnění smlouvy, pozdním dodání zboží), platební podmínky, specifikace předmětu plnění, cena a doba na kterou je smlouva uzavírána a další.

## **9. Specifikace jednotlivých typů vozidel**

- vozidla kategorie N3 s hmotností cca 13 tun (dále typ A)
- vozidla kategorie N3 s hmotností cca 15 tun (dále typ B)
- vozidla kategorie N3 s hmotností cca 18 tun (dále typ C)
- vozidla kategorie N3 tahač návěsů (dále typ D)

Technická specifikace vozidel vychází z totožných užitečných vlastností (ložná plocha, nosnost, atd.) jako byla u vozidel vyřazovaných s tím, že samozřejmě lze technickou specifikaci uzpůsobit novým požadavkům (které je možné realizovat v rámci dodávky nových vozidel). Ukázka technické specifikace vozidla kategorie N3 je Přílohou č.1 této diplomové práce a byla získána z interních materiálů České pošty, s.p.

Po zpracování výše uvedených bodů následuje vytvoření Zadávací dokumentace k VZ Obnova vozidel kategorie N3 (obsahuje veškeré informace a pokyny pro úspěšné podání nabídky potenciálním dodavatelem vozidel), která by byla následně uveřejněna spolu s nutnými přílohami na Profilu zadavatele.

Od uveřejnění Zadávací dokumentace běží lhůta pro podání nabídek a případné dodatečné dotazy k Zadávací dokumentaci (dále jen ZD) veřejné zakázky. Dodatečné dotazy mohou lhůtu pro podání nabídek prodloužit v případě, že je nutné ZD upravit.

Po uplynutí doby pro podání nabídek jsou nabídky veřejně otevřeny za účasti dodavatelů (kteří podali nabídku) a vyhodnoceny. V případě, že nabídka s nejnižší nabídkovou cenou obsahuje veškeré náležitosti lze přejít k podpisu smlouvy a zahájení plnění.

V rámci hodnocení nejnižší nabídkové ceny byla v této části navržena tabulka pro hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky, která kromě pořizovací ceny vozidla zohledňuje i náklady nutné na jeho provoz.

Tímto způsobem by došlo k dodání nových vozidel, která by nahradila vozidla nevyhovující politice vozového parku České pošty, přičemž v případě volných

investičních prostředků by bylo možné obnovit i zbylá vozidla kategorie N3, která splňují podmínky pro vyřazení z majetku České pošty, s.p. (zbylých 13 kusů vozidel)

**Ekonomické zhodnocení navrhované obnovy vozidel v rámci optimalizace provozních nákladů.**

Správnost navrhovaného řešení optimalizace vozového parku, způsobem vyřazení a obnovy vozidel kategorie N3, vedoucí ke snížení provozních nákladů vozového parku podniku, je důležité prokázat a určit tak, zda v případě vyřazení vybraných vozidel dojde k úspoře nákladů na jejich provoz.

Případná optimalizace je verifikována na modelovém porovnání provozních nákladů vozidel vybraných k vyřazení a provozních nákladů vozidel stejné kategorie, která byla Českou poštou, s.p. pořízena na konci roku 2015.

Jak již bylo prokázáno, náklady na provoz a údržbu vozidel rostou se stářím vozidla. Za předpokladu, že vozidla určená k vyřazení by v rámci tohoto modelu v dalším roce vykazovala totožný průběh nákladů na opravy a údržbu (lze předpokládat jejich nárůst, nicméně v rámci zachování pozitivnějšího výhledu, je zachován předpokládat konstantní úroveň nákladů) může být výše nákladů porovnána s náklady na údržbu a opravy vozidel za rok 2016, která byla pořízena v roce 2015.

Následující tabulka č.10 tedy obsahuje údaje o vybraných dvou skupinách vozidel kategorie N3 za rok 2016 z hlediska zkoumaných provozních nákladů.

Tabulka č.11 – Modelové porovnání skupiny vozidel k vyřazení a skupiny nových vozidel

Vozidla	Vozidla k vyřazení	Nová vozidla (2015)
Počet vozidel	10	11
Prům. počet km/2016	60 663	112 896
Prům. N na opravu a údržbu (Kč)	207 817	44 783
Prům. N na PHM/km (Kč)	5,31	4,75
Prům. N/km v Kč	8,74	5,14

Zdroj: Vlastní výpočet z dat Struktury datové kostky 2016

Z tabulky č.10, která porovnává zvolené skupiny vozidel je zřejmé, že vozidla určená k vyřazení vykazují více jak čtyřnásobně vyšší průměrný náklad na opravu a údržbu vozidla, vynaloženou na jedno vozidlo skupiny v roce 2016 oproti vozidlům novým. Rovněž průměrný náklad složený z finančních prostředků vynaložených v rámci údržby vozidla a výdajů za pohonné hmoty na jeden ujetý kilometr vyznívá ve prospěch nových vozidel. Nová vozidla vykazovala o 41% nižší sledované náklady než vozidla k vyřazení, přičemž samotná spotřeba vozidel na jeden ujetý kilometr byla u vozidel nových rovněž nižší.

Lze tedy konstatovat, že případnou realizací navrhované obnovy vozidel dojde ke snížení provozních nákladů (nákladů na opravy a údržbu vozidel) průměrně o 163 034 Kč. Úspora by tedy při vyřazení 10 vozidel činila 1 630 340 Kč v rámci oprav a údržby vozidel kategorie N3. Kromě úspory zmíněných nákladů lze předpokládat rovněž snížení nákladů na pohonné hmoty, které by v případě vyřazení 10 vozidel a zachování kilometrového nájezdu vozidel vyřazených činilo 339 713 Kč.

Navrhovaná obnova by tedy snížila provozní náklady (náklady na údržbu a opravy vozidel a náklady na pohonné hmoty) vozového parku České pošty, s.p. Obnova vozidel samozřejmě vyžaduje značné investiční výdaje na pořízení nových vozidel, nicméně tato práce je zaměřena na optimalizaci majetku z hlediska

provozních nákladů vozového parku a proto tyto prostředky řešeny nejsou. V rámci optimalizace provozních nákladů je však v podkladech pro zadávací dokumentaci navrhována hodnotící tabulka ekonomické výhodnosti nabídky, která zabezpečuje promítnutí provozních nákladů nových vozidel do výsledného hodnocení. Tudíž v případě správně vybraného vozidla lze vyslovit předpoklad, že vlivem nově definovaného způsobu hodnocení dojde k optimalizaci provozních nákladů nových vozidel.

# ZÁVĚR

Stále častěji se hovoří o zadluženosti státu, o státním majetku a majetku státních podniků. Názory na zachování státních podniků, či jejich privatizaci se liší nejenom napříč politickým spektrem, ale na stanoviscích se nemůže shodnout také řada odborníků.

Je pravdou, že státní podniky disponují určitým kapitálem a prodej majetku těchto podniků by zaručeně pokryl řadu služeb a investic v rámci státu. Je však otázkou co by stalo, pokud by podnik jako je Česká pošta, s.p. byl privatizován a stát se vzdal jakékoliv kontroly nad jeho majetkem a poskytovanou službou. Vždyť Česká pošta je i přes nástup moderních technologií a rostoucí konkurenci soukromých přepravních společností největším přepravcem zásilek v České republice a její služby využívá téměř každý.

Není tedy lepší cestou než majetek státu, respektive státních podniků, rozprodávat, zefektivňovat hospodaření s tímto majetkem a za pomoci optimalizace i majetek zhodnocovat? Dle mého názoru je právě zhodnocování majetku a zkvalitnění hospodaření s tímto svěřeným majetkem tou správnou cestou, kterou bychom se měli ubírat.

I proto je práce zaměřena na optimalizaci majetku státního podniku, tedy konkrétně na optimalizaci provozních nákladů vozového parku České pošty, s.p. Vzhledem k tomu, že jsem zaměstnán u tohoto podniku a do tématu tedy i hluboce zainteresován bylo zajímavé položit si otázku zda lze optimalizovat vozový park České pošty, s.p. v rámci nákladů na vybranou kategorii vozidel. Z výsledku analýz a návrhu obnovy těchto vozidel mohu konstatovat, že lze.

Stanoveným cílem práce bylo navrhnout způsobu optimalizace vozového parku České pošty, v rámci vybrané kategorie vozidel z hlediska nákladů na jejich údržbu. Cíl práce byl naplněn a to jednak vytvořením seznamu vozidel navržených k vyřazení ale okrajově také návrhem způsobu obnovy za tato vozidla a vytvořením vhodného nástroje pro hodnocení nabídek. Návrh optimalizace tkví ve snížení provozních nákladů vozidel kategorie N3, vozového parku společnosti, za předpokladu jejich obnovy formou VZ, a zahrnutí kritéria provozních nákladů do hodnocení nabídek v rámci navrhovaných podkladů k veřejné zakázce na obnovu vozidel kategorie N3.

Práce poskytuje rovněž několik variant možné optimalizace majetku podniku, tedy vozového parku České pošty, s.p. Jednak interních vnitřních předpisů České pošty, s.p. společně se zavedením nového systému pro efektivní řízení a správu vozového parku (který je ve fázi zavádění) a rovněž optimalizací přepravy a doručování zásilek a tím i struktury a velikosti vozového parku. Tyto způsoby zefektivnění správy vozového parku České pošty však tato práce detailněji neřeší.

Z výše uvedených informací je jasné, že každá situace má několik řešení. Pokud Česká pošta, s.p. bude optimalizovat svůj majetek, efektivněji a kvalitněji přepravovat a doručovat zásilky adresátům, nebude potřebovat rozprodávat majetek, který podniku svěřil stát.



# Seznam použitých zdrojů

## Knižní zdroje

- I. KOVANICOVÁ, D.: *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Polygon, Praha, 2005. 15. aktualizované vydání, 418 stran. ISBN 80-7273-118-1
- II. SEDLÁČEK, J.: *Účetnictví podnikatelů po vstupu do Evropské unie*. C.H.Beck, Praha, 2004. 1. vydání, 273 stran. ISBN 80-7179-859-2
- III. SEDLÁČEK, J A KOL...: *Základy finančního účetnictví*. Ekopress, Praha, 2005. 1. vydání, 331 stran. ISBN 80-86119-95-5
- IV. OCHRANA, F.: *Veřejné zakázky: metody a metodika efektivního hodnocení a výběru*. Ekopress, Praha, 2004,. 1. vydání, 173 stran. ISBN 80-86119-79-3
- V. *Zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu*
- VI. *Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., Zákona o Účetnictví, ve znění pozdějších předpisů*
- VII. *Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, § 6 odst*
- VIII. *Zákon č. 56/2001 Sb., Zákon o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, § 3*
- IX. DOUBRAVA, M.: *Leasingová smlouva tuzemská i mezinárodní*, Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2003, 1. vydání, 95 stran. ISBN 80-86131-47-5
- X. VALOUCH, P.: *Leasing v praxi., praktický průvodce*, Praha: GRADA, 2008, 3. aktualizované vydání, 120 stran. ISBN 978-80-24-2557-4
- XI. VALOUCH, P.: *Leasing v praxi.,* Praha: GRADA, 2005, 1. vydání, 114 stran. ISBN 80-247-0745-4

- XII. NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L...: *Nákladní doprava a zasílatelství*, Praha: ASPI, a.s., 2005, 2. vydání, ISBN 80-7357-086-6
- XIII. *Zákon č. 168/199 Sb.*, Zákon o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla ve znění pozdějších předpisů, § 3 odst. 2.

## Elektronické zdroje

1. *Důvodová zpráva k zákonu č. 253/2016 SB.* : Návrh zákona včetně důvodové zprávy. In: 2016. , str.23, [cit. 2017-07-07]. [online]. Dostupné také z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=7&CT=600&CT1=0>
2. KOZEL, R.,: *I střední a malé firmy mohou mít kvalitní fleet management!*, Praha: Mobiliti Vision, 2010, [cit. 2017-07-15]. [online]. Dostupné také z: [present.blueevents.eu/FleetManagement/2010/B5\\_Kozel.pdf](http://present.blueevents.eu/FleetManagement/2010/B5_Kozel.pdf)
3. POWELL, W.B., TOPALOGLU, H.,: *Fleet Management*, Princeton: Princeton University, 2002, [cit. 2017-07-15]. [online]. Dostupné také z: <https://pdfs.semanticscholar.org/a4fc/de2a5e104cf3f542c8289019f74e1bd05b08.pdf>
4. Ministerstvo dopravy ČR. *Slovník dopravní terminologie*: 2009. [cit. 2017-07-15]. [online]. Dostupné také z: <http://www.slovníkdopravy.cz/>
5. BUTKOVIČ, P., Výukový materiál zpracovaný v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, *Rozdělení a druhy motorových vozidel*: Přerov [cit. 2017-09-12]. [online]. Dostupné také z: [http://www.sszepřerov.cz/dum/mov/VY\\_32\\_INOVACE\\_MOV\\_3ROC\\_01.pdf](http://www.sszepřerov.cz/dum/mov/VY_32_INOVACE_MOV_3ROC_01.pdf)
6. *Příloha č.2 k vyhlášce č. 341/2014 SB.*: Vyhláška o schvalování způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. In: 2016., [cit. 2017-09-12]. [online]. Dostupné také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=83221&nr=341~2F2014&rpp=15#local-content>

7. *Charakteristika leasingu, Podstata Leasingu*, Praha, Česká leasingová a finanční asociace, [cit. 2017.09.27.] ,[on-line]. Dostupný na:  
<https://www.clfa.cz/index.php?textID=39>
8. ROJÍK, S., *Jak financovat nejen firemní vůz*, Frýdek -Místek, TipCars, EBM systém s.r.o., [cit. 2017.09.27.] ,[on-line].. Dostupný na:  
<https://www.tipcars.com/magazin/nase-tema/jak-financovat-nejen-firemni-vuz.html>
9. *Provozní náklady- Opex (Operational Expenditures)*, Wilmington, DE, USA, ManagementMania.com LLC, [cit. 2017.10.01.] ,[on-line]. Dostupný na:  
<https://managementmania.com/cs/operational-expenditures>
10. *Efektivní údržba a servis firemních aut*, ProFirmy.eu, [cit. 2017.10.5.] ,[on-line]. Dostupný na: <http://www.autaprofimy.cz/tipy/efektivni-udrzba-servis-firemnich-aut>
11. *Malé peníze: Proč stojí benzin a nafta tolik? Nejvíc vydělá stát*, Praha: Peníze.cz, Partners media s.r.o [cit. 2017.10.5.] ,[on-line]. Dostupný na:  
<https://www.penize.cz/spotrebni-dane/223858-male-penize-proc-stoji-benzin-a-nafta-tolik-nejvic-na-nich-vydela-stat>
12. *Ceny benzínu a ceny nafty*, Praha: Peníze.cz, Partners media s.r.o, [cit. 2017.10.15.] ,[on-line]. Dostupný na: <https://www.penize.cz/ceny-benzinu-a-ceny-nafty>
13. *Jak nevyhodit 100 tisíc Kč kvůli pneumatikám?*, ProFirmy.eu, [cit. 2017.10.5.] ,[on-line]. Dostupný na: <http://www.autaprofimy.cz/tipy/jak-nevyhodit-100-tisic-kc-kvuli-pneumatikam#1>

14. *Tankovací karty*, Praha: Vozovy-park.cz [cit. 2017.10.15.] ,[on-line].  
Dostupný na: <https://vozovy-park.cz/tankovaci-karty/>
15. *Silniční daň*, Praha: Vozovy-park.cz [cit. 2017.10.15.] ,[on-line]. Dostupný na:  
<https://vozovy-park.cz/tankovaci-karty/>
16. *Car policy: komu a čemu slouží?*, Praha: iFLEET.CZ [cit. 2017.10.21.] ,[on-line]. Dostupný na: <http://www.ifleet.cz/archiv-2005-12/car-policy-komu-a-cemu-slouzi.html>
17. Česká pošta, Aktuality 2016, *K 1. srpnu vznikne 7 nových pošt Partner*, Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na:  
<https://www.ceskaposta.cz/-/k-1-srpnu-vznikne-7-novych-post-partner>
18. Česká pošta, *Výroční zpráva 2016 České pošty* , Praha: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.10.27.] ,[on-line]. Dostupný na:  
<https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4349406/VZ-CP-2016.pdf/db8a57aa-f2b8-4bda-be97-4741634a1b07>
19. Registr smluv, *Česká pošta, s.p. - Rámcová smlouva o dílo a nájemní smlouva "Realizace systému pro evidenci a správu vozového parku*, Praha: Ministerstvo vnitra České republiky,[cit. 2017.1.20.] ,[on-line]. Dostupný na:  
<https://smlouvy.gov.cz/smlouva/1286609>
20. Věstník veřejných zakázek, *VZ Dodávka komplexního řešení systému pro evidenci a správu vozového parku*, ČR Praha: Ministersvo pro místní rozvoj [cit. 2017.11.20.] ,[on-line]. Dostupný na:  
<https://old.vestnikverejnychzakazek.cz/cs/Form/Display/677101>

## **Další zdroje**

1. Česká pošta, SM-3/2012 Politika vozového parku České pošty, s.p.: Česká pošta, s.p. [cit. 2017.11.15.].
2. Struktura datové kostky 2012
3. Struktura datové kostky 2013
4. Struktura datové kostky 2014
5. Struktura datové kostky 2015
6. Struktura datové kostky 2016

# Přílohy

## Příloha č. 1 – Ukázka technické specifikace vozidla

### Obecná technická specifikace vozidel

#### N3 – 18 tun

##### Motor:

- Vznětový;
- plnění emisní normy euro 6;
- min. výkon 180 kW;
- nádrž minimálně 280 litrů;
- převodovka automatická

##### Podvozek:

- dvounápravový.

##### Kabina:

- krátká - bez lůžek;
- 3 sedadla;
- integrovaný spojler v barvě vozidla;
- lakování nebo polep vozidla dle specifikace uvedené dále.

##### Brzdy:

- kotoučové na přední i zadní nápravě;
- ABS;
- motorová brzda.

##### Výbava \_\_\_\_\_ :

- akumulátory 2 x 12V / min 140Ah (časté otvírání ZČ);
- elektricky ovládaná a vyhřívaná zpětná zrcátka;
- digitální tachograf (1 den/2 řidiči) dle platných předpisů EU v době předání vozidla;
- autorádio s CD přehrávačem;
- mlhové světlomety vpředu;
- senzory se zvukovou signalizací při couvání pro řidiče i ostatní účastníky provozu;

- příprava pro montáž GPS;
- bez závěsného zařízení.
- nezávislé teplovzdušné topení.

**Nástavba – skříň:**

- Minimální objem 46 m<sup>3</sup>
- Vnitřní rozměry - délka min 8100 mm
- Vnitřní rozměry - šířka min 2450 mm
- Vnitřní rozměry - výška 2360 mm
- Minimální nosnost 9800 kg
- bez bočních a zadních dveří.
- Ostatní požadavky jsou stanoveny v samostatném bloku tohoto dokumentu pod označením Požadované standardní provedení skříňové nástavby;
- zadavatel bude požadovat písemný souhlas výrobce skříňe se zástavbou stojanů pro bezpečnostní boxy včetně přesné definice úchytných bodů.

**Zvedací čelo:**

- Rozměr dle velikosti skříňe;
- Minimální nosnost 1500 kg;
- Ostatní požadavky jsou stanoveny v samostatném bloku tohoto dokumentu pod označením Požadavky na zdvihací plošinu (čelo) standardní – neskládací.

**Specifikace barevného provedení vozidel**

- Požadovaná barva: Pantone 123 C (žlutá), RAL 1018.
- Všechna vozidla budou lakována v odstínu shodném s požadovanou barvou, případně této barvy může být dosaženo celoplošným polepem fólií s životností min. 5 let.
- Celoplošný polep může být proveden buď potíštěnou fólií (včetně potisku označení firemními symboly a texty) nebo barevnou fólií odpovídající odstínu barvy Pantone 123 C - v tomto případě bude označení firemními symboly a texty provedeno řezanou grafikou.
- Barvy odpovídající barvě Pantone 123 C jsou uvedeny v níže předkládané tabulce.

<b>Produktová řada</b>	<b>Kód barvy</b>
<b>3M Series 50</b>	<b>50-26</b>
<b>3M Series 70</b>	<b>70-25</b>
<b>3M Series 100</b>	<b>100-25</b>



<b>Oracal 641</b>	<b>021</b>
<b>Oracal 651</b>	<b>021</b>
<b>Oracal 751</b>	<b>021</b>
<b>JAC Serisign</b>	<b>2203</b>
<b>Avery 500 EF</b>	<b>504</b>
<b>Avery 700 PF</b>	<b>706</b>
<b>Multifix Series 5000 mat</b>	<b>5038</b>
<b>Multifix Series 5000 lesk</b>	<b>5081</b>
<b>Multifix Series 7000</b>	<b>7002</b>

- Vozidla budou opatřena označením firemními symboly a texty dle vizualizace uvedené v Příloze č. 3 ZD (Katalog značení vozidel České pošty, s.p.). Velikost a umístění označení firemními symboly a texty na jednotlivých částech vozidel budou odpovídat vizualizaci uvedené v Příloze č. 3 ZD (Katalog značení vozidel České pošty, s. p.).
- Odchytky ve velikosti a přesném umístění se připouštějí v míře odpovídající rozdílnému rozměru ploch, na nichž má být každá jednotlivá část označení umístěna, různých výrobců vozidel. Velikost jednotlivých prvků označení může být upravována pouze proporcionálně, tedy se zachováním poměru stran.
- Barva modré fólie bude odpovídat barvě Pantone 280 C. V případě, že výrobce samolepicích fólií nemá ve svém standardní nabídce tuto barvu může být použito barvy nejbližší odstínu Pantone 280 C. barvy blízké barvě Pantone 280 C, jsou uvedeny v níže uvedené tabulce.

<b>Produktová řada</b>	<b>Kód barvy</b>
3M Series 50	50-884
3M Series 70	70-903
3M Series 100	100-003
3M Series 2330 Translucent	2330-90
Oracal 641	65
Oracal 651	65
Oracal 751	65
JAC Serisign (8 let)	2410
JAC Serical	3426
JAC Serisoft	4417
Avery 500 EF (mat i lesk)	512
Avery 700 PF	747
Multifix Series 4000	4018
Multifix Series 5400 (Transparent)	5478
Multifix Series 5000 mat	5043
Multifix Series 5000 lesk	5018
Multifix Series 7000	7010

Použití konkrétního barevného odstínu fólie, pokud není uveden ve výše uvedené tabulce, bude podléhat schválení zadavatele.

#### **Požadované standardní provedení skříňové nástavby**

Univerzální skříňová nástavba pro přepravu poštovních kontejnerů, palet a poštovních zásilek.

#### **Skříňová nástavba - PLYWOOD:**

- nosné stěny jsou složeny z plywoodu – speciální vrstvené překližky (tloušťka stěny nejméně 17 mm) s oboustranným umělohmotným potahem,
- vnitřní osvětlení skříňe se 3 stropními svítelnami zapuštěnými do panelu střechy a to s minimální intenzitou osvětlení 150lx dle platných norem,
- všechna kování dveří a karoserie v provedení z nerezavějící oceli v leštěné úpravě,
- portál zadních dveří žárově pozinkovaný a lakovaný, s překrytím pantů a okapničkou,
- mezirám a podlahový roznášecí rošt z hliníkových nebo ocelových profilů,
- hliníkové zábrany proti podjetí - vyklápěcí,

### **Podlaha skříňové nástavby:**

- z vodovzdorné překližky, tloušťka 21 mm,
- po celé ploše hliníkový výstupkový (rastrovaný) plech, tloušťka 3/5 mm, spoje plechu svařeny v ochranné atmosféře (celistvá podlaha) bez poškození spodní vodovzdorné překližky,
- připevněná k rámu skříňe průchozími šrouby, které jsou zajištěny maticemi,

### **Vnitřní stěny skříňe:**

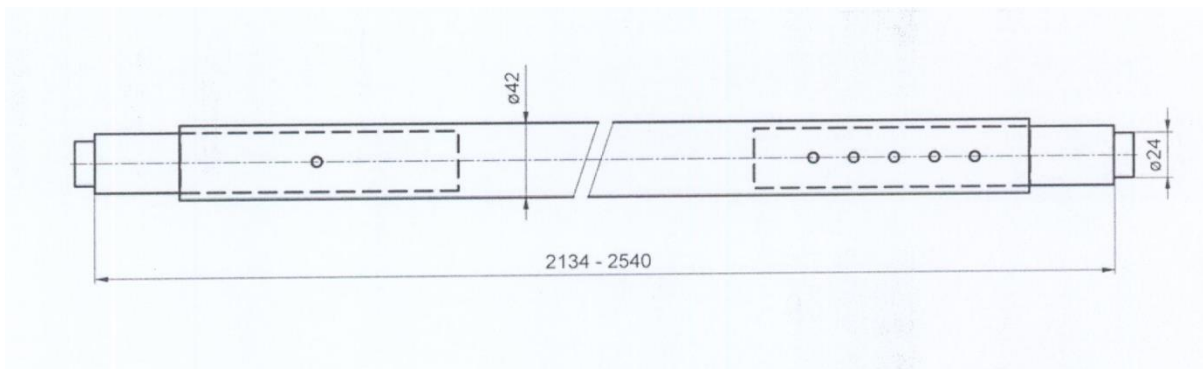
- u podlahy vnitřní obložení skříňe chráněno okopovým plechem do výšky 170 mm,
- po celém obvodu (mimo zadních dveří) namontovaná záchytná ocelová pozinkovaná lišta (univerzální trimovací) ve výšce 900 mm (střed lišty) pro aretaci poštovních kontejnerů,
- po celém obvodu namontovány 3 ochranné lišty (vodovzdorná překližka 150 krát 21 mm) ve výšce 170, 450 a 1570 mm (spodní hrana lišty),
- na čelní stěně nástavby vyztužení další vrstvou překližky nejméně do výšky 1400 mm, která bude chránit stěnu před proražení při manipulaci s nákladem

### **Dveře u skříňové nástavby:**

- bez bočních dveří,
- bez zadních dvoukřídlých dveří,
- prostor nad zdvihacím čelem uzavřen záklopkou, jež bude zajišťovat plnou funkčnost i za nízkých teplot (-30 °C)
- ZČ a záklopka utěsněny systémem těsnících lišt,
- zamykání zdvihací plošiny zámkem CUK ČP.

### **Vybavení skříňové nástavby:**

- uzpůsobení skříňe pro přepravu kontejnerů - přepravních klecí (KPV), na šířku možnost převozu dvou KPV (min 2 100 mm) vedle sebe včetně rezervy pro aretaci. Rozměr KPV: d 1280 mm, š 950 mm, v 1700 mm) – počet rozpěrných tyčí dle výpočtu výrobce skříňe,
- rozpěrné tyče ocelové s pružinovým systémem zajištění s pozinkovaným povrchem (délka a průměr dle šíře skříňe),



- nástavbu vybavit kotvícími oky v podlaze, nebo v liště u podlahy po obvodu skříně, pro zajištění přepravovaného materiálu (např. palet) upínacími pásy tak, aby takto provedené zajištění nákladu odpovídalo všem platným předpisům. Součástí dodávky bude 5 ks odpovídajících upínacích pásů o minimální délce 5 - 6 m,
- garance vodotěsnosti čela použitého místo zadních dveří

### **Ochrana zadní části vozidla:**

- 2 zadní gumové dorazy (cca 200 mm dlouhé) připevněné k rámu podvozku svisle pod obrys skříně tak, aby byl chráněn zadní nárazník včetně zadního osvětlení.

### **Požadavky na zdvihací plošinu (čelo) standardní - neskládací Nosnost**

- 1500 kg, vzdálenost zátěžového bodu min. 600 mm;
- Aluminiová deska o délce cca 1 800 mm, šíře přizpůsobená šíři nástavby. Deska odolávající vysokému bodovému zatížení s minimálně dvojnásobnou pevností, nežli je vlastní nosnost plošiny.

### **Hydraulika**

- hydraulický agregát chráněný proti působení nepříznivých povětrnostních vlivů;
- výbava plošiny dvěma zdvihacími a dvěma naklápěcími válci; zadavatel akceptuje i dvouválcové plošiny
- hydraulické hadice s garantovanou životností 5 let, materiál polyuretan;

- elektromagnetické bezpečnostní ventily na všech hydraulických válcích.

### **Mechanika**

- povrchová úprava zdvihacího mechanismu dlouhodobě zabraňující korozi (kataforézní
- metoda lakování);
- trojdílná zábrana proti vklínění splňující normy EU;
- pouzdra všech čepů umožňující promazání, interval promazání max. 1x ročně při provádění pravidelné prohlídky;
- odvalovací kolečka na kyvném ramenu zabraňující odírání styčných ploch o zem;
- automatické přiklonění špice plošiny k zemi (např. bezporuchovým mechanickým kloubem).

### **Ovládání**

- bezpečnostní obouruční ovládání;
- vypínač ovládacího okruhu v kabině vozidla pro zabránění neoprávněné manipulace s plošinou, signalizace otevřené plošiny v kabině řidiče;
- oboustranné – pevné ovládání z levé i pravé strany skříně vozidla;
- mobilní ovládání na kabelu (bez nožního ovládání) umístěný ve vnitřním prostoru skříně.

### **Utěsnění nástavby**

- celoobvodový systém těsnících profilů pro dokonalé utěsnění nástavby uzavřené plošinou;
- spodní těsnění na prahu nástavby vsazené do profilu odolávajícímu vysokému bodovému zatížení při přejezdění.

### **Prvky pasivní bezpečnosti**

- varovné blikače na plošině automaticky spínané po otevření plošiny;
- varovná funkce blikačů viditelná i z bočního pohledu;
- výstražné praporky s aktivní reflexní funkcí schválené v EU;

- blikáče zapuštěné do zdvihací plošiny, tak aby při manipulaci nedošlo k jejich poškození.

### **Servisní zajištění**

- fungující servisní síť rozmístěná po území ČR - minimálně 1 zastoupení v regionu každého regionálního dopravního centra České pošty (ČP).

### **Proškolení obsluhy**

- proškolení školících pracovníků ČP v oblasti bezpečného ovládání zdvihací plošiny,

### **Schválení pro provoz**

- ke každé plošině dodání kompletní dokumentace a platného technického osvědčení, včetně návodu k obsluze.

# Seznam obrázků a grafů

## Obrázky

- Obrázek č. 1 – Základní finanční ukazatele Výroční zprávy České pošty 2016.....41  
Obrázek č.2 - Ukázka systemizace vozidel České pošty, s.p.....48

## Grafy

- Graf č.1 – Vývoj počtu vozidel v letech 2012 – 2016.....46  
Graf č.2 - Struktura vozového parku ČP, s.p. dle kategorií vozidel k 31.12.2016.....49  
Graf č.3 – Struktura vozového parku ČP, s.p v roce 2016 z hlediska vlastnictví vozidel..52  
Graf č.4 – Průměrné ujeté kilometry dle typů vozidla v období 2012 – 2016.....56  
Graf č.5 – Průměrné ujeté kilometry dle typů vozidla v období 2012 – 2016.....57

## Seznam tabulek

Tabulka č.1 – Vývoj struktury vozového parku ČP dle kategorií vozidel (2012-2016).....	50
Tabulka č.2 – Náběh nových vozidel v roce 2016 z hlediska způsobu pořízení.....	53
Tabulka č.3 – Počet vozidel dle typů kategorie N3.....	55
Tabulka č.4 – Průměrný náklad na údržbu a opravu vozidla na jeden ujetý kilometr dle typů vozidel letech 2012 – 2016 (v Kč).....	58
Tabulka č.5 – Hodnotící tabulka stáří vozidel k 31.12.2016.....	60
Tabulka č.6 – Hodnotící tabulka celkového nájezdu vozidel k 31.12.2016.....	61
Tabulka č.7 – Hodnotící tabulka prům. nákladu na opr. a údrž. vozidla v 2012 - 2016.....	62
Tabulka č.8 – Hodnotící tabulka nákladů na kilometr v roce 2016.....	63
Tabulka č.9 – Celková hodnotící tabulka.....	64
Tabulka č.10 – Návrh hodnotící tabulky podaných nabídek na obnovu vozidel kat.N3.....	67
Tabulka č.11 – Modelové porovnání skupiny vozidel k vyřazení a skupiny nových vozidel.....	70