



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Optimalizace logistických procesů u poskytovatele zasílatelských služeb

Vypracovala: Petra Vovsová
Vedoucí práce: Ing. Radek Toušek, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra VOVSOVÁ**
Osobní číslo: **E13514**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Optimalizace logistických procesů u poskytovatele zasilatelských služeb**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Provedení optimalizace logistických procesů v systému řízení zasilatelských služeb u vybraného poskytovatele.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti zasilatelských a kurýrních služeb. Po stanovení metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, časového snímkování, zpracování údajů z provozní evidence vybraného subjektu, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na optimalizaci logistických procesů vztahujících se k zajištění zasilatelských a kurýrních služeb daného podniku. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků.

Rámcová osnova:

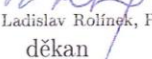
1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Cíl a metodika práce,
4. Charakteristika zkoumaného subjektu,
5. Vlastní práce,
6. Závěr,
7. Použitá literatura,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Christopher, M. (2011). *Logistics & supply chain management.* London: Financial Times Prentice Hall.
Novák, J. (2006). *Kombinovaná přeprava.* Pardubice: Institut Jana Pernera.
Novák, R. (2005). *Námořní přeprava.* Praha: ASPI.
Pernica, P. (2005). *Logistika pro 21. století: Supply chain management.* Praha: Radix.
Sixta, J. (2005). *Logistika: Teorie a praxe.* Brno: CP Books.
Toušek, R. (2007). *Management dopravy.* České Budějovice: Ekonomická fakulta JU.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radek Toušek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentska 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce a databází kvalifikačních prací Theses. cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. dubna 2016

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Radkovi Touškovi, Ph.D., za podporu při vypracování mé bakalářské práce. Můj velký dík také patří manželům Černilovím, kteří mi velmi pomohli při získávání podkladů pro práci, bez kterých by nemohla vzniknout. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům z depa č. 59 společnosti General Logistics Systems Czech Republic s.r.o., kteří se podíleli na vypracování obrázků a tabulek.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Pojetí logistiky	4
2.2	Definice logistiky	4
2.3	Logistické cíle.....	5
2.4	Hlavní logistické činnosti.....	6
2.4.1	Pasivní logistické prvky	7
2.4.2	Aktivní logistické prvky.....	13
2.5	Logistický řetězec	14
2.6	Doprava	14
2.6.1	Charakteristika silniční přepravy	14
2.6.2	Charakteristiky železniční přepravy.....	15
2.6.3	Charakteristika přepravy po vodě	15
2.6.4	Charakteristika letecké přepravy.....	15
2.6.5	Charakteristika kombinované přeprava.....	16
2.7	Zasílatelské služby	16
2.7.1	Legislativa v zasílatelství	16
2.7.2	Právní úprava zasílatelství v ČR.....	17
2.7.3	Členění a struktura zasílatelských firem	18
2.7.4	Zasílatelské dokumenty a formuláře	18
3	Metodika a cíl práce	20
3.1	Cíl práce.....	20
3.2	Metody sběru dat.....	20
3.3	Metodický postup.....	20
4	Charakteristika zkoumaného subjektu	22

4.1	Historie	22
4.2	Vize a hodnoty	24
4.3	GLS Czech Republik.....	26
5	Výsledky.....	27
5.1	Služby GLS.....	27
5.2	Služby GLS s přidanou hodnotou	27
5.3	Současná situace	28
5.4	Informační toky.....	37
5.5	Analýza kritických faktorů	39
5.6	Návrh opatření	53
6	Závěr.....	58
I.	Summary.....	60
II.	Použité zdroje:	61
III.	Seznam obrázků a tabulek	63
IV.	Přílohy	64

1 Úvod

Logistika snižuje náklady na oběh zboží pomocí koordinace jednotlivých logistických činností a tím ovlivňuje náklady i zisky podniků. Pobízí k poptávkám rychlou a kvalitní dodávkou, řídí činnosti dopravců, obchodu i spotřebitele. Proto její význam v současnosti velmi rychle roste. Nyní již podniky vědí, že logistika je účinným a velmi významným nástrojem ke snižování nákladů. V minulosti byla logistika spojována pouze s dopravou, ale dnes je brána z mnohem širšího pohledu. Trendy ve vývoji logistiky jsou spojené se zvyšováním konkurenceschopnosti podniku a produktivity jeho zdrojů.

Společně s logistikou se vyvíjely i zasílatelské služby, které vychází z jejích principů. Samotné zasílatelství se rozšířilo o množství poskytovaných služeb a počet přepravovaných zásilek postupně roste.

Změny v zasílatelství se opírají především o maximální využití logistiky a informačních technologií. Informační technologie představují hlavně elektronické zpracování a přenos dat. Zasílatelské firmy se snaží nastavovat takové podmínky, aby odesílatelé měli co nejméně starostí s přepravou a naopak se více věnovali své výrobě a obchodu.

V současnosti je zasílatelství velmi bouřlivě se rozvíjejícím a významným oborem, orientujícím se na vyšší dynamiku a efektivnost poskytovaných služeb. Samotný zasílatel neobstarává pouze přepravu, ale velmi často se účastní vlastními dopravními prostředky na realizaci přepravního řetězce, zajišťuje skladování ve vlastních skladech a své služby poskytuje velmi často na vlastních překladištích.

Zasílatelské firmy se nadále zabývají také i prodejem a aktivně se věnují ekologii. Snaží se snižovat emise a optimalizují odpadové hospodářství. Převážnou většinu zasílatelských firem lze označit jako obchodně zasílatelské či dopravně zasílatelské. Lze konstatovat, že zasílatel představuje velmi významný článek ve vnitrostátním i zahraničním obchodě.

2 Literární přehled

2.1 Pojetí logistiky

Pojem logistika se po dobu historie postupně měnil a vyvíjel. Jako první tento obor používali ve starověkém Řecku a Římě. Logistika jako obor se velice rozvinula ve vojenství, kde pomáhala důstojníkům v zásobování a přemísťování vojenských jednotek.

Důvodů k uplatnění logistiky v hospodářské sféře byla celá řada. Především bylo nutné řešit stále složitější výrobní a distribuční procesy. Bylo potřeba zajistit návaznost jednotlivých dílčích procesů tak, aby byly efektivně využity všechny kapacity. Stále náročnější byly požadavky na dopravu. Optimalizace zásobování mohla snížit prostředky v zásobách vázané.

Význam logistiky neustále roste spolu s narůstající globalizací. Firmy jsou vystavovány silným konkurenčním tlakům a logistika zaujímá v této situaci strategické postavení. Účinnost logistiky se také zvyšuje s rozvojem informačních technologií (Řezníček, 2003).

2.2 Definice logistiky

Vaněček (2008) uvádí, že definice logistiky nebyla dosud sjednocena. Proto je zde uvedeno několik pojetí od různých autorů.

„Obsahem logistiky je integrální řízení veškerého materiálového toku (včetně toku od dodavatelů a toku k odběratelům) jako celku a příslušného informačního toku“ (Vaněček, 2008).

„Logistika je proces plánování, realizace a řízení toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby s cílem uspokojit požadavky zákazníků“ (Pernica, 2005).

„Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku

k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku“ (Sixta, 2005).

„Logistika je proces strategického řízení nákupu, přesunu a skladování materiálu, nedokončených a hotových výrobků a s tím souvisejících informačních toků prostřednictvím podniku a jeho marketingových kanálů tak, aby stávající i budoucí ziskovost byla maximalizována a zároveň byl proces nákladově efektivní“ (Christopher, 2011).

„Logistika je zodpovědná za tok materiálu od dodavatelů do organizace, prostřednictvím operací v rámci organizace, až k zákazníkům“ (Waters, 2003).

2.3 Logistické cíle

Napříč podnikem se vyskytuje několik dílčích cílů, které jsou různé povahy a často protichůdné.

Například pro nákup je více vhodné objednávat objemné dodávky od stejných a ověřených dodavatelů, protože to vede k lepším obchodním podmínkám a samozřejmě i vztahům mezi odběrateli a dodavateli. Následně výroba vyžaduje dostatečně velký výrobní materiál a naopak malou variabilitu výrobků, aby se co nejméně měnil výrobní plán a vytížení výrobních zařízení (Pernica, 1995).

Oproti výrobě naopak prodej potřebuje velikou flexibilitu výroby, aby rychle reagovala na požadavky poptávky. Poté aby existoval široký výběr produktů a možnost výroby takového množství, které odběratel vyžaduje a co nejrychleji objednávky expedovat.

Tyto protikladné nároky se střetávají ve skladovém hospodářství, pro které je například důležitý nízký stav zásob, jednoduchý výběr, plynulá činnost výroby a minimum expresních zakázek. Nakonec finance samozřejmě chtějí co nejnižší výrobní náklady a malé ztráty (Pernica, 1995).

Splnění těchto dílčích cílů zároveň je prakticky nemožné. Lze dosáhnout pouze částečných kompromisů. Posláním logistiky však není zprostředkovávat kompromisy mezi dílčími cíli dvojic či trojic podnikových útvarů. Úloha logistiky spočívá v nahrazení dílčích cílů jedním společným kooperativním cílem pro všechny útvary podniku – jím je úplné uspokojení potřeb zákazníka (jako vnější cíl) dosažitelné při současném splnění výkonového (technického) cíle a ekonomického cíle (vnitřních cílů).

Výkonový (technický) cíl se zabývá dodáním objednaného zboží zákazníkovi v požadovaném množství a kvalitě na určené místo v dané lhůtě. Nejdůležitější u tohoto cíle je rychlost a její zlepšování. Ekonomický cíl má za úkol zajistit tuto rychlost dodání při přiměřených (optimálních) nákladech (Pernica, 1995).

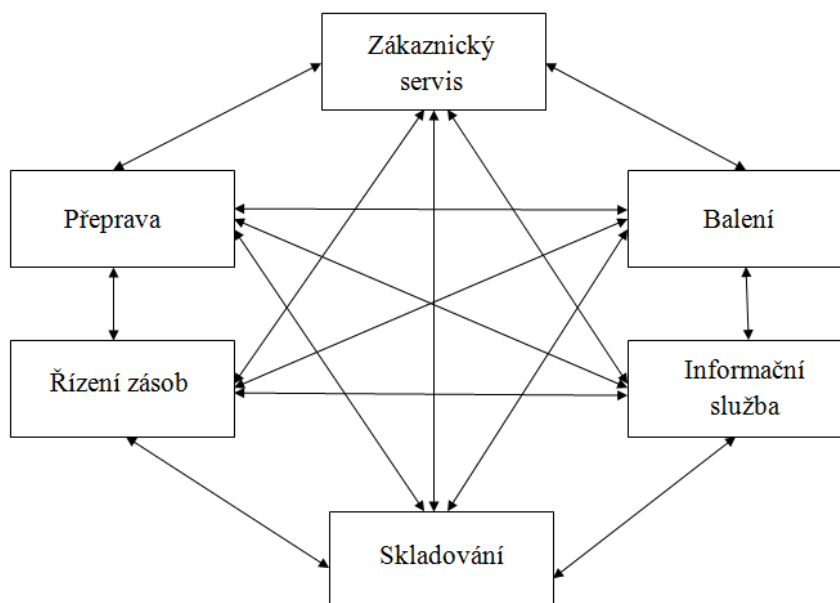
Různí zákazníci mají různé požadavky, proto je nutné odlišit, o jaký druh zákazníka se jedná. Pokud se jedná o konečného spotřebitele, maloobchodní nebo velkoobchodní firmu, bude pro něj cena výrobku (zboží) stejně důležitá jako úroveň logistických služeb. Naopak pro zákazníka z výrobní sféry jsou logistické služby mnohem důležitější než cena, protože jeho výroba je závislá na dodržování dodacích lhůt a spolehlivosti dodávek. Pokud nejsou logistické služby dostatečné, dochází k problémům s včasnými a kompletními objednávkami pro jeho zákazníky (Pernica, 1995).

2.4 Hlavní logistické činnosti

Mezi hlavní logistické činnosti patří:

- zákaznický servis;
- prognózování/plánování poptávky;
- řízení stavu zásob;
- logistika komunikace;
- manipulace s materiálem;
- vyřizování objednávek;
- balení;
- podpora servisu a náhradní díly;
- stanovení místa výroby a skladování (Douglas, 2005).

Obrázek 1: Logistický mix



Zdroj: Gourdin, 2006

Logistické prvky

Logistické prvky jsou součástí logistického systému. Jsou to takové jednotky, které už dále nejsou diferencovány a které nejsou hlouběji zkoumány. Jsou rozlišovány dvě skupiny logistických prvků, aktivní a pasivní (Vaněček, 2008).

2.4.1 Pasivní logistické prvky

Výkony prováděné s pasivními prvky nemají technologický charakter, protože se nemění jejich fyzikální, chemické nebo jiné vlastnosti. Je s nimi manipulováno, jsou přepravovány a skladovány.

Mezi pasivní prvky řadíme:

- základní a pomocný materiál;
- nedokončené výrobky;
- díly pro montáž výrobků;
- obaly, odpad.

Pasivní prvky lze označovat jako materiál, který má různé podoby.

Konkrétně ho rozdělujeme na:

- Pevný materiál:
 - samotné kusy;

- manipulační jednotky (palety, kontejnery, kartony, bedny);
- volně ložený materiál (např. písek, uhlí aj.).
- Kapalný materiál:
 - manipulační jednotky (sudy, demižony, nádržkové kontejnery);
 - volně ložený materiál (např. kapaliny tekoucí potrubím).
- Plynný materiál:
 - manipulační jednotky (tlakové láhve, nádržkové kontejnery);
 - volně ložený materiál (plyny proudící potrubím).

Aby se s pasivními prvky lépe manipulovalo, skládají se do přiměřených manipulačních a přepravních jednotek (Vaněček, 2008).

Manipulační jednotka je složena z materiálu, který tvoří samostatný celek. Ve většině případů jsou manipulační a přepravní jednotky totožné, výjimkou je manipulační jednotka do 15 kg. Tuto jednotku nelze označovat jako přepravní, jelikož by musel být nakládán každý kus samostatně.

Kvůli odlišným požadavkům na manipulaci a přepravu byl vytvořen systém manipulačních a přepravních jednotek. Následně lze z nižších jednotek vytvořit jednotky vyššího řádu.

1. Manipulační jednotka nultého řádu

Zboží ve spotřebitelském obalu.

2. Manipulační (přepravní) jednotka I. řádu

S touto jednotkou se manipuluje výhradně ručně. Postupuje všemi články logistického řetězce, aniž by se dělila na menší části. Její hmotnost je maximálně 15 kg.

3. Manipulační (přepravní) jednotka II. řádu

Jedná o odvozenou manipulační jednotku, se kterou se manipuluje mechanizovaným nebo automatizovaným způsobem a je uložena ve skladech. Maximální hmotnost se pohybuje od 250–1000 g a je složena z 16–64 jednotek I. řádu. Jedná se především o palety, roltejnery či malé kontejnery.

4. Manipulační (přepravní) jednotka III. řádu

Stejně jako předcházející jednotka je tato také odvozená a manipulace je opět mechanizovaná nebo automatizovaná. Kvůli jejím vlastnostem se používá především k dálkové přepravě (železniční, silniční, vodní, letecké). Hmotnost je přibližně do 30 t.

Jednotka je složena z 10–44 jednotek II. řádu. Převravními prostředky jsou velké nebo letecké kontejnery.

5. Manipulační (převravní) jednotka IV. řádu

Tato odvozená manipulační jednotka neslouží k přepravě po souši, používá se především pro dálkovou kombinovanou přepravu, vnitrozemskou vodní a námořní. Hmotnost 400–2000 t, přeprava člunovými kontejnery, manipulace palubními portálovými jeřáby (Pernika, 1998).

Převravní prostředky

Převravním prostředkem se rozumí technický prostředek (paleta, kontejner apod.), který spoluvytváří manipulační nebo převravní jednotku a usnadňuje manipulaci či přepravu. V zasílatelství se používají především následující druhy.

Ukládací bedny

Ukládací bedny jsou základní převravní a skladovací prostředky. Jsou vymezeny pro skladování materiálu a manipulaci mezi jednotlivými operacemi. Používají se především pro uložení balíků před odesláním. Ukládací bedny mohou být rovné, zkosené nebo zásuvkové.

Převravníky

Převravníky jsou také nižší manipulační jednotky. Oproti bednám jsou stohovatelné. Využití v zasílatelství je obdobné.

Palety

Jedná se o převravní a manipulační jednotky II. řádu. Používají se ve skladu, ke kompletaci i mezi jednotlivými operacemi. Manipuluje se s nimi vysokozdvíhacími vozíky, regálovými zakladači a jinými prostředky. Palety jsou nejčastěji dřevěné či plastové, jsou vratné nebo nevratné (na jedno použití).

Europaleta má podle ISO 800×1200 mm. Funkce palet lze rozšířit pomocí různých nástaveb, které jsou sloupkové, ohradové či skříňové. Bohužel se tím zvětšují i rozměry samotných palet.

Roltejnery

Manipulační a přepravní prostředky II. řádu s čtyřkolovým podvozkem, který je odnímatelný. Rozměry roltejnery jsou 600×800 mm, nosnost 300–500 kg a výška kolem 1 500 mm. Manipuluje se s nimi buď ručně, nebo prostřednictvím podlahových dopravníků. Využití je stejné jako u palet.

Kontejnery

Obecně se kontejnerem rozumí základní přepravní unifikovaná jednotka nebo také ložná jednotka či v dokumentech EU používaný pojem nákladová jednotka, jež je využívána především při přepravě balíků z jednotlivých dep či překladišť.

Členění kontejnerů podle objemu:

- *malé* (objem alespoň 1 m³, avšak nejvýše 3 m³), jejichž konstrukce umožňuje přemísťování bez pomoci překládacího mechanismu (např. jsou opatřeny kolečky či válečky), nejedná se o kontejnery splňující podmínky v KP;
- *střední* (objem alespoň 3 m³, avšak nejvýše 15 m³), jejichž konstrukce umožňuje přemístění pomocí překládacího mechanismu, nejedná se o kontejnery splňující podmínky použití v KP;
- *velké* (objem nad 15 m³), jejichž konstrukce umožňuje přemístění pomocí překládacího mechanismu, kontejnery o tomto objemu tvoří přepravní jednotky KP (Novák, 2008).

Výměnné nástavby

Výměnné nástavby jsou přepravní prostředky pro přepravní jednotky III. řádu. Stejně jako kontejnery jsou buď zcela, nebo z části uzavřené. Manipulace je také výhradně mechanizovaným způsobem, a to nejčastěji portálovými jeřáby. Výměnné nástavby nejsou stohovatelné. Používají se také k přepravě mezi depy a překladišti.

Vnější rozměry: výška 2 670 mm, šířka 2500–2600 mm, délka cca 6000–15000 mm. Maximální nosnost je 6 000–30 000 kg.

Označování pasivních prvků

Manipulační a přepravní jednotky se označují pro lepší identifikaci a jejich sledování.

Možnosti označení pasivních prvků:

- nápis čitelný okem;

- nápis identifikovatelný automaticky;
- grafickou značku (manipulační);
- záznam v kódu.

Sledování zásilek bez mezer

Zásilky jsou sledovány od převzetí až po doručení zákazníkovi. Během celé dopravní cesty má možnost příjemce se na zásilku dotázat. To vše je možné pomocí vhodného způsobu označení (Pernica, 1998).

Čárové kódy

Podstata spočívá v tom, že nad soustavou tmavých čar a světlých mezer se pohybuje úzký paprsek. Ten je čarami pohlcován a mezerami odrážen. Pohlcování nebo odrážení paprsku trvá déle, je-li čára nebo mezera silnější. Odražený paprsek je snímán a předáván do řídicí jednotky snímače, kde se mění v digitální signály, vhodné pro další přenos a zpracování (Pernika, 1998).

Jednotlivé čárové kódy se liší:

- použitou metodou kódování při záznamu dat;
- skladbou záznamu a jeho délkou;
- hustotou záznamu;
- způsobem zabezpečení správnosti dat.

Nejčastěji ve světě používané čárové kódy jsou:

- číselné: UPC, EAN, 11, MSI, 2 z 5, maticový 2 z 5, prokládaný 2 z 5 (ITF);
- číselné se zvláštními znaky: Codabar;
- alfanumerické: 39, Telepen, 93, 128.

Kód EAN je nejběžnějším způsobem pro označování spotřebního zboží. Obsahuje buď 8, nebo 13 znaků. Zabezpečení je prostřednictvím kontrolní číslice. Spolu s analogickým kódem UPC, který je používán v USA a Kanadě, jsou nejrozšířenějšími čárovými kódy. Jsou navzájem plně kompatibilní.

Pro označování distribučních a přepravních obalů se používá také kód EAN nebo kód ITF, dodatkové záznamy mohou být též v kódu 128 (Pernica, 1994).

Radiofrekvenční kódy (RFID)

Možnost měnit (aktualizovat) data zprostředkovaná nosičem, který se pohybuje spolu s identifikovaným objektem (nejčastěji paletou, kontejnerem, silničním nebo železničním vozidlem) je velkou výhodou. Další předností je velká paměťová kapacita nosičů, umožňující zaznamenat značné množství dat. Vlastní způsob kódování je podobný jako například u čárových kódů.

K vysílání radiofrekvenčních signálů směrem k identifikačním štítkům a ke zpětnému zachycení signálů a jejich předání snímači slouží anténa. Snímač, řízený mikroprocesorem, pak dekóduje a zpracovává data ze štítků, doplňuje je údaji o čase a místě a předává hlavnímu počítači. Ke snímači je možno připojit pomocný terminál pro ruční vstup dat a vyhledávání štítků, event. tiskárnu. Snímač tak může být řízen hlavním počítačem, terminálem nebo klávesnicí.

Pasivní štítek je tvořen odolným plastovým pouzdrem, v němž je integrovaný čip a anténa, fungující jako vysílač radiofrekvenčního signálu. Signál štítek vysílá, jestliže se pohybuje kolem antény snímacího zařízení, tj. v aktivním poli této antény, neboť energii, která čip napájí, získává z nemodulovaného signálu vyzářeného anténou. Velikost pouzdra štítku je dána rozměry v něm vestavěné antény; to závisí na provozním kmitočtu, na dosahu a na rychlosti, jíž se objekt s připevněným štítkem pohybuje. Dosah signálu vysílaného štítky určenými například k aplikacím v dopravě je do 75 100 m a výměna signálů mezi anténami snímacích zařízení a štítky probíhá při rychlostech až 130 km za hodinu. V tomto případě vnější rozměry štítků jsou cca 240×60×18 mm. Pro instalování na silniční vozidla se používají štítky o vnějších rozměrech cca 90×60×18 mm; slouží například k identifikaci vozidel při průjezdu stanovišti k vybírání mýtného, při vjezdu do objektů a areálů apod. Životnost štítků pro tyto aplikace je stejná jako životnost vozidel. Aktivní štítek je napájen vestavěnou lithiovou baterií, jejíž životnost je 8–15 let.

Automatická identifikace na radiofrekvenčním principu se uplatňuje v podmínkách, kde není možno použít optického nebo jiného principu, nebo kde by zařízení pracující na takovýchto principech nebyla spolehlivá – v nečistém prostředí, při extrémních teplotách nebo pokud jsou mezi nosičem dat a snímačem postavené nějaké fyzické překážky. Vysoká spolehlivost se oceňuje například ve velkých kontejnerových terminálech v námořních přístavech, kde při tradiční identifikaci terénními pracovníky

je chybovost až 30 %, zatímco u automatické identifikace na radiofrekvenčním principu je pravděpodobnost výskytu nerozpoznaného kontejneru 1 : 100 000 a pravděpodobnost chybného přečtení dat dokonce 1 : 1 000 000. I když je tento způsob automatické identifikace nákladnější než identifikace na optickém nebo magnetickém principu, jeho přednosti při aplikacích v dopravě, v pružných výrobních systémech, při kontrole kvality ve výrobě, event. i při ochraně věcí (zboží) před zcizením z něj dělají konkurenta i tam, kde dosud převládalo používání čárových kódů (Novák, 2005).

2.4.2 Aktivní logistické prvky

Mezi aktivní prvky je možné zařadit prostředky pro přepravu, manipulaci, balení a skladování, včetně prostředků pro práci s informacemi.

Prostředky pro zdvih a stohování

Mezi prostředky pro zdvih a stohování lze zařadit zdvižná čela a hydraulické otočné jeřábové výložníky. Tyto prostředky jsou umístěny na nákladních automobilech s hydraulickým pohonem a dálkovým ovládním. V regálových skladech se většinou jedná o regálové zakladače, které se používají až do výšky 40 m.

Pro manipulaci s paletami a malými kontejnery lze využít vysokozdvizné vozy a vozíky. Pokud se jedná o těžší náklad o hmotnosti 3 000–40 000 kg se používají těžké čelní vysokozdvizné vozy. Nejtěžší z nich jsou určeny pro manipulaci s kontejnery ISO.

Dopravní prostředky, silniční vozidla

Pokud jde o lehká silniční vozidla, jedná se buď o osobní automobily, nebo o automobily od nich odvozené. Používají se pro zásobování nebo jako servisní vozidla. Dále se pro přepravu využívají nákladní automobily. Existují dva základní typy – univerzální a speciální. Svými parametry se snaží co nejvíce využít rozměrové a hmotnostní limity, které jsou dány směrnicemi EU. Jsou ideální pro rozvoz zásilek na krátké i dlouhé vzdálenosti.

Pro dálkovou přepravu jsou vhodnější tahače s návěsy. Návěsy existují v různém provedení, jako např.: valník, skříň, nádrž, návěs pro velké kontejnery aj.

Zvláštním druhem jsou silniční vozidla samoobslužná, která mají schopnost uskutečňovat nakládku a vykládku samostatně a to buď zcela nebo částečně (Pernika, 1998).

2.5 Logistický řetězec

„Pojem logistický řetězec je nejdůležitějším pojmem logistiky. Označuje se jím takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které je účelné od poptávky konečného zákazníka, která se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh a surovinu výrobku. Logistický řetězec znamená obecně vzájemnou návaznost všech aktivit a článků, jejichž uskutečnění je nezbytné pro dosažení efektu, jež vykazuje synergii“ (Stehlík, 2008).

2.6 Doprava

Doprava zajišťuje pohyb výrobků z místa výroby do místa, kde se obvykle spotřebuje. Během tohoto přemístění je výrobkům přidána hodnota, tzv. přínos místa. Pokud je zboží skladováno, dokud není potřeba, jedná se o přínos času (Lambert, 2000).

Rozlišují se čtyři základní dopravní obory: silniční, železniční, lodní a letecká. Dále existuje několik druhů dopravy, například zahraniční a vnitrostátní, nákladní a osobní, hromadná a individuální, konvenční a nekonvenční, veřejná a neveřejná atd. (Toušek, 2009).

Kromě dopravy je nutné zmínit termín přeprava. Přeprava je výsledný efekt přemístovacího (dopravního) procesu, tj. vlastní výsledná změna prostorového bytí v čase; z hlediska ekonomického pak realizace užité hodnot dopravy, tj. vlastního přemístění, resp. přemístovacího procesu (Toušek, 2009).

2.6.1 Charakteristika silniční přepravy

Tato přeprava se hodí na krátké, střední a někdy i dlouhé vzdálenosti. Její negativní stránka je náchylnost k počasí a problémy s přepravou větších hmotností. Kvůli

dopravním kolapsům bohužel dochází k poklesu její rychlosti a spolehlivosti (Sixta, 2005).

2.6.2 Charakteristiky železniční přepravy

Železniční přeprava se řadí na druhé místo. Hodí se hlavně na střední a dlouhé vzdálenosti, zvláště velkých a rozměrných dodávek v ucelených vlacích. Používá se například na stavební materiál, hutní či strojírenský aj. Oproti silniční dopravě není závislá na počasí a zvládá silné zátěže v dopravě, naopak se vyznačuje nízkou rychlostí a nepravidelností jízdních řádů (Sixta, 2005).

2.6.3 Charakteristika přepravy po vodě

Různé podmínky jsou ve vnitrozemské a v námořní dopravě. Říční doprava je omezena dopravními cestami (splavnými říčními toky). Přeprava po vodě má tedy jiné provozní podmínky. Především jde o množství prostojů, které nemůže dopravní podnik ovlivnit (např. vysoký či nízký stav vody na řekách apod.).

Vodní doprava má v podmínkách České republiky hlavní úlohu v přepravě nákladů. Dopravní prostředky se liší podle toho, zda jsou určeny k přepravě hromadného zboží či k přepravě kusového zboží. V námořní nákladní dopravě se rozlišuje kabotáž, linková a trampová doprava.

Kabotáž představuje přepravu vnitrostátních zásilek na cizím území, linková (linková) námořní doprava je v podstatě pravidelnou dopravou, na níž je třeba zajistit svému zboží místo a trampová (nepravidelná) doprava spočívá v přepravě daného zboží v rámci požadavku na přemístění, který právě vznikl (Eisler, 2005).

2.6.4 Charakteristika letecké přepravy

Letecká přeprava je mezi ostatními ta nejrychlejší. Letecké odlety a přelety jsou pevně dané, což při krátkodobých posunech lhůt zakázek může vést ke zpoždění expedice. Bohužel ostatní popojíždění, dojezdy či překládky zabírají mnoho času, proto je v Evropě stále nejkratší silniční a železniční doprava (Schulte, 1991).

2.6.5 Charakteristika kombinované přeprava

Kombinovaná přeprava využívá výhod jednotlivých druhů dopravy a spojuje je do ucelených systémů, které jsou schopny zabezpečit přepravu zboží z místa výroby až do místa potřeby. Na obecné úrovni se kombinovanou přepravou rozumí přeprava zboží v jedné a téže přepravní jednotce (např. kontejneru, návěsu apod.) při použití minimálně dvou druhů dopravy (nejčastěji kombinace moře – silnice, moře – železnice, silnice – železnice) (Toušek, 2009).

2.7 Zasílatelské služby

2.7.1 Legislativa v zasílatelství

Hlavním právním dokumentem v zasílatelství je zasílatelská smlouva.

„Prostřednictvím zasílatelské smlouvy se zasílatel zavazuje příkazci, že mu vlastním jménem na jeho účet obstará přepravu věcí a příkazce se mu za to zavazuje zaplatit odměnu. Svojí podstatou se jedná o komisionářskou smlouvu mající charakter zprostředkovatelské smlouvy“ (Novák, 2005).

V případě, že zasílatel musí obstarat přijetí peněz od příjemce zásilky před vydáním zásilky, použijí se ustanovení o dokumentárním inkasu.

Pokud nemá smlouva písemnou formu, má zasílatel právo na tzv. zasílatelský příkaz (příkaz k obstarávání přepravy). Pokud zasílatel využije dalšího zasílatele, je tato osoba označována za mezizasílatele.

Způsoby a podmínky přepravy musí zasílatel zajistit s potřebnou péčí tak, aby co nejlépe vyhovovaly zájmům příkazce. Pojištění zásilky je nutné, pouze pokud to bylo ujednáno. V případě poškození zásilky hradí tuto škodu zasílatel, neprokáže-li, že škodu nemohl odvrátit.

V případě, že zasílatel má u sebe zásilku nebo listiny, které ho opravňují se zásilkou nakládat, má zástavní právo k zajištění dluhů příkazce vyplývající ze smlouvy. Mezizasílatel má stejná práva jako zasílatel a uplatňuje je na žádost dřívějších zasílatelů.

V ostatním se na zasílatelství použijí přiměřeně ustanovení o komisi (podnikatel.cz. Předpis č. 89/2012 Sb. (2014)).

2.7.2 Právní úprava zasílatelství v ČR

Zasílatelství má svou právní úpravu v Novém občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. (NOZ). Zákony v něm obsažené se týkají jak vnitrostátní, tak i mezinárodní přepravy.

Odpovědnost zasílatele je možné rozdělit na obecnou a zvláštní. Obecná odpovědnost se omezuje na splnění závazku. Konkrétně se jedná o sjednání způsobu a podmínek přepravy, které budou nejlépe vyhovovat zájmům příkazce a které jsou zasílateli známé. Odpovědnost zasílatele se vztahuje zejména na včasné obstarání přepravy, na splnění pokynů příkazce, na správnou (optimální) volbu dopravního oboru, druhu dopravy, dopravce a dalších subjektů, na udělení správných dispozic všem subjektům podílejícím se na přepravě (resp. na jejím budoucím provedení), na dodržení smluvené ceny, ale také např. na neupozornění příkazce na jeho nesprávné či neúplné pokyny (Redakce, 2014).

Zvláštní odpovědnost zasílatele a možnost jejího zbavení (tzv. exkulpace) je v NOZ upravena v ustanovení § 2478 NOZ (dříve § 603 odst. 2 Obchodní zákoník).

Tato odpovědnost má objektivní charakter – jde o odpovědnost bez ohledu na zavinění zasílatele (právní úprava v NOZ považuje za tzv. liberační důvod objektivní nemožnost zasílatele škodu odvrátit).

Zvláštní náhradová povinnost zasílatele se vztahuje pouze na škodu na zásilce, kterou zasílatel převzal v souvislosti s obstaráváním přepravy. Zvláštní náhradová povinnost zasílatele je tedy omezena věcně – ale ne hodnotově (jako je tomu např. u mezinárodního silničního nákladního dopravce podle Úmluvy CMR).

Obecně platí, že vznikne-li na zasílatelem převzaté zásilce při obstarávání přepravy škoda, zasílatel škodu nahradí, neprokáže-li, že škodu nemohl odvrátit. Změna v nové úpravě zasílatelství je v tom, že v § 2478 NOZ chybí formulace o zbavení se viny zasílatele dříve uvedená ve formulaci „ledaže ji nemohl odvrátit při vynaložení odborné péče“ (ta nebyla změněna na vyvinění zasílatele při vynaložení „potřebné“ péče, ale byla zcela vynechána) (Redakce, 2014).

2.7.3 Členění a struktura zasílatelských firem

Jednotlivé zasílatelské firmy možno dělit velmi pragmaticky, a to podle činností, které u té konkrétní firmy převládají.

Obecně je však pro většinu těchto firem společný jejich variantě přizpůsobitelný management. Ten je ovlivněn především spektrem nabízených zasílatelských služeb, strukturou a požadavky přepravců, vazbami a systémem spolupráce spedičních firem s dopravci, charakteristikou teritoria jejich působnosti, informatikou a komunikačním systémem, kvalifikací a schopnostmi pracovníků, finanční zázemím a ostatními faktory.

Z výše uvedeného se pak odvíjí možná vnitřní struktura zasílatelských firem. Ta může být uspořádána teritoriálně, komoditně, dle struktury přepravců, dle dopravců, dle dílčích činností (např. hraniční spedice, přeprava zboží s kontrolovatelnou teplotou, balíčková či expresní služba, ramínkové přepravy apod.) a smíšeně (mix výše uvedených separovaných variant).

Podle vlastní náplně spediční činnosti jednotlivých firem je dnes možno charakterizovat vývoj světových, ale i českých spedičních firem těmito směry:

1. cestou úzké specializace na konkrétní, byť i relativně širší spektrum tzv. hlavních zasílatelských činností,
2. nárůstem zájmu o kombinované (příp. multimodální) přepravní služby včetně služeb vedlejších (doplňkových),
3. přechodem tzv. „čistých“ spedičních firem (pracujících tzv. „od stolu“) na zasílatelské služby s použitím vlastních dopravních prostředků – zpravidla dopravních prostředků MKD, tj. s využitím tzv. práva vstupu (Novák, 1994).

2.7.4 Zasílatelské dokumenty a formuláře

Většina společností má své vlastní přepravní dokumenty. Obecně lze zasílatelské dokumenty rozdělit na tzv. spediční potvrzení (převzetí či odeslání zásilky) a tzv. zasílatelské (spediční) konosamenty.

Spediční potvrzení o převzetí zásilky (Forwarder's Certificate of Receipt – FCR) i spediční potvrzení o odeslání zásilky (Forwarder's Certificate of Transport – FCT) mají zpravidla unifikovanou podobu.

Dále rozlišujeme zasílatelský konosament a FIATA multimodální konosament. Tyto doklady se ve svém obsahu velmi liší. U zasílatelského konosamentu nedochází k povinnosti po jeho předložení vydat zásilku, jelikož dopravce není smluvní stranou vztahu (Pernica, 2001).

Federace FIATA po řadu let vyvíjela mnoho dokladů, které využívají exportéři a importéři po celém světě.

Sjednotila nejen jejich formální stránku, ale hlavně jejich obsah. Z mezinárodně sjednocených dokumentů/dokladů FIATA se jedná o:

- FIATA FCR – Spediční potvrzení o převzetí zásilky;
- FIATA FCT – Spediční potvrzení o odeslání zásilky;
- FIATA FWR – Potvrzení o převzetí zásilky do skladu;
- FIATA FBL – Konosament FIATA pro multimodální přepravu;
- FIATA FWB – Multimodální nákladní list.

Z mezinárodně zavedených formulářů FIATA jde o:

- FIATA FFI – Spediční příkaz FIATA;
- FIATA SDT – Prohlášení odesílatele pro přepravu nebezpečného zboží;
- FIATA SIC – Hmotnostní deklarace odesílatele pro multimodální přepravu – formulář použitelný pouze při multimodálních kontejnerových přepravách z/do vnitrozemí USA v případech, že hmotnost naloženého zboží přesahuje 29 000 lbs = 13 154 kg (Novák, 2005).

3 Metodika a cíl práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je provedení optimalizace logistických procesů v systému řízení zásilatelství u společnosti GLS Czech republic s. r. o.

3.2 Metody sběru dat

Ke zjištění informací a zpracování dat byl použit řízený rozhovor, dále pozorování a strukturovaný dotazník s otevřenými a uzavřenými otázkami.

Před uskutečněním řízeného rozhovoru bylo důležité si připravit seznam otázek. Výhodou této metody je osobní kontakt s respondentem. Rozhovor byl veden s vedoucím jednoho z dep společnosti GLS, jeho zástupcem a účetní. Rozhovor byl zaměřen na stávající situaci ve společnosti s ohledem na logistické procesy, na dříve provedené změny, jejich následky a případné zlepšení do budoucnosti.

Ke zjištění pohledu ostatních podřízených, převážně kurýrů byl vytvořen ještě dotazník. Tento dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky, u kterých byl prostor na vlastní názor respondentů. U uzavřených otázek šlo o zjištění, zda respondent souhlasí s daným stanoviskem. Dotazník vyplnilo celkem 15 respondentů. Soubor dotazovaných osob tvořili kurýři a dispečeri z depa v Dolankách u Červených Peček.

Posledním zdrojem informací se staly interní dokumenty. Zjištěná data z nich byla upravena koeficientem dle žádosti podané na studijním oddělení.

3.3 Metodický postup

Pro vypracování bakalářské práce byl použit následující metodický postup:

1. Nejprve byly prostudovány odborné zdroje, které se týkají problematiky logistiky, dopravy a zásilatelství.
2. K získání podkladů k vypracování praktické části bylo nutné provést sběr dat. Data byla získána metodou řízeného rozhovoru, pozorováním a dotazníkem. Rozhovory byly provedeny se zaměstnanci společnosti GLS Czech Republic, konkrétně

depa č. 59 v Dolankách u Červených Peček, kteří poskytli potřebné informace. Dále byly dotazníky zpracovány i u dalších dep, která operují na větším území, např. v depu v Praze. Pozorování bylo provedeno u všech dílčích procesů. Doplnující informace byly zjištěny z oficiálních webových stránek, interních manuálů a výkazů.

3. Získaná data z rozhovorů byla analyzována a vyhodnocována. Pomocí informací byl získán stávající obraz současného stavu logistických procesů ve zkoumané společnosti.
4. Poté bylo provedeno stanovení kritických faktorů podle výsledků z analýzy dotazníků a rozhovorů a následně návrh optimalizace logistických procesů u dané společnosti.
5. Výsledky praktické části byly zpracovány v kapitole 5 a jejích podkapitolách. Tabulky a grafy byly vytvořeny přehledně v programu MS Excel.

4 Charakteristika zkoumaného subjektu

4.1 Historie

Na počátku společnosti bylo 25 německých dopravců, kteří spolu založili společnost „German Parcel“. Jejich vizí byla velká společnost poskytující své služby po celém státě. To se splnilo v roce 1999. Po tomto úspěchu rozšířili svůj podnik o společnost Der Kurier, v níž vlastnili většinový podíl akcií. V tuto chvíli zahájili službu expresní zásilky.

Kromě německého trhu se připojilo Maďarsko se společností General Parcel Hungary. Sítě byly rozšiřovány a společnost se přejmenovala na GLS Hungary. Pro menší pobočky se stala styčným bodem.

V říjnu 1999 byl oficiálně založen General Logistick Systems B. V. (GLS), se sídlem v Amsterdamu a posléze se stal hlavním akcionářem European General Parcel.

Následně vznikl GLS Ireland v Dublinu. Společnost se zaměřila na oblasti balíkové, logistické a expresní zásilky.

Do roku 2002 si společnost postupně podmanila jiné samostatné či franšizované společnosti po celé Evropě. Počínaje Rakouskem, kde přebrala společnost General Parcel Austria, přes Španělskou společnost Extand, až po Velkou Británii s podnikem Parcelforce Worldwide. Přelom se stal v říjnu 2002, kdy celá kooperace se všemi pobočkami přešla pod jednotný název GLS.

Po rozmachu společnosti GLS rozvinula harmonizovaný systém řízení kvality v celé Evropě. Jejich cílem bylo vytvořit tuzemské a mezinárodní standardy.

Po další vlně přebírání a otevírání nových poboček spustila společnost GLS IT Services v Neusteinu. Tímto programem se snažila sjednotit IT systémy ve všech společnostech GLS Group.

V roce 2004 zrušil General Parcel své provozy a předal odpovědnost do rukou GLS International. Dále následoval vznik dalších dceřiných společností ve Slovensku, Švédsku a dále až do baltských států. V březnu byla založena GLS Czech Republic s překladištěm v Humpolci a osmi depy, která tvoří základ tuzemské sítě s celoplošným pokrytím.

Koncem roku GLS zavedl novou technologii skenování. Po celé Evropě využívá 18 000 ručních skenerů a 5 000 skenovacích stanic. Pomocí mobilních sítí jsou informace přenášeny téměř okamžitě.

To vše vyvrcholilo zavedením jednotného hardwarového a softwarového systému, který se nazývá Unique. Všechna data jsou sbírána, zpracovávána a uchovávána v centrálním serveru.

Postupem času se společnost vyvíjela v balíkové a zásilkové přepravě. Zavedením nových způsobů třídění přes den v překladišti v Neuensteinu se zkracují časy doručení balíků. Doba se zkracuje až o jeden den.

Společnost pokračovala ve svém růstu zakládáním nových poboček. Pokračovali až do Indie, kde se stala partnerem společnosti Gati Limited, která umožnila nabízet vysoce kvalitní zásilkové služby i v Indii. Gati je na oplátku schopna nabízet svým zákazníkům nové služby v Evropě.

Kromě stránky zlepšení kvality služeb se společnost dále začala orientovat na životní prostředí. Zahájili iniciativu Think-Green, jejímiž hlavními cíli je snížení emisí, spotřeby zdrojů, využití alternativních zdrojů a optimalizovat odpadové hospodářství.

Společnost GLS pokračuje v partnerství na Blízkém východě, Rusku a Číně. V roce 2013 a 2014 dokončuje certifikaci celé skupiny, a to díky systému řízení kvality podle ISO 9001 a systému managementu životního prostředí podle ISO 14001.

Během několika let až do roku 2015 se jednotlivá depa zaměřila na rozšíření služeb FlexDeliveryService a dále ShopDeliveryService (Gls-group.eu. Milníky v historii GLS, (2013)).

Tabulka 1: Významné ukazatele

Obrat	2,1 bn. Euro
Objem balíků	2,8 miliónů za rok
Zákazníci	více než 220 000
Zaměstnanci	více než 14 000
Pokryté země	37
Přecladiště	39
Depa	688
Vozidla	přibližně 19 000

Zdroj: Gls-group.eu, (2015)

Členové skupiny GLS

Nyní do skupiny GLS patří Rakousko, Belgie, Chorvatsko, Česká republika, Dánsko, Finsko, Francie, Německo, Maďarsko, Irsko, Itálie, Nizozemí, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko a Španělsko.

4.2 Vize a hodnoty

Spolehlivost

Tato hodnota patří mezi jednu z nejdůležitějších pro GLS. Proces pro její udržení a zlepšení se skládá ze spolehlivého zasílání, sítě poboček, IT servisu, celkového řízení a monitorování.

Podle statistik doručí společnost přes 90 procent balíků v uvedeném čase v rámci celé Evropy.

Zajištění spolehlivosti GLS:

- hustá a rozsáhlá evropská síť;
- vysoká kvalita služeb po celé Evropě;
- řízení kvality podle normy ISO 9001:2008;
- kontrolní systémy;
- lokální audity jednotlivých poboček;
- optimalizace procesů napříč státy.

Bezpečnost

Pro doručení balíku v pořádku a bezpečně má společnost několik opatření a jejich zásluhou se jejich míra poškození a ztráty drží již roky pod jednou setinou procenta.

Bezpečnost balíků je zajištěna kamerovým systémem, kdy je každý jejich krok kontrolován. Dále pomocí skenerů a GPS lze balíky sledovat a analyzovat data téměř neustále. Pro případ poškození jsou balíky pojištěné do maximální výše 6 000 Kč a toto pojištění je součástí základní ceny.

GLS a bezpečnost:

- bezpečnostní standardy ve vysoké kvalitě;

- skenování zásilek na všech člancích distribuční cesty;
- kamerový dohled, zabezpečovací systémy, systémy řízení přístupu;
- školení zaměstnanců a řidičů;
- kontroly zpracování a nakládání balíků.

Transparentnost

Transparentnost je velice úzce spojena s bezpečností. Každý balík má svůj individuální kód, který umožňuje jeho sledování. Pro fungování těchto procesů jsou nejdůležitější IT technologie. Dnes už je možné monitorovat balík příjemce téměř v reálném čase.

Zajištění transparentnosti GLS:

- jedinečné kódování zásilek;
- informace dostupné online;
- sledování balíků v téměř reálném čase;
- digitální podpis příjemce dostupný online.

Flexibilita

GLS nabízí mnoho flexibilních řešení pro zákazníky. Pro dosažení spokojenosti zavedla mnoho různých produktů a služeb, které jdou různě kombinovat. Buď se jedná o celoevropské služby, nebo o individuálně vytvořené podle potřeb a přání konkrétní země, ve které jsou tyto služby dostupné.

Flexibilita v GLS znamená:

- téměř okamžitá odpověď;
- četné zastoupení dep a úzký vztah k zákazníkovi;
- důkladná znalost trhů a zemí;
- sestavy individuálních produktů/služeb.

Udržitelný rozvoj

Pro GLS je velmi důležitý vliv na životní prostředí. Zaměřují se hlavně na zefektivnění využití energií, například na čerpání z obnovitelných zdrojů a na redukcii emisí. Navíc počet nízkoemisních vozidel neustále narůstá.

Většina dceřiných společností již zavedla systém managementu životního prostředí certifikovaného podle ISO 14001.

Udržitelný rozvoj v GLS znamená:

- ekologická vozidla;
- ekologicky šetrné nové budovy a modernizace stávajících budov;
- nízká spotřeba přírodních surovin;
- profesní růst zaměstnanců;
- těsná a dlouhodobá spolupráce s dopravními partnery;
- sociální odpovědnost v praxi na národní a místní úrovni (Gls-group.eu. Vize a hodnoty, (2013)).

4.3 GLS Czech Republik

GLS Czech Republic zajišťuje balíkové a expresní služby v České republice. Hlavní překladiště se nachází v Jihlavě, kde je také sídlo. Vzhledem ke struktuře celé společnosti podléhá GLS CZ pod Maďarské GLS.

Charakterizují ji tyto skutečnosti:

- moderní IT;
- hustá přepravní síť pro zásilky;
- tuzemské i zahraniční balíky;
- vnitrostátní expresní doručování;
- komfortní zasílání prostřednictvím GLS ParcelShopů nebo online nástroje e-balík pro příležitostné odesílatele a domácnosti (Gls-group.eu. GLS Czech Republik, (2013)).

5 Výsledky

5.1 Služby GLS

Business-Parcel, Business-Small Parcel

Základním produktem GLS je doručování balíků v rámci vnitrostátní přepravy. Tyto balíky jsou rozdělovány do dvou skupin: Business-Parcel a Business-Small Parcel.

Business Parcel jsou nazývány všechny balíky, jejichž hmotnost je větší než 2 kg a splňují hmotnostní a rozměrové limity GLS – hmotnost max. 40 kg, obvod max. 3 m, nejdelší strana max. 2 m.

Business-Small Parcel jsou balíky o hmotnosti do 2 kg, které lze protáhnout přes šablonu, přičemž délka takového balíku je 10–40cm.

Express-Parcel, Express-Small Parcel

Balíky Express-Parcel a Express-Small Parcel (dopolední doručení) se liší od balíků Business-parcel a Business-Small Parcel tím, že musí být doručeny do 12:00 hod. (dopoledne) a následující pracovní den.

Na výpisu zásilek se zobrazí upozornění „T12 SERVICE“.

Euro Business-Parcel, Euro Business-Small Parcel

Tyto balíky jsou exportní a doručují se do zahraničí. Při doručování do zemí mimo EU se musí k balíku vždy připojit faktura a pověření.

5.2 Služby GLS s přidanou hodnotou

Cash Service (dobírka)

Tato služba zadává kurýrům povinnost vybrat od příjemce cenu balíku v hotovosti. Tento balík je označen růžovou nálepkou nebo nápisem DOB či COD.

Pick&Ship Service (Vyzvednutí & Převoz) a Pick&Return Service (Vyzvednutí & Vrácení)

Zákazník si objednává vyzvednutí balíku v jiném místě, než je místo nakládky jeho firmy. Pokud je doručení do stejné firmy, která je zároveň objednavatelem služby, jedná se službu Pick&Return Service (Vyzvednutí & Vrácení).

Standby Service (Vyzvednutí příjemcem)

Příjemce balíku si jej vyzvedne sám na příslušném depu. Na výpisu zásilek se ukáže „STANDBY SERVICE“.

DayDefinite Service (Doručení ve stanovený den)

Na balíku je označen den, kdy se má příjemci doručit. Pokud se však doručení nepodaří, může být balík uskladněn max. 5 dní na depu. Pokud se příjemce domluví s kurýrem, je možné použít kód pro dovolenou a balík je uskladněn až 10 dní.

Na výpisu zásilek se zobrazí upozornění „DAY DEFINITE SERVICE“.

AdresseOnly Service (Doporučený balík)

U této služby musí příjemce předložit doklad totožnosti, a to buď řidičský průkaz, občanský průkaz nebo pas. Číslo dokladu je zapsané ve výpisu zásilek.

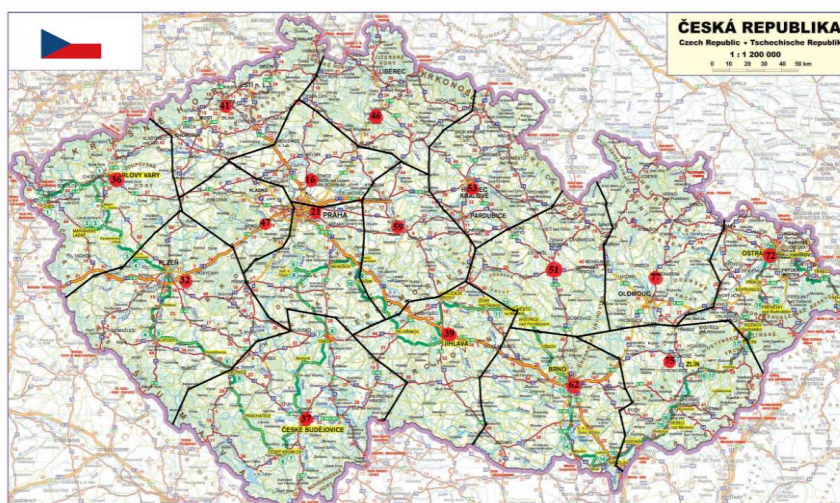
PreAdvice Service (Zasílání SMS zprávy)

V SMS zprávě je oznámen tříhodinový interval, ve kterém příjemce má očekávat doručení balíku. Zprávy jsou posílány ráno po skenování centrálou GLS, podle údajů z depa.

5.3 Současná situace

V České republice nyní společnost provozuje šestnáct samostatných dep. Každé toto depo má stanovený svůj obslužný region. Rozvržení jednotlivých dep po republice je možné vidět na obrázku 2.

Obrázek 2: Přehled dep



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivá depa se od sebe velmi liší. Pracovní podmínky a organizaci řídí vedoucí depa. Každý vedoucí může podmínky stanovit podle sebe. Samozřejmě, že zásilatelství služby a činnosti s nimi spojené se řídí pravidly, která stanovila společnost ve svých interních dokumentech.

Společnost dále nastavila hranice pro správné fungování depa. Jsou to výsledky, kterých musí dosáhnout v auditu, v úspěšnosti doručení zásilek B2B a B2C, Echopacků, což jsou svozové zásilky, počtu stížností, množství ztracených balíků, prostorech, počtu a důležitosti reklamací a dalších. Na konci roku podle jednotlivých výsledků vyhodnocuje soutěž mezi depy. Výsledky za poslední rok jsou patrné v tabulce 2.

Tabulka 2: Výsledky jednotlivých dep za rok 2015

Depo	B2B	B2C	Echopack	Audit	Ztracený	Stížnosti	Prostory	Reklamace	Výsledek	Pořadí 2015
D16	0,8	0,8	0,1	0,6	0,2	0,3	0,1	0,15	3,375	13
D21	1	0,8	0,25	0,6	0,5	0,2	0,08	0,06	3,665	16
D32	0,6	0,4	0,05	0,15	0,3	0,1	0,08	0,09	2,02	6
D36	0,6	0,6	0,1	0,45	0,5	0,4	0,11	0,27	3,455	14
D37	1	0,6	0,1	0,45	0,2	0,5	0,11	0,21	3,545	15
D39	0,4	0,2	0,05	0,3	0,1	0,2	0,08	0,09	1,6325	2
D41	0,4	0,4	0,1	0,3	0,4	0,3	0,1	0,12	2,37	9
D46	0,6	0,6	0,05	0,15	0,3	0,2	0,08	0,09	2,2575	8
D47	1	0,6	0,1	0,45	0,2	0,2	0,05	0,09	2,89	11
D51	0,6	0,2	0,05	0,15	0,1	0,1	0,08	0,09	1,62	1
D53	0,4	0,2	0,05	0,15	0,5	0,2	0,08	0,09	1,845	4
D59	0,6	0,4	0,05	0,15	0,1	0,2	0,08	0,09	1,82	3
D62	1	0,8	0,05	0,6	0,1	0,2	0,09	0,12	3,16	12
D72	0,6	0,6	0,1	0,15	0,1	0,1	0,08	0,09	1,945	5
D75	0,4	0,4	0,05	0,45	0,4	0,1	0,11	0,06	2,17	7
D77	1	0,6	0,1	0,3	0,1	0,2	0,09	0,09	2,63	10

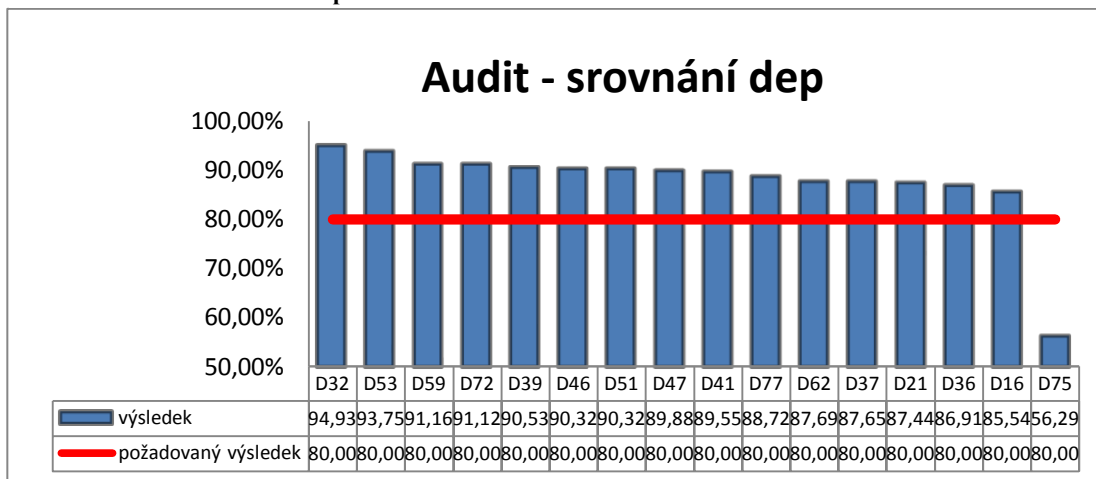
Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů GLS

Audit jednotlivých dep se provádí jednou za rok. Během této revize se především kontroluje správnost dokumentů uložených na depu. Auditor pozoruje činnosti zaměstnanců depa, jejich zacházení se zásilkami a jejich oděv, jestli jim nechybí jmenovka atd. Dále zkoumá zabezpečení trezoru a celého objektu při ranním vykládání balíků a následně po celý den. Dohlíží na správné uložení a vydávání balíků přímo na depu. Jako poslední se zajímá o technický stav vozidel. Kromě technického stavu

ho také zajímá, zda je vůz uklizen, umytý tak, aby byla vidět značka GLS a jestli nemá starý, neaktuální polep.

Grafické znázornění úspěšnosti v auditu je vidět v obrázku 3.

Obrázek 3: Audit – srovnání dep



Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů GLS

5.1.1 Typy zásilek

Business to Business (B2B)

Tento typ zásilek je mezi dodavatelem a odběratelem. Jedná se o méně častý typ zásilky, o to víc jsou zásilky cennější a zachází se s nimi opravdu velmi opatrně, protože při jejich poškození či dokonce ztrátě dochází k větším následkům, než u zásilek Business to Customers. Jedná se nejenom o peněžní pokuty, ale hlavně o ztrátu důvěry v přepravce.

Business to Customer (B2C)

Tyto zásilky jsou mezi společnostmi a konečným spotřebitelem. Je to nejčastější typ balíků. U některých dep dochází k dobalování těchto zásilek, jelikož samotné společnosti například nemají prostory či možnosti to vykonávat samy, a dále následně rozesílání.

Consumer to Customer (C2C)

Tyto balíky jsou odesílány od zákazníka k zákazníkovi. Ve společnosti GLS nejméně častá zásilka.

5.1.2 Činnosti na depu

Jedná se především o činnosti spojené s příjmem, rozdělením, odesláním a naložením jednotlivých zásilek, včetně dokumentace s tím spojené.

Zahájení dne

Činnost depa začíná okolo šesté hodiny ráno. Jako první musí vedoucí depa nebo jeho zástupce spustit software a přenést data o balících z centrály. Až poté je možné zahájit práci na depu.

Během předchozího dne přichází z centrály přes interní poštu (e-mail) informace o svozech od zákazníků, kteří jsou klienti GLS CZ. Kromě e-mailů je každý den doručeno v kontejneru uzamykatelné zařízení z centrály, které obsahuje informace o vyzvednutí či doručení balíků u zákazníků, kteří nejsou klienti. Všechna tato data zaměstnanec depa zadá do počítače, dále ještě jméno firmy či zákazníka, adresu a trasu řidiče. Po vložení informací jsou data roztríděna a vložena příslušným kurýrům do schránek.

Před otevřením kontejneru je nutné zkontrolovat, jestli není porušená plomba a jestli souhlasí její číslo s číslem na dokumentech. Přestříhnout ji může pouze vedoucí depa a staré plomby musí být archivovány.

Během vykládání zásilek z kontejneru je nutné všechny zásilky na skladě naskenovat kódem 07, který značí uskladnění na depu. Po naskenování jsou data odeslána do systému.

Skenování přijatých zásilek

Veškeré zásilky z kontejneru musí mít status příchod na depo. Během jejich vyložení je nutné zkontrolovat jejich zabalení. Pokud jsou poškozeny, nebo už jsou zajištěny GLS páskou z jiného depa, musí být naskenované kódem 30 pro poškození. V momentě, kdy je zásilka otevřená, promáčknutá, promočená či jinak poškozená, musí se vypsát protokol o škodě a opět použít kód 30. V protokolu je zapsáno číslo zásilky, informace o adresátovi a specifiky poškození. Každý protokol má tři vyhotovení, bílé je zanecháno u příjemce zásilky, modrá kopie se archivuje na depu a žlutá kopie je odeslána s ostatními dokumenty na centrálu.

Když jsou všechny zásilky z kontejneru naskenovány, zaměstnanec depa porovná údaje ze skeneru s údaji, které přišly z centrály. V případě, že vznikne rozdíl, existují dvě

možnosti. Buď se jedná o tzv. balíky bez vstupu (to jsou balíky, které fyzicky na depo nedorazily, ale centrála poslala jejich údaje), nebo o tzv. vstup bez údajů (to jsou zásilky, které fyzicky na depo přišly, ale nejsou o nich žádné údaje). Zásilky, které chybí, musí zaměstnanec depa fyzicky zkontrolovat podle jejich čísel, zda opravdu chybí. Pokud ano, údaje o nich jsou odeslány v ranním hlášení na centrálu. Když nastane druhá možnost, jedná se většinou o špatně nasměrované zásilky, a i v tomto případě se to zapisuje do ranního hlášení.

Během vykládání zásilek si je postupně třídí řidiči mezi sebou podle jejich tras. Když jsou vyloženy všechny balíky, řidič je všechny naskenuje kódem 10 (naskenováno do kontroly řidiče). Velmi důležité je, že pokud řidič naskenuje balík, tak za něj také bere odpovědnost za ztrátu či poškození. Než si řidič naskenuje svoje balíky, tak zaměstnanec depa musí naskenovat zásilky, které byly chybně roztříděny, nasměrovány či mají jiný problém s doručením. Všechny tyto balíky musí být naskenovány příslušným chybovým kódem, popřípadě uvedena v ranním hlášení. Poté, co jsou všechny balíky naskenovány buď řidiči, nebo zaměstnanci depa, musí vedoucí depa porovnat data ze skenerů s daty z centrály. Veškeré zásilky musí být označeny tzv. statusovým kódem, uložení do skladu 07, zanesení kontroly řidiče 10 nebo chybový kód. Pokud u některé ze zásilky byl ponechán kód 03 (příchod na depo), je nutné tyto zásilky fyzicky dohledat a přiřadit jim příslušný statusový kód. V ten moment, kdy už neexistuje žádný balík s kódem 03, mohou být otevřeny dveře vedoucí z depa.

Rollkarta

Tento dokument slouží k doložení převzetí zásilky příjemcem. Údaje ze skeneru jsou poslány do počítače, zaměstnanec depa je vytiskne a nechá podepsat kurýrovi. Podpisem stvrzuje odpovědnost za zásilku a hmotnou odpovědnost za vybrané peníze. Na konci dne se tato rollkarta ukládá na depo do příštího auditu. Řidič nesmí zapomenout před odesláním dat naskenovat kód pro pověření na vyzvednutí. Na rollkartě se mu zobrazí všechny zásilky, které jsou na ten den určeny (podle toho, jak to naskenoval). Poté, co toto provedou všichni řidiči, zaměstnanec depa opět porovná v programu, jestli mají všechny zásilky status 04 – rollkarta nebo jsou uskladněné (kód 07). Rollkarta je uvedena v příloze 2.

Informace o zásilkách se dostanou na depo buď v uzamykatelném zařízení, které je přivezeno v uzavřeném kontejneru a obsahuje interní poštu a dokumenty

z centrály, nebo přenosem dat v programu. Z tohoto důvodu je pracovník depa opět musí zkontrolovat. Pokud se objeví nesrovnalost, musí kontaktovat centrálu a zjistit, kde se stala chyba.

Ranní hlášení

Ranní hlášení je soupis zásilek, které přišly na depo bez údajů nebo těch, které naopak chybí a depo o nich dostalo údaje. Toto hlášení musí být každé ráno odesláno do 9:00 e-mailem na centrálu. Dále tam musí být zapsány zásilky, u kterých se objevily nesrovnalosti nebo byly poškozeny.

Jedná se především o tyto:

- Chybné směrovací číslo (kód 20);
- Špatné nasměrování zásilky na překladišti skenerem (překladiště vytisklo chybný štítek určující depo, kód 25);
- Chyba zaměstnance centrály, kdy dal balík do špatného kamiónu (kód 21);
- Neúplnost zásilky či chybějící dodací list (kód 37);
- Chybná adresa na balíku (kód 18).

Kromě těchto zásilek se tam zapisují i balíky, které nebyly předchozí den doručeny, a kurýři je přivezli zpátky na depo. Zákaznické oddělení pomocí údajů z ranního hlášení kontaktuje odesílatele a příjemce a snaží se zásilky doručit co nejdříve je to možné (podle manuálu max. do pěti pracovních dnů).

Odpoledne

Zaměstnanec depa musí připravit tabulku se seznamem požadovaných svozů a ze systému vytisknout seznam poškozených balíků. Tyto seznamy slouží ke kontrole, jestli byly vyzvednuty všechny svozové zásilky a jestli kurýři přivezli zpět dvě podepsané kopie škodových protokolů.

Svezené zásilky

Po příjezdu na depo kurýr všechny svozy vyloží na válečkový pás. Pracovník depa všechny tyto zásilky zváží a naskenuje. Pokud se jedná o zahraniční zásilky, tak ty se neskenují, ale polepí se žlutou etiketou export (viz obrázek 3). Posléze jsou skenovány na centrálním překladišti. Dále se musí ještě označit nadrozměrné balíky, ty se polepí zelenou nálepkou nadrozměrný balík. Jako poslední se do systému vkládají

chybové balíky, například špatně zabalené nebo nesložené. Poté jsou všechny svozy naloženy do kontejneru hlavní linky.

Obrázek 4: Nálepka pro export




Zdroj: vlastní zpracování v GLS

Vrácené balíky

Řidič po vyložení svozů vyloží zvlášť vrácené balíky. Jedná se o balíky, které se mu nepovedlo doručit. Na každý balík musí nalepit skladový štítek s příslušným chybovým kódem a případně s vysvětlivkami, proč nebyl balík doručen.

Obrázek 5: Skladový lístek

Skladový štítek / Delivery problem	
Datum / Date:	Trasa / Tour:
<input type="text"/>	
<input type="radio"/> Příjemce nezastižen / Consignee not in	
<input type="radio"/> Špatná adresa / Incorrect address	
<input type="radio"/> Odmítnuto / Refused by consignee	
<input type="radio"/> Nepřípustné / No road access possible	
<input type="radio"/> Nedostatek peněz / No payment by consignee	
<input type="radio"/> Pevně stanovený den doručení / Fixed delivery appointment.	
<hr/>	
<input type="radio"/> Jiné / Other:	<input type="text"/>
<hr/>	
Dodatečné informace / Additional information	
<hr/>	
Logistics & Express 	

Zdroj: GLS

Všechny vrácené balíky jsou naskenovány stejnými kódy, jako na štítku, do skeneru. Zvláštním případem je, že si zásilku příjemce vyzvedne přímo na depu. Potom se jedná o kód 07, uskladnění na depu. V případě odmítnutí převzetí zásilky je naskenovaný chybový kód a kód 22 (odesláno na překladiště). Kromě toho pokud jsou zásilky

posílány zpět odesílateli, musí být označeny červenou nálepkou „zpět odesílateli“. Zásilky odesílané po České republice obsahují ještě štítky, které určují číslo depa, které daný balík doručí. Po uložení všech vrácených balíků s příslušnými kódy jsou všechna data odeslána do systému. Přehled kódů je vidět v tabulce 3.

Tabulka 3: Přehled chybových kódů

Kód	Význam
08	Zákazník si převezme balík
09	Určený den doručení
11	Dovolená
12	Oznámení
13	Chyba depa při nasměrování
14	Příjem zboží zavřený (pouze mezi 8:00 a 17:00)
15	Nedostatek času
16	Nedostatek peněz (příjemce nemůže zaplatit dobírku)
17	Převzetí odmítnuto
18	Nesprávná adresa
19	Nepřípustné (sněhové závěje, záplavy atd.)
32	Večerní doručení (po 17 hod.)
33	Dlouhá doba čekání (více než 10 minut)
34	Opožděné dodání (převzetí odmítnuto)
35	Neobjednané (převzetí odmítnuto)
36	Uzamčené schodiště (nezávisle na tom, zda kurýr zanechal na dveřích oznámení)
37	Na pokyn centrály balík nedoručit
38	Na balíku chybí přepravní list
39	Nepotvrdil přepravní list
44	Nesystémový balík – Nevyzvednutý
58	Doručení sousedovi
69	Nekompletní zásilka

Zdroj: Interní manuály GLS

Zpracování přepravní dokumentace

Zaměstnanec depa musí zkontrolovat přivezené rollkarty od řidičů. Na každé musí být počáteční stav kilometrů, konečný stav a rozdíl. Dále musí být u každé zásilky její požadované náležitosti. U balíků B2C to jsou dva podpisy, u B2B musí být razítko společnosti nebo číslo občanského průkazu přebírající osoby a dva druhy podpisů

(parafa a tiskací). Kromě těchto základních údajů musí zkontrolovat dodržování dalších služeb, například přivezení přepravního listu zpět na depo. Pokud chybí, jedná se o chybový kód 38. Poté jsou ze skeneru nahrána data do systému. Pracovník depa musí zkontrolovat počet balíků na rollkartě s výkazem ze systému a jestli všechny vrácené balíky putují zpět k odesílateli nebo jsou uskladněny. Kromě počtu balíků je nutné zkontrolovat i sumu vybraných dobírek. Peníze kurýr buď vložil do banky, nebo přinesl v hotovosti. Pokud v hotovosti, je nutné je přepočítat před pracovníkem depa. Dále musí souhlasit počet dobírek s počtem dokladů o převzetí dobírky, které musí řidič při převzetí dobírky vždy vystavit. To samé musí souhlasit u potvrzení o převzetí zásilky. Posléze zapíše pracovník depa do systému počet ujetých kilometrů, počet svezných zásilek, počet míst, kde byly zásilky svezeny. Tyto svozy se musí překontrolovat s vytvořenou ranní tabulkou svozů, jestli byly všechny svozy přivezeny. Pokud nějaké chybí, musí být uveden důvod, proč tomu tak je. Pokud měl řidič poškozený balík, musí předat škodový protokol. Když takto zpracuje všechny rollkarty, vytiskne zaměstnanec depa soupis všech potvrzených přepravních listů. Ten musí souhlasit se všemi předloženými rollkartami. Dále musí vytisknout celkový inkasolist, na kterém jsou vidět balíky s dobírkou na jednotlivých trasách. Pokud zde vše souhlasí, napíše se na konec soupisu částka vložených peněz do banky a suma, kterou přivezli kurýři v hotovosti, jež musí být následně vložena do banky s příslušným variabilním symbolem. Ten se skládá z čísla depa a data. Na závěr vše musí zkopírovat. Originály s podpisem vkládá do uzamykatelného zařízení v kontejneru, které je posláno do centrálního překladiště, a kopie jsou archivovány na depu. Dále musí do uzamykatelného zařízení ještě vložit přepravní dokumenty do barevně oddělených desek.

Vypsání plomby a kontrola hlavní linky

Před koncem dne musí zaměstnanec zkontrolovat kontejner hlavní linky. Je nutné přezkoušet, zda je správně uzavřený, ověřit zámek a vypsát doklad o plombě, kterou sám upevní na dveře kontejneru. Doklady o plombě jsou také vloženy do uzamykatelného zařízení. Toto zařízení je vloženo do kontejneru před jeho uzavřením. Plomba s potvrzením je vidět na obrázku 6.

Obrázek 6: Plomba

The image shows a white plastic seal (plomba) and a white paper form titled "Potvrzení o převzetí plomby" (Confirmation of seal receipt) with the GLS logo. The form contains handwritten information:

Field	Value
Číslo odesílajícího depa	159
Číslo cílového depa	HUB
Jméno řidiče	HAUBER
SPZ vozidla / Číslo WABU	3AD 0590
počet plomb	4918
počet plomb (barcode)	59465340
Podpis odesílajícího depa / HUB	[Signature]
Podpis cílového depa / HUB	[Signature]
Datum	10.9.2015

Zdroj: vlastní zpracování v GLS

Konec dne

Na úplný závěr zaměstnanec depa zkontroluje, jestli se všechna data přenesla do systému. Poté vypíše večerní hlášení, které obsahuje číslo plomby, počet svozů a jméno řidiče, který náklad na centrální překladiště převáží.

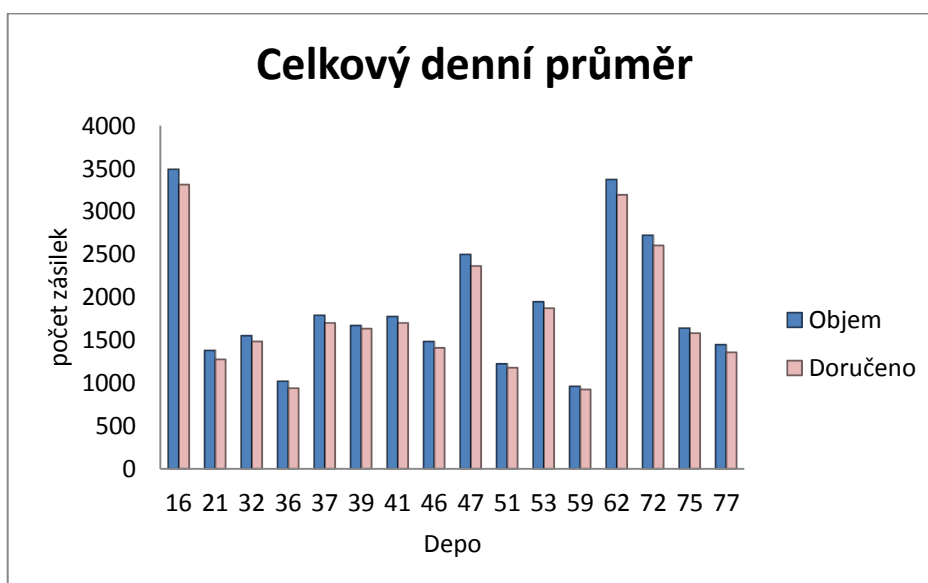
5.4 Informační toky

Interní komunikace během dne mezi centrálou a depem probíhá většinou prostřednictvím e-mailu. Nejvíce je kontaktováno zákaznické oddělení. S tímto oddělením řeší depo žádosti či stížnosti zákazníků. Projednává objednávky na doručení zásilek, objednávky svozů a další. Všechny tyto dokumenty musí být později dohledatelné, proto se archivují v tištěné formě.

Komunikace mezi depem a kurýrem je v zásadě telefonická. Zaměstnanec depa poskytuje kurýrovi podporu pro řešení problémů s doručením. Pomáhá s navigováním na správné místo a případně dohledává potřebné informace k doručení, např. telefon či jméno firmy. V krajním případě musí řešit konflikty mezi kurýry a příjemcem zásilek.

Úspěšnost v doručení jednotlivých dep v České republice je patrné v tabulkách 4 a 5 a na obrázku 7.

Obrázek 7: Celkový denní průměr



Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů od GLS

Tabulka 4: Úspěšnost zásilek B2B

Depo	Denní průměr (rok 2015)		
	Objem	Doručeno	Doručeno v %
16	1859	1826	98,20 %
21	685	660	96,32 %
32	803	788	98,12 %
36	511	492	96,12 %
37	923	898	97,21 %
39	845	835	98,86 %
41	857	842	98,26 %
46	748	734	98,18 %
47	1242	1208	97,21 %
51	572	562	98,32 %
53	975	957	98,18 %
59	374	368	98,40 %
62	1789	1751	97,92 %
72	1350	1326	98,20 %
75	809	796	98,27 %
77	710	688	96,94 %

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů od GLS

Z tabulky 4 je patrné, že největší objemy zásilek vykazuje pražské depo č. 16, dále depo 47, 62 a 72. Všechna depa doručí zásilky B2B nejméně v 96 % případech.

Tabulka 5: Úspěšnost zásilek B2C

Depo	Denní průměr (rok 2015)		
	Objem	Doručeno	Doručeno v %
16	1633	1489	91,20 %
21	695	613	88,21 %
32	744	691	92,97 %
36	505	444	88,00 %
37	864	798	92,44 %
39	826	794	96,07 %
41	914	854	93,45 %
46	732	677	92,53 %
47	1259	1156	91,79 %
51	648	614	94,68 %
53	967	910	94,15 %
59	589	554	93,91 %
62	1579	1442	91,30 %
72	1371	1273	92,89 %
75	831	780	93,89 %
77	738	671	90,90 %

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů od GLS

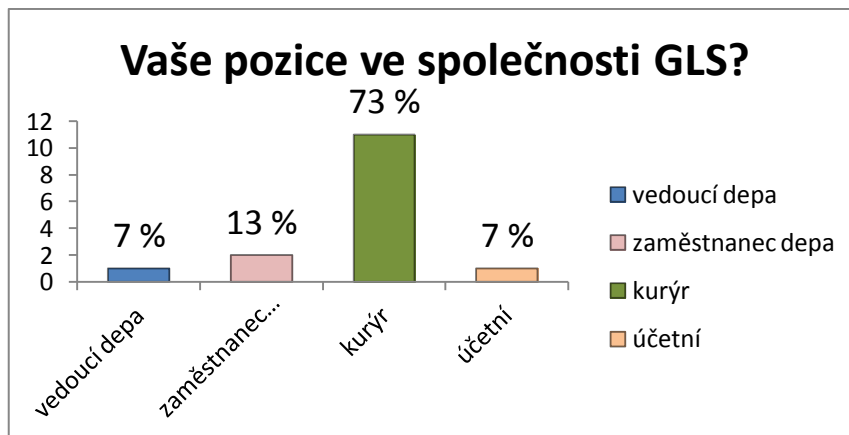
Z tabulky 5 je patrné, že největší objemy zásilek vykazuje opět pražské depo č. 16, dále depo 47, 62 a 72. Všechna depa doručí zásilky B2B nejméně v 88 % případů.

5.5 Analýza kritických faktorů

Nedostatky v systému řízení zásilatelství byly zjištěny pomocí řízených rozhovorů a dotazníku, viz příloha 4. Kontaktováni byli zaměstnanci depa a kurýři.

Výsledky jednotlivých otázek jsou patrné na obrázcích 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 a 15.

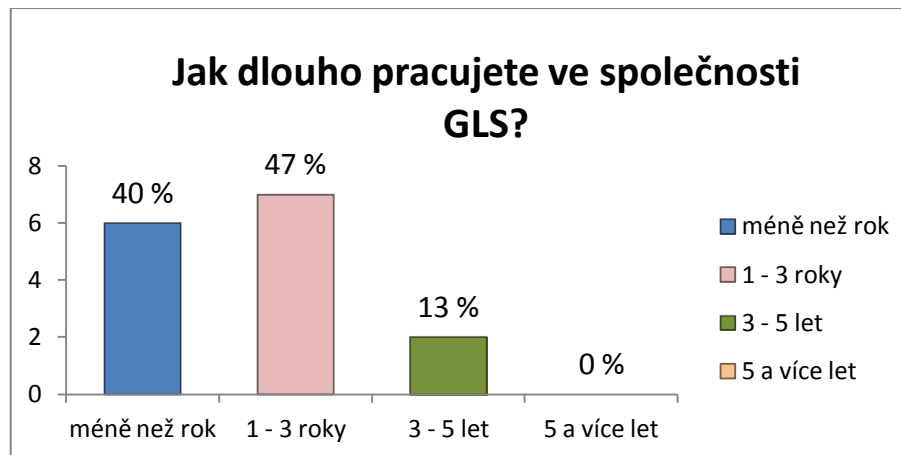
Obrázek 8: Vaše pozice ve společnosti GLS?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z 15 respondentů bylo 11 kurýrů, 2 zaměstnanci depa (skladníci a dispečeri), jedna účetní a jeden vedoucí depa. S vedoucím depa a zaměstnancem depa byl následně ještě proveden řízený rozhovor.

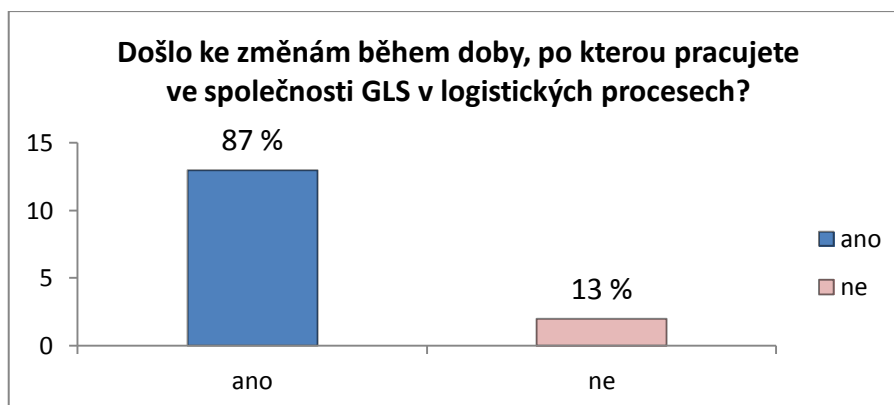
Obrázek 9: Jak dlouho pracujete ve společnosti GLS?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož zkoumané depo bylo založené teprve před necelými třemi lety, tak se ve společnosti nevyskytuje nikdo déle než pět let. Pouze účetní a vedoucí depa, kteří pracovali dříve na jiných depech, pracují u společnosti pět let. Téměř polovina respondentů jsou zde jeden rok až tři roky. Ostatní respondenti, hlavně kurýři, pracují u společnosti méně než jeden rok.

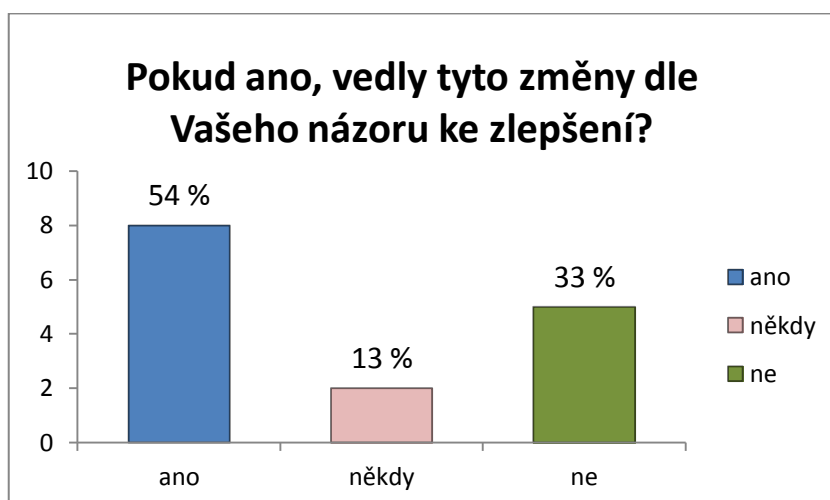
Obrázek 10: Došlo ke změnám v logistických procesech?



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů (přesně 87 %) odpovědělo, že došlo ke změnám v logistických procesech. Pouze dva kurýři, kteří u společnosti pracují méně než rok, nezaznamenali žádnou změnu.

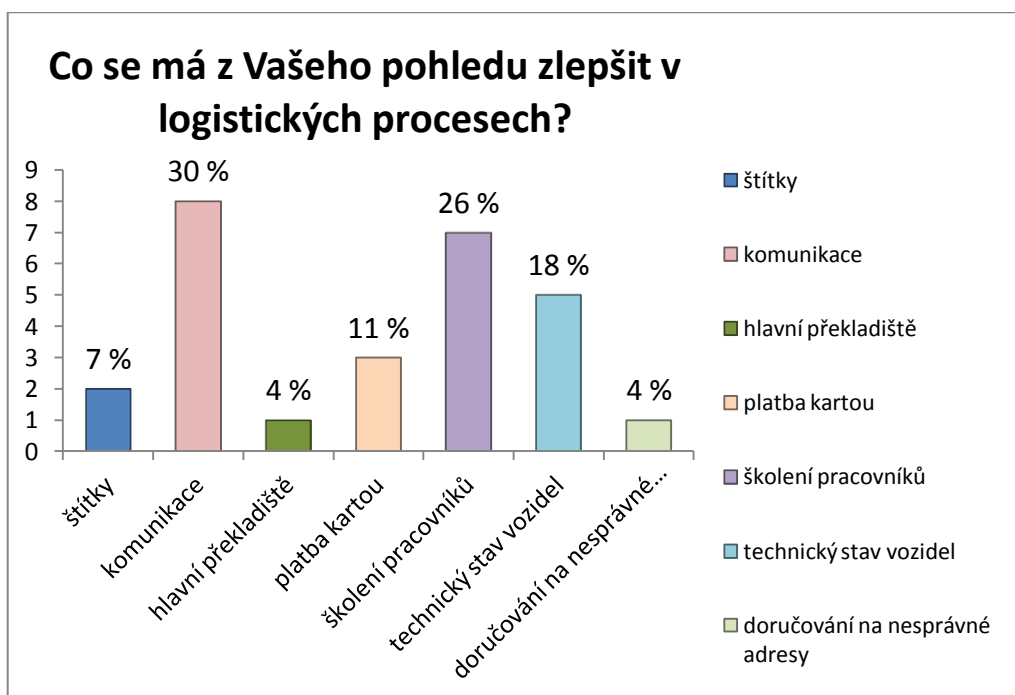
Obrázek 11: Pokud ano, vedly tyto změny dle Vašeho názoru ke zlepšení?



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky vyšly výsledky rozporuplně. I když větší polovina odpověděla ano (přesně 54 %), ostatní buď odpověděli někdy ano a někdy ne nebo zcela nesouhlasili.

Obrázek 12: Co by se mělo z Vašeho pohledu zlepšit v logistických procesech?

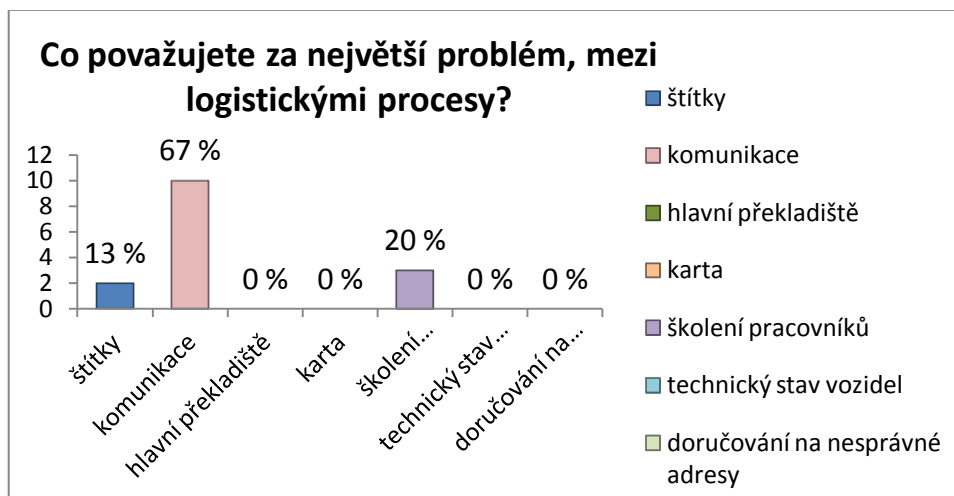


Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky mohli respondenti napsat více odpovědí. Nejvíce respondentů (přesně 53 %) odpovědělo, že komunikace. Dále 26 % dotazovaných zmiňovalo školení pracovníků, 18 % dotazovaných napsalo technický stav vozidel, 11 % dotazovaných

zaznamenalo platby kartou a v malém počtu se ještě vyskytovaly štítky, hlavní překladiště a doručování na nesprávné adresy.

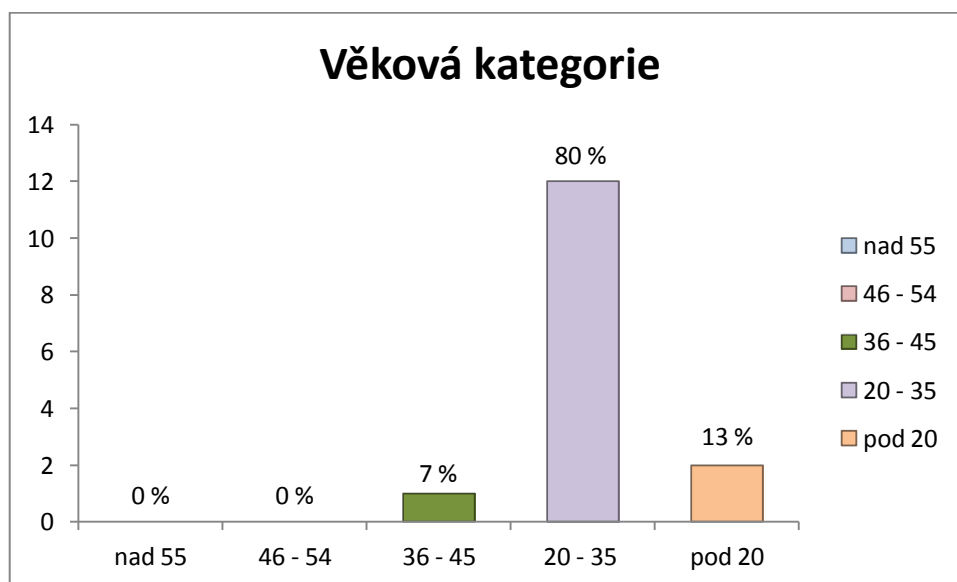
Obrázek 13: Co považujete za největší problém, mezi logistickými procesy?



Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky zcela převládá komunikace s 67 % odpovědí. Pokud respondenti nezmínili komunikaci, tak napsali školení pracovníků a štítky. Tato otázka pouze potvrzuje výsledky otázky předešlé.

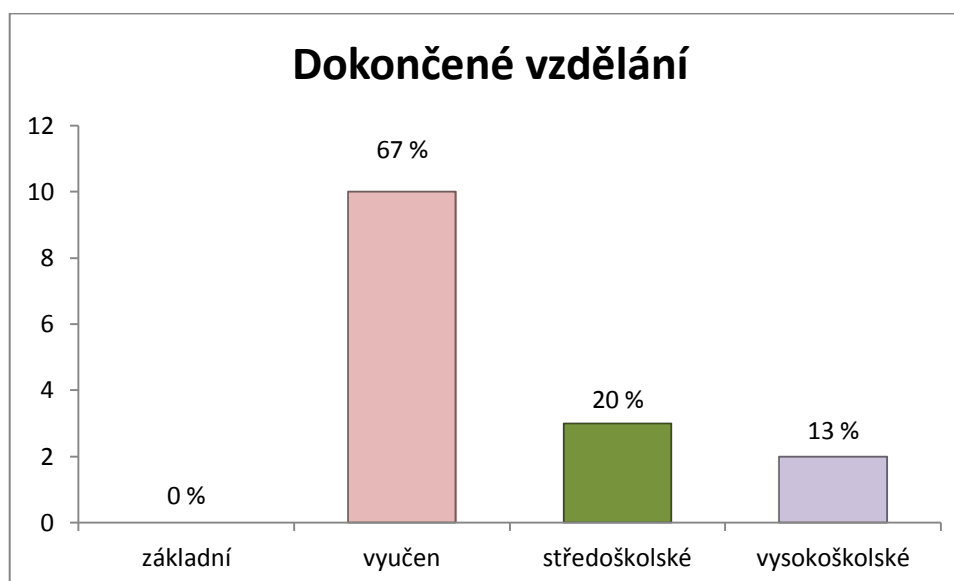
Obrázek 14: Věková kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování

Na sledovaném depu se výzkumu účastnilo nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii 20 – 35 let.

Obrázek 15: Dokončené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Většinu respondentů tvořili kurýři, proto 67 % dotázaných mělo pouze odborné středoškolské vzdělání bez maturity. 20 % dotazovaných dokončilo středoškolské a 13 % dotazovaných vysokoškolské vzdělání.

Respondenti v dotaznících a rozhovorech stanovili několik zásadních problémů. Tyto problémy byly doplněny skutečnostmi zjištěnými pomocí pozorování přímo na jednom depu. Jednalo se o depo č. 59.

Byly stanoveny tyto kritické body:

- komunikace s centrálou;
- školení pracovníků;
- štítky;
- doručování na nesprávné adresy;
- hlavní překladiště;
- technický stav vozidel;
- platba dobírky kartou.

5.6.1 Komunikace s centrálou

Komunikace s centrálou byla nejvíce zmiňovaná při řízených rozhovorech a také v dotaznících. V současné době odesílatelé poskytují centrále velké množství dat, která centrála následně přeposílá na depa. Depa z těchto všech informací musí vyčlenit jen

ty podstatné. Kromě toho se centrála s informacemi často opakuje a posílá data o zásilkách během celého dne jako tzv. denní reporty. Vedoucí depa na ně samozřejmě musí reagovat a předávat informace kurýrům. Bohužel všechna data získá až na konci dne, někdy až ve večerních hodinách, a to již rozvozový den skončil. Tím se informace stávají neaktuální a zásilky se zpožďují až o tři dny.

Největším problémem je fakt, že nyní neexistuje přímé spojení mezi depy a vedením společnosti a ani v regionu není spolupráce sjednocená. Proto dochází k událostem, kdy jednotlivá depa nefungují podle politiky společnosti a někdy dokonce poškozují ostatní depa. Například nedochází k včasným přesunům chybných zásilek a doba doručení se prodlužuje, což způsobuje, že si příjemce ztěžuje, ale bohužel na depo, které za to nemůže. Toto depo následně dostává peněžní pokuty za chyby jiného depa.

Příkladem nedostatečné komunikace jsou nevyzvednuté svozové zásilky. Za sledované období (1. 10. 2014–30.6. 2015) došlo kvůli nedostatečné komunikaci k nevyzvednutí svozů ve 43 případech za celkovou pokutu 56 760 Kč, viz tabulka 6. Největší podíl mělo depo č. 75, kde se třikrát měnil vedoucí depa. Tato skutečnost velmi ovlivnila kvalitu jejich poskytovaných služeb.

Tabulka 6: Nevyzvednuté svozy (1. 10. 2014–30.6. 2015)

Depo	Místo	Nevyzvednuté svozy	Pokuta
D16	Praha	2	2 640,00 Kč
D21	Praha	4	5 280,00 Kč
D32	Plzeň	1	1 320,00 Kč
D36	K. Vary	1	1 320,00 Kč
D37	Č. Buděj.	4	5 280,00 Kč
D39	Humpolec	2	2 640,00 Kč
D41	Teplice	2	2 640,00 Kč
D46	Turnov	1	1 320,00 Kč
D47	Beroun	3	3 960,00 Kč
D51	Svitavy	1	1 320,00 Kč
D53	H. Král.	2	2 640,00 Kč
D59	Dolánky	2	2 640,00 Kč
D62	Brno	4	5 280,00 Kč
D72	Ostrava	0	0,00 Kč
D75	Zlín	14	18 480,00 Kč
D77	Olomouc	0	0,00 Kč
Celkem		43	56 760,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6.2 Školení pracovníků

Nejenom na konci roku, ale i během roku dochází velmi často ke změně několika procesů ve společnosti. Tyto změny vedou někdy ke zlepšení, někdy ke zhoršení poskytovaných služeb. Ke zhoršení většinou dochází z důvodu nepochopení či častým chybám a nepřesnostem v manuálech. Aby změna vedla ke zlepšení, je nutné zaměstnance dostatečně proškolit, a to jak pracovníky depa, tak kurýry. Bohužel informace o aktuálních změnách jsou zaměstnancům předávány pouze pomocí komunikačních toků (nejčastěji e-mailů) a interních manuálů. V některých případech se informace k zaměstnancům dokonce vůbec nedostanou, protože, jak už bylo výše popsáno, komunikace ve společnosti obsahuje mnoho nedokonalostí. V takovém případě dochází k narušení systémů na depu. Nastávají situace, kdy pracovníci v kanceláři či kurýři nevědí, co mají dělat. Následně je kontaktována centrála a poskytnuté služby se zpomalují a zhoršují. V případě předávání informací pomocí manuálů je nutné zmínit, v jaké kvalitě tyto manuály existují.

Manuály jsou původně vydávány v německém či anglickém jazyce. Překladem do češtiny se obsahová stránka manuálů ještě zhoršuje. Autoři používají velmi dlouhé věty, které ve své podstatě nedávají smysl. Některé odstavce se opakují a velmi často si autoři protirečí. Neschopnost manuály pochopit zaměstnanci společnosti vede k vydávání dalších opravných manuálů. Například za loňský rok byly vydány tři různé sady manuálů.

Manuály se rozlišují na tyto:

- Provozní manuál – Depo manuál svoz;
- Provozní manuál – Hlavní linka;
- Provozní manuál – Depo doručení;
- Provozní manuál – Manuál řidiče/kurýra.

5.6.3 Štítky

Balíky jsou označovány podle toho, jakého typu jsou a jestli se jedná o službu s přidanou hodnotou. Na štítkách se nachází označení balíku, kód, který přenáší data o zásilce, adresa doručení, datum odeslání a v některých případech i datum doručení. Společnost nemá sjednocené štítky, každá individuální jednotka používá své typy štítků.

Tento problém je zachycen i v interních manuálech, kde jsou uvedeny jednotlivé možnosti označování zásilek. Bohužel ani tyto možnosti nejsou dodržovány. Jako příklad může sloužit několik chyb, které byly během pozorování zjištěny.

Balík s dobírkou

Podle manuálu lze balík s dobírkou označit hned třemi způsoby. Nejčastěji se používají nápisy DOB či COD a cena dobírky, méně časté je použití růžové nálepky, která je patrná na obrázku 16. Částka dobírky je vypsána přímo na nálepce.

Obrázek 16: Nálepka dobírka



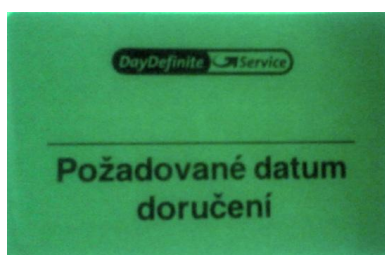
Zdroj: Vlastní

Kromě těchto způsobů byly zaregistrovány i další možnosti. Na některých zásilkách označení dobírky absolutně chybí a kurýr se o dobírce dozvídá až na rollkartě. V tomto případě velmi často dochází k zapomenutí dobírku u příjemce vybrat a s tím jsou spojené další nepříjemnosti. Dále se opětovaně stává, že cena na balíku nesouhlasí s cenou na rollkartě. Když se toto zjistí, musí být kontaktována centrála. Dispečer musí zjistit správnou hodnotu dobírky a sdělit ji kurýrovi. Tímto procesem se služba velmi zpomaluje a spokojenost zákazníka klesá. Jako poslední se stává, že se na rollkartě dobírka vůbec nezobrazí. V tomto případě kurýr musí dobírku vybrat a dispečer částku vložit do systému. Jedná se o zkomplikování a přidání práce pracovníkům depa. Problémy s dobírkou se vyskytují minimálně jednou do měsíce.

Požadované datum doručení

Pokud chce příjemce zásilky doručit balík určitý den, nahlásí to u odesílatele. Odesílatel je povinen toto datum označit na balíku a v systému. Podle manuálu se má použít zelená nálepka „Požadované datum doručení“.

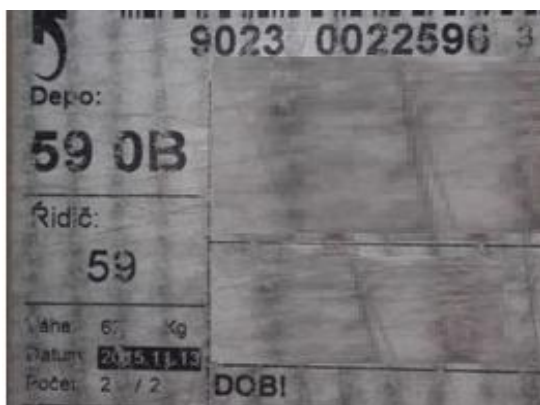
Obrázek 17: Nálepka požadované datum doručení



Zdroj: Vlastní zpracování

Bohužel v běžné praxi se prakticky nevyskytuje. Odesílatel pouze napíše datum a kurýři zjišťují až na rollkartě, jestli se jedná o datum odeslání či o datum, kdy má být zásilka doručena. V tomto případě si kurýr například v pondělí naloží balík do auta a označí příslušným kódem. Teprve při neúspěšných pokusech kontaktování příjemce si zkontroluje rollkartu a zjišťuje, že zásilka má být doručena až ve středu. Při příjezdu zpět na depo musí tuto chybu řešit vedoucí depa s centrálou a uskladnit balík s chybovým kódem 09. Na obrázcích 18 a 19 můžete vidět dva společné balíky, kde u každého znamená datum něco jiného. U prvního se jedná o datum odeslání a u druhého datum požadovaného doručení.

Obrázek 19: Balík s datem odeslání



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 18: Balík s požadovaným datem doručení



Zdroj: Vlastní zpracování

Kvůli chybnému pochopení data na štítku se kurýři velmi často snaží doručit zásilku, i když příjemce není doma. Nechávací zásilku například u sousedů, v poštovní schránce nebo třeba i na verandě přede dveřmi. Když to příjemce následně zjistí, tak zasílá stížnost společnosti. Kurýr je sice za toto chování pokutován, a pokud se to opakuje, je to důvod k ukončení pracovního poměru, ale důvěryhodnost firmy a kvalita jejích služeb je již poškozena. Přehled počtu pochybení za sledované období je patrný

z tabulky 7. K pochybení došlo v 61 případech za celkovou pokutu 122 000 Kč. Procento pochybení činí 0,0022 %.

Tabulka 7: Pokuty za chyby v doručení (1. 10. 2014–30. 6. 2015)

Depo	Místo	Počet zásilek	Pochybení	Pokuta
D16	Praha	334 920	9	18 000,00 Kč
D21	Praha	123 915	2	4 000,00 Kč
D32	Plzeň	146 468	0	0,00 Kč
D36	K. Vary	93 407	5	10 000,00 Kč
D37	Č. Buděj.	169 009	7	14 000,00 Kč
D39	Humpolec	167 928	2	4 000,00 Kč
D41	Teplice	167 196	0	0,00 Kč
D46	Turnov	136 746	5	10 000,00 Kč
D47	Beroun	229 126	7	14 000,00 Kč
D51	Svitavy	114 322	1	2 000,00 Kč
D53	H. Král.	180 483	6	12 000,00 Kč
D59	Dolánky	92 224	3	6 000,00 Kč
D62	Brno	308 357	4	8 000,00 Kč
D72	Ostrava	259 707	2	4 000,00 Kč
D75	Zlín	152 702	8	16 000,00 Kč
D77	Olomouc	138 123	0	0,00 Kč
Celkem		2 814 633	61	122 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů GLS

5.6.4 Doručování na nesprávné adresy

Není neobvyklé, že jsou zásilky doručeny na jinou adresu, než příjemce požaduje. Pokud příjemce udává u odesílatele jinou adresu než je adresa doručení, například fakturační, odesílatel chybně označí zásilku jinou adresou a poté přepravní společnost absolutně nemůže za to, že balík doručí jinam. Bohužel zákazník si neuvědomuje, že na této chybě nemá společnost GLS podíl a viní ji z toho. Kvůli nepořádku u odesílatelů se snižuje kvalita poskytovaných služeb a počet spokojených zákazníků. Zvyšuje se počet stížností kvůli doručení na nesprávnou adresu a následně se snižuje hodnocení jednotlivých kurýrů a dep.

Za sledované období došlo k opakovanému nedoručení u 78 zásilek, což činí 0,0028 % ze všech zásilek za dané období. Přesné rozložení lze vidět v tabulce 8. Je zde patrné, že depo č. 75 nijak výrazně nevybočuje, jako v předešlých tabulkách, jelikož tyto chyby samotná depa neovlivní.

Tabulka 8: Doručení na nesprávnou adresu (1. 10. 2014–30. 6. 2015)

Depo	Místo	Počet zásilek	Doručení na nesprávnou adresu
D16	Praha	334 920	13
D21	Praha	123 915	5
D32	Plzeň	146 468	2
D36	K. Vary	93 407	1
D37	Č. Buděj.	169 009	3
D39	Humpolec	167 928	3
D41	Teplice	167 196	6
D46	Turnov	136 746	7
D47	Beroun	229 126	6
D51	Svitavy	114 322	1
D53	H. Král.	180 483	3
D59	Dolánky	92 224	3
D62	Brno	308 357	6
D72	Ostrava	259 707	8
D75	Zlín	152 702	7
D77	Olomouc	138 123	4
Celkem		2 814 633	78

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů GLS

5.6.5 Hlavní překladiště

Hlavní překladiště společnosti se nachází v Jihlavě. Sem každý večer přijíždí kontejnery z ostatních dep v České republice a i ze zahraničí. Zaměstnanci překladiště vykládají jednotlivé zásilky na pás, všechny jsou skenovány a postupně podle směrovacích čísel (PSC) roztríděny na příslušná depa. Bohužel se stává, že buď je na balíku chybné PSC a zaměstnanci překladiště za chybné roztrídění nemohou, nebo dochází k chybě lidského faktoru a zásilky se dostávají na jiné depo. Poté musí být zásilky označeny chybovým kódem a odeslány zpět na překladiště. Než k tomu však dojde, je pracovník depa povinen informovat centrálu a až po jejím povolení a schválení lze balík naložit do kontejneru. V takovém případě se doručení zásilky zpožďuje až o několik dní.

Chybné třídění není jediný problém centrálního překladiště. Přestože jsou zaměstnanci stále monitorováni kamerami, dochází ke ztrátě balíků či pouze jejich obsahu. Příjemce pak obdrží prázdný balík a GLS má povinnost ztrátu uhradit ze svého pojištění. Přehled počtu ztracených balíků je patrný z tabulky 9. Hodnoty se mohou zdát velmi nízké, ale pouze jeden ztracený balík může navždy zničit důvěru zákazníka, ale také

odesílatele. Každý ztracený balík pro kurýra znamená uhradit celou jeho hodnotu. Hodnota zásilek se v průměru pohybuje okolo 700 Kč. Za sledované období byly ztraceny balíky v hodnotě 11 900 Kč.

Tabulka 9: Ztracené balíky (1. 10. 2014–30. 6. 2015)

Depo	Místo	Počet zásilek	Ztracené balíky
D16	Praha	334 920	1
D21	Praha	123 915	3
D32	Plzeň	146 468	1
D36	K. Vary	93 407	2
D37	Č. Buděj.	169 009	1
D39	Humpolec	167 928	0
D41	Teplice	167 196	2
D46	Turnov	136 746	1
D47	Beroun	229 126	1
D51	Svitavy	114 322	0
D53	H. Král.	180 483	3
D59	Dolánky	92 224	0
D62	Brno	308 357	0
D72	Ostrava	259 707	0
D75	Zlín	152 702	2
D77	Olomouc	138 123	0
Celkem		2 814 633	17

Zdroj: Vlastní zpracování z podkladů GLS

5.6.6 Technický stav vozidel

Typ vozidla nebo jeho stáří není společností daný, proto dochází k velkým rozdílům mezi depy. Některá mají nové vozy a jejich starost o ně se stává nepatrnou. Bohužel některá depa vlastní opravdu starší vozy, což se jim dost prodražuje. Jedná se nejenom o neustálé opravy, ale také zde musí být vždy připravené náhradní auto. Často jsou zásilky doručovány osobními auty pracovníků depa či kurýrů, protože není dostatek pojízdných vozidel.

Vedoucí depa je povinen každý den kontrolovat vozidla před tím výjezdem z depa a také, když se kurýři vrátí z rozvozu. Sleduje jejich technický stav, zda jsou čistá uvnitř i zvenčí. Zda nechybí žádné ze zákona dané předměty, jako jsou lékárnička, reflexní vesta, trojúhelník atd. Dále dohlíží na to, aby kurýři měli vždy oblečení GLS, a to ve vhodném stavu. Pokud tomu tak není, má povinnost tyto skutečnosti napravit

a vše zdokumentovat pro vedení společnosti, ale také pro pojišťovnu. V případě, že kurýr například dostane pokutu od policie za povinnou výbavu, tak pokutu hradí řidič. Pokud však vedoucí depa zanedbá své povinnosti, musí pokutu uhradit sám. Na konci každého týdne musí všichni řidiči zavézt své vozy do myčky, proto se jejich čas návratu prodlužuje.

Na obrázku 20 je vidět povinné oblečení pro kurýry, ale i zaměstnance depa. Jedná se především o modré triko se znakem GLS, dále modré kalhoty se znakem a v chladnějších obdobích ještě modrá bunda.

Obrázek 20: Oblečení GLS



Zdroj: GLS-group.eu

Rozdíly mezi starými a novými vozy, včetně polepů, jsou názorně patrné na obrázcích 21 a 22. Obrázek 22 je starší vozidlo s již neplatným polepem, v současnosti má být na vozidle pouze nápis GLS se šipkou, naopak na obrázku 21 se nachází nový automobil s aktuálním logem.

Obrázek 21: Nový vůz



Zdroj: flickriver.com

Obrázek 22: Starý vůz



Zdroj: Motori.it

5.6.7 Platba dobírky kartou

V roce 2015 byla nejdůležitější novinkou možnost platit dobírku kartou. Společnost uvedla, že za určitou úplatu si mohou odesílatelé tuto možnost objednat. Příjemci zásilky jsou poté povinni si navolit platbu kartou předem při objednání zásilky. V případě, že tak neučiní, už nemají tuto možnost a musí platit v hotovosti. K vybírání dobírky používají kurýři samostatný terminál pro bezhotovostní platby, který je určen pouze k této službě. Jejich základní skener tyto funkce po přeinstalování však také umí. Předem bylo stanoveno, že je lepší to uskutečňovat dalším skenerem. Kvůli úplatě za tuto službu navíc se cena doručení zásilky zvyšuje na úkor zákazníka. U sledovaného depa ve sledovaném měsíci bylo možné 10 % zásilek platit kartou a z toho využilo tuto možnost pouze 4,69 % příjemců zásilek. Podrobné rozepsání jednotlivých dep je patrné z tabulky 10. Procento využívání platby kartou je nízké, protože kurýři si s sebou na rozvoz terminály ani neberou. Baterie terminálu se velmi rychle vybíjí (při plném používání do šedesáti minut) a kurýři nemají ve voze možnost, jak je nabít.

Tabulka 10: Platba kartou (1. 10. 2014–30. 6. 2015)

Pořadí	Depo	Místo	Počet plateb uskutečněných kartou	Počet plateb možných platit kartou	Procento balíků placených kartou
1	62	Brno	1060	8007	13,24 %
2	47	Beroun	812	6658	12,20 %
3	41	Teplice	567	6073	9,34 %
4	16	Praha	638	7016	9,09 %
5	53	H. Král.	489	5585	8,76 %
6	46	Turnov	392	4504	8,70 %
7	77	Olomouc	364	4290	8,48 %
8	51	Svitavy	312	4375	7,13 %
9	32	Plzeň	290	4428	6,55 %
10	72	Ostrava	459	7158	6,41 %
11	75	Zlín	288	4905	5,87 %
12	21	Praha	191	3337	5,72 %
13	39	Humpolec	262	4665	5,62 %
14	37	Č. Buděj.	273	5050	5,41 %
15	36	K. Vary	177	3584	4,94 %
16	59	Dolánky	143	3050	4,69 %

5.6 Návrh opatření

5.7.1 Komunikace s centrálou

Postupně by se měly školit komunikační dovednosti a za pomoci profesionálního mediátora znovu navázat komunikaci nejprve v rámci vedení jednotlivých oddělení, následně v rámci vztahů pobočka – centrála a nakonec nekompromisně vyžadovat účelnou a funkční komunikaci i po podřízených.

Měla by se nastavit komunikace mezi depy, stanovit standardizované komunikační toky mezi všemi subjekty, dále úrovně řešení a identifikace pracovníků, kteří mají přesné kompetence k řešení dané problematiky (zajistit, aby běžné problémy nebyly řešeny vedoucím depa, ale jen řadovým pracovníkem depa a naopak aby provozní problémy byly řešeny přímo s majitelem depa a nikoliv s řadovým pracovníkem).

Pro školení komunikačních dovedností by bylo vhodné najmout profesionální osobu, která tyto činnosti vyučuje. Nejprve by se jednalo o školení vedoucích jednotlivých dep a útvarů, kteří by následně zaškolili podřízené. Cena kurzů komunikačních dovedností

se pohybuje okolo 5 000 Kč na osobu na den. Pokud bychom školili všech 16 vedoucích dep a poté ještě členy vedení a centrály, kterých je 10, vyšel by jednodenní kurz na 130 000 Kč. Popis jednoho možného kurzu včetně ceny je vidět v příloze 4. Jelikož jen za nevyzvednuté svozy činí pokuta přibližně 56 760 Kč za rok, tak by se náklady za kurz vrátily za necelé tři roky.

5.7.2 Školení pracovníků

Nejdůležitější je o případných změnách informovat depa v dostatečném předstihu, aby se na tuto změnu dokázala včas připravit. Pokud by se jednalo o změnu v práci se softwarem či se skenerem, bylo by vhodné vydat jednoduché manuály, které by stručně a jasně vysvětlovaly, v čem spočívá změna a jak se to nyní má vykonávat. Tyto manuály by měly sloužit hlavně vedoucímu depa, který by zjištěné informace dále představil a vysvětlil ostatním zaměstnancům depa a hlavně kurýrům.

V případě důležitější změny týkající se celkových procesů ve společnosti (například při zvýšení poskytovaných služeb) by bylo vhodné provádět osobní školení ze strany vedení společnosti. Byly by prováděny návštěvy odpovědných osob na jednotlivých depech a jejich školení přímo na místě. Školení by mělo obsahovat názorné předvedení jednotlivých změn činností přímo na depu i na rozvozu a dokumenty s těmito činnostmi spojené. Vzorové dokumenty by měly být předepsané a pro kontrolu zanechané na depu i po ukončení školení.

Co se týče vydávání manuálů, tak jelikož se už nyní vydávají a dokonce opakovaně, tak by tyto změny neměly mít velký finanční důsledek. Naopak pokud by stačilo vydat manuály pouze jedny a nemusely by se opravovat dalšími, tak by se náklady snížily. Zároveň by se musely ohodnotit hodiny navíc, které by kurýři a zaměstnanci depa strávili na školení. Dostatečné školení by však vedlo k lepší činnosti kurýrů a vyšší kvalitě služeb. To by se odrazilo na nižším počtu stížností a pokut.

5.7.3 Štítky

Problém se štítky lze vyřešit jejich absolutním sjednocením. Vedení společnosti by muselo předem určit, co přesně má štítek obsahovat, druh použitého písma a jeho velikost. Odstranit několik různých možností a ponechat pouze jednu. Tuto přesně danou formu poskytnout svým partnerům a následně kontrolovat, jestli ji dodržují.

Nyní lze štítky vytisknout ze softwaru, který používá ale pouze zlomek ze stávajících zákazníků. Vedení společnosti či obchodní oddělení by mělo více zaškolovat práci se softwarem nebo poskytnout vzor štítků i jiným způsobem, například pomocí e-mailů či vzor zveřejnit na webových stránkách pod určitou elektronickou ochranou.

Sjednocení štítků by velmi urychlilo a zjednodušilo práci nejenom kurýrům, ale i zaměstnancům na hlavním překladišti a pracovníkům jednotlivých dep v kanceláři.

Navrhnout štítek a zveřejnit ho na webových stránkách by mohl zvládnout jeden z vývojářů ve společnosti, což by se odrazilo v jeho mzdě. V případě školení práce se softwarem by se to opět ukázalo v mzdových nákladech. Pokud by se na to najal externista, tak cena za vytvoření určitého formuláře či loga a jeho vložení na webové stránky se pohybuje okolo 2 000 Kč.

5.7.4 Doručování na nesprávnou adresu

Jako první by se měli odesílatelé více zaměřit na školení svých zaměstnanců, aby lépe rozlišovali fakturační adresu a adresu doručení. Snižováním jejich chyb by se zlepšovaly služby poskytované GLS.

Dále by bylo vhodné, aby existovala vyšší sdílnost informací mezi odesílatelem a GLS. Kdyby odesílatelé zadávali do systému informace nejenom o adrese doručení, ale i adresu fakturační, mohli by zaměstnanci depa při zjištění, že je na zásilce špatná adresa, použít druhou adresu, která je v systému. Tím by se zkracovala doba doručení i o několik dní, zásilky by bylo možné doručit ještě ten samý den nebo následující den v případě přesunu balíku na jiné depo.

Vývojář společnosti by si také vzal na starost v systému zavést informační schránky pro odesílatele. To by se odrazilo v jeho mzdě. Následné školení o nových procesech by bylo buď ze strany vedení či za použití externisty. U vedení by to vedlo ke zvýšení pracovní náplně a v případě externisty by se jednalo o podobné školení, jako u komunikačních dovedností.

5.7.5 Hlavní překladiště

Pokud se na zásilce objevuje špatné PSČ, jedná se o chybu odesílatele. Tato chyba lze řešit pouze větším školením partnerů společnosti.

V případě chybného roztřídění by bylo vhodné časté střídání směn a střídání pracovních míst na pracovišti, aby se eliminovala chyba lidského faktoru spojená s únavou

či monotónností práce. Dále by při této chybě bylo vhodné zvýšit pravomoci vedoucího depa, aby nemusel vždy kontaktovat centrálu a čekat na její vyjádření, ale aby automaticky posílal chybové zprávy zpět na překladiště.

Dále by bylo příhodné zpřísnění kontrolních systémů, aby se v případě ztráty zásilky či jejího obsahu dal dohledat viník a byl následně potrestán. Kromě monitorování kamerami by bylo dále vhodné ještě vážení balíků, aby docházelo ke kontrole jejich obsahu. Tím by se měla snížit pravděpodobnost doručení prázdného balíku. Pokud by se balík zvažil pokaždé, když z překladiště dorazí na depo a jeho váha by souhlasila s údaji poslanými z překladiště, tak by za ztrátou byl kurýr, jenž balík doručoval. Pokud by však váha nesouhlasila už při příchodu zásilky na depo, je jisté, že za ztrátu může někdo z překladiště. Avšak práce navíc by ráno zdržela výjezdy kurýrů.

Nejdražší položkou by určitě byly váhy, které by si jednotlivá depa musela pořídit. Cena poštovních vah se pohybuje okolo 5 000 Kč. Celkem za všechna depa by to činilo 80 000 Kč. Ukázka takové váhy je v příloze 5. Poté by se muselo mzdově ohodnotit školení práce s váhou a také zaučování zaměstnanců na jiných pracovištích, než jsou nyní. Menší ztráty balíků by ušetřily peníze na pojistných událostech a zvýšily by kvalitu poskytovaných služeb. V případě investic do pořízení vah, by se daná investice vrátila přibližně za 7 let.

5.7.6 Technický stav vozidel

Ačkoliv je vedoucí depa povinen kontrolovat vozidla každý den, často tak nečiní. Bylo by příhodné tedy kontrolu vozidel upravit tak, aby bylo dohledatelné, jestli k ní došlo nebo ne. Každý týden by měla proběhnout pravidelná kontrola všech vozidel, a to přesně stanoveným procesem. Tento proces by byl zaznamenán do určitého formuláře, návrh viz příloha 5. Jednotlivé formuláře by byly na konci týdne odeslány na centrálu

a zde by se archivovaly pro případ dalšího dohledání stavu vozidel k určitému datu.

V případě subdodavatelů, které depo využívá, by vedoucí depa převedl povinnost vykonávat tuto kontrolu na jednotlivé subdodavatele a sám by vykonával pouze namátkovou kontrolu, jestli data z formulářů souhlasí se skutečností.

Při zavedení těchto procesů by bylo nutné určité školení. Toto školení by měla vykonat odpovědná osoba, její účast by se odrazila na její mzdě, tedy mzdových nákladech

společnosti. Kromě toho by se zvýšily povinnosti zaměstnanců depa na uchovávání dokumentů, to by se také mělo odrazit v jejich mzdě.

5.7.7 Platba dobírky kartou

Vzhledem k tomu, že klasický skener, který kurýři používají ke skenování zásilek, má ve své nabídce služeb také platbu kartou po určitém přeinstalování, bylo by příhodné je na to používat. Zároveň by se vyřešil problém s vybíjením terminálu. Samostatný terminál pro bezhotovostní platby by bylo vhodné používat pouze na depu.

Samotné přeprogramování stávajících skenerů pro platby kartou by musela zařídit externí firma, která tyto skenery vyrábí. Přesnou částku, kolik by to stálo, nebylo možné zjistit. Přesto zde vyplývá otázka, zda by to nebylo levnější než nakupování zcela nových skenerů a terminálů. Dále vydávání manuálů o jejich správném použití a další náklady spojené s jejich nákupem. Přibližně lze říci, že jeden skener stojí okolo 30 000 Kč (cena se pohybuje podle vybavení, značky atd. mezi 15 000 – 80 000 Kč). Každé depo má 15 těchto skenerů. To je celkem 7 200 000 Kč pouze za skenery bez dalších nákladů.

6 Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku logistických procesů ve společnosti GLS Czech Republic a navržení opatření pro optimalizaci logistických procesů.

GLS nyní poskytuje několik typů zasilatelských služeb. Jednoduše je lze rozdělit na klasické služby a na služby s přidanou hodnotou. Mezi klasické služby se řadí hlavně Business-Parcel (klasické balíky s hmotností max. 40 kg) a Express-Parcel (tato zásilka musí být doručena do 12:00 hod.). Mezi služby s přidanou hodnotou patří hlavně zásilky s dobírkou, svozové zásilky či zásilky s přesným datem doručení.

Bylo zjištěno několik kritických faktorů. Největším problémem je komunikace s centrálou, která je nedostatečná a v mnoha případech nefunkční. Dalšími kritickými body jsou štítky, doručování na nesprávnou adresu, platba platebními kartami, technický stav vozidel, hlavní překladiště a školení pracovníků.

Komunikace potřebuje zcela jiný přístup a zaměstnanci musí zvýšit své komunikační schopnosti, a to nejenom s centrálou, ale hlavně se zákazníky. Štítky je nutné sjednotit a zavést jednotné označováním zvláštních typů zásilek, např. s dobírkou nebo s požadovaným datem doručení. Přínejmenším zveřejnit, jak má štítek vypadat na webových stránkách, kde by byl přístupný pouze pro partnery společnosti. Nesprávné adresy na zásilkách lze odstranit pomocí systémů, ve kterých budou ukládány nejenom aktuální adresy, ale i historie předešlých zásilek pro stejného uživatele. V případě špatné adresy může zaměstnanec depa vyhledat adresu, která platila při minulém doručování a následně ji potvrdit kurýrovi. Platba kartou je nyní velmi složitá věc jak pro kurýry, tak pro zákazníky. Tento systém je třeba zjednodušit a umožnit platbu kartou všem zákazníkům. Technický stav vozidel je u každého depa zcela odlišný, jelikož není nikde stanoven typ auta určený pro rozvoz zásilek. Dále ani jeho stáří či technický stav. Vozidla by měla být častěji kontrolována a jejich technický stav monitorován. A následně by při vzniklých problémech měla být možnost dohledat výsledky těchto kontrol. Ani hlavní překladiště nevyšlo zcela bezchybně. Dochází zde ke ztrátě balíků či jejich chybnému roztřídění. Na překladišti by bylo vhodné přeorganizovat pracovní dobu a střídání pracovních míst. Pro větší bezpečnost by bylo vhodné koupit na jednotlivá depa poštovní váhy. Jednalo by se o investici přibližně 80 000 Kč, ale za několik let by se vrátila zpět. Jako poslední, ne však méně důležité, je nutné zmínit školení pracovníků. Zde je vše postaveno na interních

manuálech. Ty ovšem nejsou dostatečně kvalitně zpracovány a předávání informací zaměstnancům touto cestou často způsobuje špatné doručování zásilek či celkově zhoršuje kvalitu poskytovaných služeb.

Tato opatření by samozřejmě zvýšila hlavně mzdové náklady, protože vedené školení zaměstnanců by se projevilo ve mzdě školitelů. Poté by se jednalo o náklady spojené s koupí poštovních vah a nejvyšší náklady by byly na kurz komunikačních dovedností. Celkové náklady na navržená opatření by činila přibližně 250 000 Kč. Bohužel hodnota mzdových nákladů nelze přesně určit, protože se bude lišit podle počtu školitelů a podle platových podmínek stanovených na jednotlivých depech.

Navržená opatření by měla snížit hodnoty pokut společnosti přibližně o 200 000 Kč ročně a kvalita poskytovaných služeb by se měla zvýšit především ve větší přesnosti doručení zásilek, snížení pochybení kurýrů a rozšířením platebních možností pro všechny zákazníky.

I. Summary

Optimization of Logistic Process in a provider for forwarding services

The topic of this work is optimising logistic processes by the provider of shipping services. This work focuses on a company GLS Czech Republic. The company was formed by grouping several carriers in Germany in 1999 which has further expanded throughout Europe. In March 2005, Hungarian GLS decided to establish a branch in the Czech Republic and since then, 16 other branches have been built.

Nowadays, GLS provides several types of delivering services which can be divided into classical services and services with added value. Classical services include Business-Parcel (of max. 40 kilos) and Express-Parcel (which must be delivered by 12:00). Value added services include signed on delivery shipment, collecting shipments and shipment with exact delivery time.

The theoretical part deals with interpretation of the concept of logistic, its history and development. It focuses on the terminology such as logistic chain and logistic elements and their use in shipping services, further on transport and finally on shipping itself.

The logistic processes in the company were inspected and evaluated. The used methods include observing, structural questionnaires and guided interview. Additional information was obtained from internal documents, especially reports of delivered consignments, audit, internal manuals and emails.

The practical part mapped the current situation in the company. Several failings have been found, the biggest one is communication with the switchboard which is insufficient and in some cases non-functional. Other critical parts include labelling, shipping to wrong addresses, payment by credit card, technical condition of vehicles, main transshipment and staff training. Measures have been suggested to the impact of failures. The final part of this work contains summary and work contribution.

Key words: logistic, logistics processes, parcel logistics, forwarding services, corrective actions

II. Použité zdroje:

- DOUGLAS, L., STOCK, ELLRAM (2005). *Logistika, příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Brno: CP Books
- EISLER, J. (2004). *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Praha: Oeconomica
- GLS-GROUP.EU. *Milníky v historii GLS* ([2011]). Dostupný z: <https://gls-group.eu/CZ/cs/skupina-gls/gls-historie>
- GLS-GROUP.EU. *Udržitelný rozvoj* ([2011]). Dostupný z: <https://gls-group.eu/CZ/cs/skupina-gls/zivotniho-prostredi>
- GLS-GROUP.EU. *Gls Czech republic* ([2011]). Dostupný na <https://gls-group.eu/CZ/cs/gls-czech-republic>
- GOURDIN, KENT, N. (2006). *Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century*. Oxford: Blackwell Pub
- GROS, I. (1996). *Logistika*. Praha: Vydavatelství VŠCHT
- CHRISTOPHER, M. (2011). *Logistics and supply chain management*. New York: Financial Times Prentice Hall
- KISILINGAM, R. (1998). *Logistik and Transportation, design and planing*, Springer Science
- NOVÁK J., CEMPÍREK, V., NOVÁK, I., ŠIROKÝ, J. (2008). *Kombinovaná přeprava*. Institut Jana Pernera, o.p.s.
- NOVÁK R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L. (2005). *Nákladní doprava a zasilatelství*. Praha : ASPI
- PERNICA, P. (1994). *Logistika - Vymezení a teoretické základy*. Praha: VŠE
- PERNICA, P. (1998). *Logistika – aktivní prvky*. Praha: VŠE
- PERNICA, P. (1994). *Logistika – pasivní prvky*. Praha: VŠE
- PERNICA, P. (2005). *Logistika pro 21. Století, 1. Díl*. Praha: Radix
- PERNICA, P., NOVÁK, R., SVOBODA, V. et al. (2001). *Doprava a zasilatelství*. Praha: ASPI

- PODNIKATEL.CZ. *Předpis 89/2012 Sb.* (2014). Dostupný z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4586754/>
- ŘEZNÍČEK, B., DRAHOTSKÝ (2003). *Logistika procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press
- SIXTA, J., MAČÁT V. (2005). *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, a. s.
- SCHULTE, Ch. (1994). *Logistika*. Praha: Victoria Publishing
- TOUŠEK, R. (2009). *Management dopravy*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
- TRUCK-BUSINESS.CZ. *Co bychom měli vědět o zasilatelství* (2015). Dostupný z: <http://www.truck-business.cz/aktualni-cislo-1/truck-a-business-1-2015/co-bychom-meli-vedet-o-zasilatelstvi.html>
- VANĚČEK, D., KALÁB, D. (2003). *Logistika (Úvod, řízení zásob a skladování)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- VANĚČEK, D., KALÁB D. (2004). *Logistika (Řízení dodavatelského řetězce, doprava)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- VANĚČEK, D. (2008). *Řízení dodavatelského řetězce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- WATERS, C. (2003). *Logistics: an introduction to supply chain management*. New York: Palgrave Macmillan

III. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Logistický mix	7
Obrázek 2: Přehled dep	28
Obrázek 3: Audit – srovnání dep	30
Obrázek 4: Nálepka pro export	34
Obrázek 5: Skladový lístek	34
Obrázek 6: Plomba	37
Obrázek 7: Celkový denní průměr	38
Obrázek 8: Vaše pozice ve společnosti GLS?	39
Obrázek 9: Jak dlouho pracujete ve společnosti GLS?	40
Obrázek 10: Došlo ke změnám v logistických procesech?	40
Obrázek 11: Pokud ano, vedly tyto změny dle Vašeho názoru ke zlepšení?	41
Obrázek 12: Co by se mělo z Vašeho pohledu zlepšit v logistických procesech?.....	41
Obrázek 13: Co považujete za největší problém, mezi logistickými procesy?	42
Obrázek 14: Věková kategorie.....	42
Obrázek 15: Dokončené vzdělání	43
Obrázek 16: Nálepka dobírka	46
Obrázek 17: Nálepka požadované datum doručení.....	47
Obrázek 18: Balík s požadovaným datem doručení.....	47
Obrázek 19: Balík s datem odeslání	47
Obrázek 20: Oblečení GLS.....	51
Obrázek 21: Nový vůz.....	52
Obrázek 22: Starý vůz	52
Tabulka 1: Významné ukazatele	23
Tabulka 2: Výsledky jednotlivých dep za rok 2015.....	29
Tabulka 3: Přehled chybových kódů.....	35
Tabulka 4: Úspěšnost zásilek B2B.....	38
Tabulka 5: Úspěšnost zásilek B2C.....	39
Tabulka 6: Nevyzvednuté svozy (1. 10. 2014–30.6. 2015).....	44
Tabulka 7: Pokuty za chyby v doručení (1. 10. 2014–30. 6. 2015)	48
Tabulka 8: Doručení na nesprávnou adresu (1. 10. 2014–30. 6. 2015).....	49
Tabulka 9: Ztracené balíky (1. 10. 2014–30. 6. 2015)	50
Tabulka 10: Platba kartou (1. 10. 2014–30. 6. 2015).....	53

IV. Přílohy

Příloha 1: Rollkarta

Subdodavatel Parcel Depot s.r.o. Na Střelnici 522/6 18601 Praha 8 Karlín	Telefon: 8027	Trasa Řidič SPZ Aktuální kilometry	: 59013 : Sejkora : 4AB8399 : 54992	Datum: 10.09.2015 Strana: 1
28802 NYMBURK; Nbkmbaly; K LETISTI 2219; MODEL OBALY A.S. 10271052790		MODEL	Model Obaly a.s. K Letišti 2219 : 30-10:30 CZ-288 02 Nymburk	B2B 0,1
1 ks balíku předáno nepoškozených: <i>Chrošice</i>				
28802 Nymburk; Mobyalystranek; K Letišti 2219; MODEL OBALY a.s. z vod Nymburk 81113703054			Del.Range: 07:30-10:30	B2B 6,3
1 ks balíku předáno nepoškozených: <i>Chrošice</i>				
288 02 Nymburk; Ustsladovny390; U Staré sladovny 390; Sona Krečmarová 90232366164			Dobírka: 471 CZK Možnost platby kartou PRE ADVICE SERVICE	B2C 0,3 +420775631339 Del.Range: 07:30-10:30
1 ks balíku předáno nepoškozených: <i>471 CZK bylo zaplaceno: Souř. Lučivná</i>				
28802 Nymburk; Rr; Dlabačova 2208; R R Elektroservis Svoboda s.r.o. 90230935913		Magdaléna Mašková Poděbránská 450, 289 12 Sadská IČ: 41486649, DIČ: CZ5652050470 tel: 325 614 282, mob.: 737 572 151		B2B 1,9
1 ks balíku předáno nepoškozených: <i>Cardson</i>				
288 02 Nymburk; Palac440Ugregoru; Palackého třída 440; Tomáš Holub 90234447616			Dobírka: 497 CZK	B2C 0,1 Del.Range: 08:00-11:00
1 ks balíku předáno nepoškozených: <i>497 CZK bylo zaplaceno: Vm. Vobozec</i>				
28802 Nymburk (část); Palachradecka; Sadová 2111; Bohumila Hradecká 90233089888			Dobírka: 849 CZK GUARANTEED24 SERVICE FlexDelivery Service	B2C 0,5 Del.Range: 08:00-11:00
1 ks balíku předáno nepoškozených: <i>849 CZK bylo zaplaceno: nemena'</i>				
289 32 Oskořinek; Jikeq107; Jikev 107; Alena Mihaliková 90232043199			Dobírka: 1 980 CZK FlexDelivery Service PRE ADVICE SERVICE	B2C 11,3 +420604686924 Del.Range: 08:00-11:00
1 ks balíku předáno nepoškozených: <i>1 980 CZK bylo zaplaceno: Pinaš</i>				

Příloha 2: Dotazník

1. Vaše pozice ve společnosti GLS?
2. Jak dlouho pracujete ve společnosti GLS?
3. Za tu dobu, po kterou ve společnosti pracujete, došlo k nějakým změnám v logistických procesech?
 - Ano
 - Ne
4. Pokud ano, vedly tyto změny dle Vašeho názoru ke zlepšení služeb?
5. Co by se mělo dle Vašeho názoru zlepšit?
6. V čem vidíte největší problém?
7. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - Nad 55
 - 46–54
 - 36–45
 - 20–35
 - Pod 20
8. Dokončené vzdělání?
 - Základní
 - Vyučen
 - Středoškolské
 - Vysokoškolské

Příloha 3: Formulář na kontrolu vozů

Datum a čas:

Typ vozu:

Rok výroby:

SPZ:

Stav tachometru:

Řidič:

Datum poslední kontroly:

Zjištěné nedostatky:

Jméno, příjmení a podpis kontrolující osoby

Příloha 4: Kurz komunikačních dovedností

Desatero užitečné komunikace

cena kurzu:

od 3 390,00 Kč bez DPH

od 4 101,90 Kč s DPH

1 den / 8 výukových hodin

Základní informace

Doporučení, která lze okamžitě aplikovat do praxe. Nezbytná komunikační výbava každého člověka pro dnešní náročnou dobu a ještě něco užitečného navíc.

MÍSTO

K CENTRUM, Senovážné náměstí 23, Praha 1

LEKTOR

Ing. Hana Ondrušková (lektorka, konzultantka)

POZNÁMKA

V ceně semináře jsou podkladové materiály a celodenní občerstvení.

Každý účastník obdrží na konci semináře OSVĚDČENÍ o jeho absolvování.

Obsah kurzu

1. Jak rozpoznat, s kým mám tu čest – jak odhadnout osobnostní typ druhého, doma, v práci i při jednání.
2. Na co si dát při jednání pozor – co druhého může provokovat, na co si potrpí, co je pro něj důležité a čím uděláte nejlepší dojem.
3. Co dělat, když jedna věc znamená pro každého něco jiného – jak komunikovat s odlišnými typy lidí a jak si hlídat vlastní komunikaci.
4. Spolupráce s ostatními – na co který člověk slyší a jak ho správně motivovat.
5. jednání s problémovými typy lidí – agresor, chytrák, šťoura...– jak na ně.
6. Jak se správně zeptat - důležité postřehy pro dovednost kladení otázek a zorientování se v situaci.

7. Nejtěžší komunikační dovednost? Naslouchání. Nejčastější chyby a jak se jich zbavit.
8. Jak přesvědčit druhé – proč druzí tak často nechtějí slyšet naše návrhy, proč je někdy těžké cokoliv prosadit a kde vlastně vězí ten zakopaný pes.
9. Jak správně pochválit – a jak vhodně kritizovat?
10. Zvládání emocí, aneb nejdůležitější nakonec. Dokud není tato oblast zvládnuta, má jen malý smysl zabývat se čímkoli dalším.

Co se naučíte

Doporučení, která lze okamžitě aplikovat do praxe.

Nezbytná komunikační výbava každého člověka pro dnešní náročnou dobu a ještě něco užitečného navíc.

Příloha 5: Nabídka na poštovní váhy

Můstkové váhy OHAUS do 300 kg SD



Můstkové váhy do 300 kg SD OHAUS jsou vhodné pro běžné průmyslové kontrolní vážení balíků, nádob, sudů atd. Funkce: vážení – 2 jednotky. Mají plošinku z lakované oceli s protiskluzovým povrchem, kryt indikátoru z ABS plastu s vylisovanými držáky pro uchycení na zeď či na stůl. Jednoduchá obsluha pomocí dvou tlačítek, vážní terminál od váž. mostu na spirálovém kabelu (pružnost), napájení z el. sítě (adaptér součástí balení) nebo z baterií. LCD displej – velké číslice pro obsluhu pro snadné přečtení.

Model	Váživost	Rozměry	Cena bez DPH	Cena s DPH
<u>Můstková váha do 300 kg</u> OHAUS SD35 - <u>necejchuschopná</u>	35 kg	316×280	3915	4698
<u>Můstková váha do 300 kg</u> OHAUS SD75 - <u>necejchuschopná</u>	75 kg	316×280	3915	4698
<u>Poštovní váhy - balíkové</u> OHAUS SD200 - <u>necejchuschopná</u>	200 kg	316×280	3915	4698