

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**System rozvozu zásilek
z depa Toptrans Brno**

(Bakalářská práce)

Přerov 2018

Tomáš Bartončík



**Vysoká škola
logistiky**
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Tomáš Bartončík
studijní program	Logistika
obor	Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **System rozvozu zásilek z depa Toptrans Brno**

Cíl práce:

Na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu navrhnout zlepšení systému rozvozu zásilek z depa Toptrans v Brně silničními dopravními prostředky.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teorie dopravní logistiky
2. Charakteristika přepravního systému Toptrans
3. Rozvoz zásilek systémem Toptrans z depa Brno a jeho analýza
4. Návrh řešení na zlepšení rozvozu zásilek z depa Brno

Závěr

Rozsah práce: 35 – 40 stran textu

Seznam odborné literatury:

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

HLAVOŇ, Ivan a kol. Dopravní a spojová soustava. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2010. ISBN 978-80-87179-12-3.

PASTOR, Otto a Antonín TUZAR. Teorie dopravních systémů. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-285-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Blanka Kalupová

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2017

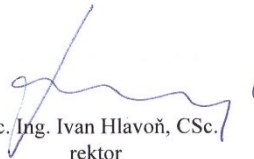
Datum odevzdání bakalářské práce:

5. 5. 2018

Přerov 31. 10. 2017



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47 b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 15. 8. 2018

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Blance Kalupové za vedení a cenné rady při přípravě a zpracování mé bakalářské práce. Rovněž děkuji ČSAD Hodonín a.s., konkrétně Ing. Ivaně Indruchové, za vstřícné poskytnutí odborných materiálů a interních informací souvisejících s tematickým zaměřením mé práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá distribucí zásilek v rámci působnosti depa Toptrans v Brně silničními dopravními prostředky. Pro splnění tohoto úkolu bylo důležité analyzovat současné podmínky a stav zpracování zásilek v samotném depu, jakož i technologii provozu a technické zázemí.

Na základě zkušeností vedení depa Brno a podle vlastního šetření byla pozornost soustředěna do několika oblastí, které jsem vyjádřil ve SWOT analýze. Podle výsledků analýzy bylo zpracováno a uvedeno do provozu nové řešení, které vytváří předpoklady lepšího finančního přínosu, včetně podpůrných kroků, které směřují k externím dopravcům.

Klíčová slova

Distribuce, SWOT analýza, logistický řetězec, skladování.

Annotation

The Bachelor Thesis focuses on the optimization of the distribution of consignments by means of transport by road within the scope of Toptrans Company in Brno. In order to accomplish this task, it was important to analyse the current conditions and state of processing consignments in the depot itself, as well as the operation technology and technical background.

Based on the experience of the Brno depot management and my own investigation, the attention was focused on several areas, which I described in SWOT analysis. According to the results of the analysis a new solution has been processed and put into operation. It creates assumptions for better financial benefits including supportive steps that are directed towards external transport agents.

Keywords

Distribution, SWOT analysis, Logistics chain, Warehousing.

Obsah

Seznam ilustrací, tabulek a grafů	9
Seznam zkratk a značek	10
Úvod	11
1 Teorie dopravní logistiky.....	13
1.1 Logistický řetězec	14
1.2 Logistický vs. dodavatelský řetězec.....	17
1.3 Distribuční logistika.....	18
1.4 Typy distribučních cest	20
1.5 Distribuční kanál	21
1.6 Outsourcing versus insourcing.....	22
1.7 Skladování.....	24
1.8 Systém Cross Docking.....	25
1.9 Technologie HUB and SPOKE.....	25
1.10 Systém nákladní dopravy	27
1.11 Charakteristika silniční dopravy	27
2 Charakteristika přepravního systému Toptrans	29
2.1 Systém TOPTRANS EU, a.s.....	29
2.2 ČSAD Hodonín a.s. jako provozovatel systému TOPTRANS	33
2.3 Stručná charakteristika společnosti ČSAD Hodonín a.s.	33
2.4 Aktuální přehled poskytovaných služeb ČSAD Hodonín a.s.	34
2.4.1 Toptrans a celní služby	34
2.4.2 Silniční nákladní doprava	35
2.4.3 Autobusová doprava	35
2.4.4 Opravárenská činnost.....	35
2.4.5 Obchodní služby s pohonnými látkami.....	36
2.5 Základní ekonomické údaje za rok 2017	36

3 Rozvoz zásilek systému Toptrans z depa Brno a jeho analýza.....	38
3.1 Depo Brno	38
3.2 Základní informace související s přepravou zásilek	40
4 Návrh řešení na zlepšení rozvozu zásilek z depa Brno.....	46
4.1 SWOT analýza využití externího dopravce	48
4.2 Optimalizační kroky.....	49
4.2.1 Finanční analýza	50
4.2.2 Výběr a hodnocení dopravců	52
4.2.3 Motivace	52
4.2.4 Využití produktů ČSAD Hodonín a.s. pro externí dopravce.....	53
4.3 Zhodnocení navrhovaného řešení	54
Závěr	56
Seznam zdrojů.....	57
Seznam příloh.....	59

Seznam ilustrací, tabulek a grafů

Obrázek 1.1	Schéma logistického řetězce	15
Obrázek 1.2	Širší a užší pojem distribuce.....	20
Obrázek 1.3	Technologie HUB and SPOKE	26
Obrázek 2.1	Mapy středisek TOPTRANS ČR a SR.....	32
Obrázek 3.1	Atrakční obvod depa Brno	40
Tabulka 1.1	Výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu	23
Tabulka 4.1	SWOT analýza využití externího dopravce	48
Tabulka 4.2	Průměrná měsíční tržba externích dopravců.....	50
Tabulka 4.3	Průměrná kalkulace pro vlastní dopravu	51
Graf 2.1	Tržby činností ČSAD Hodonín a.s. v roce 2017	37
Graf 2.2	Podíl jednotlivých činností na obratu v roce 2017	37
Graf 4.1	Dodej včetně tranzitu z depa Toptrans Brno 2017 - kusy	46
Graf 4.2	Dodej včetně tranzitu z depa Toptrans Brno 2017 - hmotnost	46
Graf 4.3	Poděj včetně tranzitu z depa Toptrans Brno 2017 - kusy	47
Graf 4.4	Poděj včetně tranzitu z depa Toptrans Brno 2017 - hmotnost.....	47

Seznam zkratek a značek

ADR	Accord européen au transport international des marchandises par route (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí)
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
B2B	Business to Business (obchodní vztah a komunikace mezi společnostmi navzájem bez přímého vlivu na konečného spotřebitele)
B2C	Business to Customer (označení pro obchodní vztah mezi společnostmi a koncovými zákazníky)
CMR	Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route (úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě)
C2C	Customer to Customer (vzájemná komunikace a obchodní vztah mezi dvěma nepodnikajícími zákazníky bez účasti obchodníka)
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals (sdružení profesionálů v dodavatelském řetězci)
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
HV	hospodářský výsledek
IDS	Integrovaný dopravní systém
JMK	Jihomoravský kraj
KIA	Jihokorejská automobilová značka
KORDIS a.s.	koordinátor integrovaného dopravního systému
PHM	pohonné hmoty
SR	Slovenská republika
SWOT	strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Strategická analýza.
TP	Tukový průmysl a.s.
VZV	vysokozdvíhový vozík

Úvod

V bakalářské práci se zabývám řešením problémů souvisejících s distribucí v systému expresní přepravy kusových zásilek Toptrans, v rámci atrakčního obvodu depa v Brně.

Historicky vzato se logistika využívala již v dávných dobách, zejména při zásobování i v pohybu vojenských jednotek. Systematické pozornosti se však logistice dostává až po druhé světové válce, kdy impulsem bylo efektivní řešení logistických operací při vylodění spojenců v Normandii nebo její významný podíl na vítězství spojenců v Evropě a Tichomoří.

S příchodem 50. let, v nichž nastává významný růst ekonomiky a obchodní expanze na různé trhy, vzniká potřeba koordinovaného usměrňovaného a sledovaného pohybu všech hmotných a hodnotových toků. S tím souvisí i jejich zefektivnění a jako správný způsob řešení těchto výzev se ukazuje zavádění logistiky, která proniká do činností v rámci komplexního řetězce jednotlivých činností od nákupu, přes výrobu až po odbyt. Dnes se dá hovořit o takové úrovni logistiky, která rozhoduje o efektivitě vzniku a distribuce produktů a stává se i významnou složkou marketingového působení na trhu.

Logistické operace významně usměrňují celé dodavatelské řetězce s poměrně značnou přesností. Tyto operace si vyžadují potřebu specifických dovedností a zařízení pro jejich realizaci. Vede to mnohé firmy k tomu, aby je vyčleňovaly ze své vlastní působnosti formou outsourcingu.

Důležitou roli v rámci logistiky mají informační technologie, které ovlivňují výkony logistických procesů. Logistika má místo nejen v podnikové (lokální) úrovni, ale vlivem mezinárodní spolupráce ve výrobě, obchodě i pohybu lidí hraje důležitou roli v globalizovaném světě. Zejména působením silného konkurenčního tlaku firmy na celém světě usilují o zvyšování kvality svých produktů a současně o snižování vynaložených nákladů. Vyspělý logistický management může napomáhat k dosahování uvedených cílů. V rámci pohybu produktů v předvýrobní, výrobní, povýrobní sféře má logistika důležitou roli na zlepšení kvality zkrácováním doby dodání od výrobce ke spotřebiteli a taktéž tím, že je zboží k dostání ve správném stavu, na správném místě a ve správný čas. Nejedna firma považuje logistický servis za nejdůležitější faktor konkurenceschopnosti.

Výše uvedená charakteristika se bezesporu vztahuje i na společnost ČSAD Hodonín a.s. potažmo na systém expresní přepravy kusových zásilek Toptrans, který provozuje.

V současné době je distribuce zásilek v atrakčním obvodu depa Brno zajišťována externími dopravci formou outsourcingu.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu navrhnout zlepšení systému rozvozu zásilek z depa Toptrans v Brně silničními dopravními prostředky.

Bakalářská práce je členěna do čtyř částí. První, nazvaná teorie dopravní logistiky, obsahuje základní formulace související s pohybem zboží od jeho objednávky přes dodavatele až k příjemci. Tento proces se uskutečňuje v rámci logistického řetězce, přičemž zejména distribuční logistika má důležité místo při dodávání produktů z depa Toptrans v Brně.

Technicky je tato část zajištěna prostřednictvím příjmového a výdejového skladu a svoz resp. rozvoz zajišťují dopravní prostředky vlastní nebo sjednané od externích dopravců.

V druhé části popisují funkci společnosti ČSAD Hodonín a.s., která je provozovatelem systému TOPTRANS v rámci aktrakčního obvodu Brno. Rovněž stručně uvádím přehled služeb, které tato společnost poskytuje zákazníkům.

V třetí části je provedena analýza samotného rozvozu zásilek z depa Brno a uvádím informace související s jejich přepravou.

Ve čtvrté části jsem zpracoval návrh na zlepšení rozvozu zásilek z depa Brno. Opírám se o SWOT analýzu, ze které formuluji kroky směřující ke zlepšení systému rozvozu zásilek z depa Brno při využití silničních dopravních prostředků. Rozhodujícím parametrem je zejména finanční analýza a s ní související kvalita dopravců, jejich motivace a využití nabídky produktů ČSAD Hodonín a.s. pro externí dopravce za účelem větší zainteresovanosti na potřebném plnění zadaných úkolů.

1 Teorie dopravní logistiky

Jak už bylo uvedeno, v této bakalářské práci využívám poznatky logistiky v oblasti distribuce zásilek konečným zákazníkům.

Ekonomický rozvoj v minulém století se vyznačoval prudkým růstem podniků a jejich expanzí na různé trhy a vyvolal silný tlak na koordinovaný a sledovaný pohyb všech hmotných a hodnotových toků. Zákonitě se zde otevřel vstup logistických úvah do podniků, které začaly rozšiřovat své činnosti na komplexní řetězce základních funkcí od nákupu přes výrobu až po odbyt.

Existuje celá řada definic vztahujících se k pojmu logistika. Stručně lze říci, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponent oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.

Předmět a současné postavení logistiky nejlépe charakterizuje velmi podrobná definice formulovaná mezinárodní organizací CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) z roku 2006:

„Logistika je ta část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí dopředné i zpětné toky výrobků, služeb a příslušných informací od místa původu do místa spotřeby a skladování zboží tak, aby byly splněny požadavky konečného zákazníka. K typickým řízeným aktivitám patří doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení poskytovatelů logistických služeb. V různé míře logistické funkce zahrnují také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům. Je zapojena do všech úrovní plánování a realizace – strategické, operativní a taktické. Řízení logistiky je integrující funkcí, která koordinuje a optimalizuje všechny logistické činnosti s dalšími funkcemi, včetně marketingu, výroby, prodeje, financí a informačních technologií.“ [1, s.25]

Pro srovnání uvádím některé starší formulace, podle nichž je např. logistika:

Organizace, plánování , řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích. [2]

Plánování, uskutečňování a kontrola pohybu a umístování osob a zboží a podpůrných činností vztahujících se k tomuto pohybu a umístování, v rámci systému k dosažení specifických cílů. [3]

„Integrované plánování , formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli“ [4, s. 13]

„Logistika je proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků.“ [5, s. 4]

1.1 Logistický řetězec

„Označuje se jím takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které účelně vychází od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího, spotřebitele), resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků.“

Hmotná stránka logistického řetězce tkví v uchování a přemísťování věcí schopné uspokojit danou potřebu konečného zákazníka, tj. hotového výrobku, anebo věcí uspokojení podmiňujících (především obalů, nedokončeného výrobku, dílů, základních a pomocných materiálů a surovin nutných k výrobě a k distribuci hotového výrobku; může jít také o přemísťování osob, například servisních pracovníků).

Nehmotná stránka spočívá v přemísťování (event. uchování) informací potřebných k tomu, aby se uchování a přemísťování všech uvedených věcí či přemísťování osob mohlo uskutečnit; dále souvisí s toky peněz (cash flow) řízenými v zájmu udržení likvidity všech ekonomických subjektů (podniků) podílejících se na uspokojení dané potřeby konečného zákazníka.

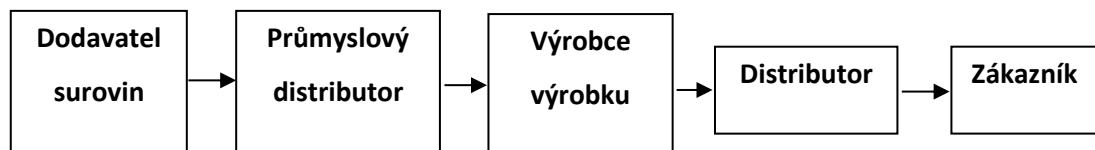
Hmotné a nehmotné procesy v rámci logistického řetězce jsou umožněny disponibilní infrastrukturou, tj. dopravními, skladovými a komunikačními sítěmi. Z ekonomického

hlediska mají mít procesy odehrávající se v logistickém řetězci hodnototvorný charakter, přičemž přidávání hodnoty (zhodnocování) se stupňuje ve směru hmotného toku, čím blíže ke konečnému zákazníkovi procesy probíhají.“ [6, s. 209]

Logistické řetězce jsou tvořeny jednotlivými články. Příklad logistického řetězce je na obrázku 1.1. Za články logistických řetězců považujeme:

- ve výrobě: továrny, sklady surovin, výrobní a montážní mezisklady, montážní linky, sklady hotových výrobků včetně třídících, kompletačních a konsolidačních míst,
- v zasilatelství a dopravě: říční a námořní přístavy, železniční stanice, terminály a překladiště, letiště, spediční a celní sklady, logistická centra a sklady k veřejnému užití,
- v obchodě: prodejny, sklady velkoobchodu, sklady a cross-docková centra maloobchodu.

Obrázek 1.1 Schéma logistického řetězce



Zdroj: vlastní zpracování.

Věci, které probíhají logistickým řetězcem, se nazývají pasivní **prvky**. Jsou to:

- suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky; pasivní prvky nabývají podobu manipulovaných, přepravovaných nebo skladovaných kusů, jednotek či zásilek; účelem manipulačních, přepravních, kompletačních a dalších operací je, jak se často uvádí „překonat prostor a čas“. Tyto operace mají výlučně netechnologický charakter, tzn. nemění se jimi množství ani podstata,
- obaly a přepravní prostředky, které podmiňují pohyb vlastních výrobků, dílů, materiálu nebo surovin, pokud se přemísťování těchto obalů a přepravních prostředků uskutečňuje samostatně, např. jako zpětný svoz k opakovanému použití,
- odpad vznikající při výrobě, distribuci a spotřebě výrobků,

- informace, jejichž pohyb předbíhá, provází a následuje pohyb surovin, materiálu a dílů a výrobků.

Prostředky, jejichž působením se toky pasivních prvků v logistickém řetězci realizují, se nazývají **aktivními prvky**. Převážná většina operací spočívá:

- ve změně místa nebo v uchování hmotných pasivních prvků, popřípadě v jejich úpravě pro navazující manipulační či přepravní operace; v tomto případě aktivními prvky jsou technické prostředky a zařízení pro manipulaci, přepravu, skladování, balení a fixaci fungující ve spojení s potřebnými budovami, manipulačními a skladovými plochami a dopravními komunikacemi,
- ve sběru, ve změně místa nebo v uchování informací, bez nichž by operace s hmotnými pasivními prvky nemohly probíhat; k aktivním prvkům se řadí i technické prostředky a zařízení sloužící operacím s informacemi (počítače, prostředky a sítě pro dílkový přenos zpráv apod.). [6]

*„Pro pohyb materiálu ve výrobním procesu nebo v oběhu, prováděný pomocí aktivních prvků cílevědomě tak, aby materiál byl k dispozici na daném místě v potřebném množství, nepoškozený, v požadovaném okamžiku se používá termín **materiálový tok**. Pro materiálové toky platí řada ekonomických závislostí, z nichž některé se projevují i na úrovni celého logistického řetězce.*

Například jednicové náklady na materiálový tok jsou ovlivněny:

- *povahou materiálu: je-li materiál stejnorodý, jednicové náklady jsou nižší, než jde-li o materiál různorodý,*
- *množstvím materiálu: čím větší je manipulované a přepravované množství, tím nižší jsou jednicové náklady,*
- *trasou, po níž se materiál pohybuje: jednicové náklady narůstají úměrně s prodlužující se vzdáleností, a navíc jsou vyšší, je-li trasa členitá apod.,*
- *úrovni řízení toku: čím je řízení lepší, tím nižších jednicových nákladů lze dosáhnout a naopak při chaotickém řízení, když kterýkoliv pracovník může do průběhu toku zasahovat, náklady rostou,*

- *časem: čím pravidelnějším bez přednostních požadavků a bez výkyvů je tok, tím nižší jsou jednicové náklady; oč rychleji má tok probíhat, o to vyšší budou jednicové náklady.*“ [6, s.212]

Procesy, které probíhají v člancích logistických řetězců, neznamenají v podstatě nic jiného než přeměny objednávek určitých výrobků na jejich dodávky. Balení, tvorba manipulačních a přepravních jednotek, nakládka, přeprava, vykládka, naskladnění, kompletace, vystavování dokladů, fakturace atd., jimiž se postupně uskutečňují tyto přeměny, jsou tradičně označovány jako **logistické funkce**.

„Logistické funkce bývají zpravidla strukturovány do čtyř úrovní:

- *strategické, tj. zásadní, dlouhodobě platné rozhodování o zdrojích, pravidlech a postupech,*
- *dispoziční, tj. krátkodobé rozhodování o způsobu uspokojení vzniklých potřeb v mezích daných strategickými rozhodnutími,*
- *administrativní, což jsou informační procesy, vystavování, sledování a evidování dokladů, přičemž za podnět k těmto procesům se považuje vydání dispozice (příkazu),*
- *operativní čili realizace hmotné stránky logistických řetězců podle dispozic, resp. objednávek či příkazů z nadřazených úrovní.*“ [6, s.215]

1.2 Logistický vs. dodavatelský řetězec

„Přechod od logistických k dodavatelským řetězcům je důsledkem vývoje ekonomického prostředí, zejména postupné globalizace ekonomického prostředí na jedné straně a prohlubující se segmentace trhů na straně druhé.

Ve srovnání s logistickým řetězcem:

- *dodavatelský řetězec se rozšiřuje ve vertikálním směru po i protisměru materiálového toku – v budoucnosti v něm mohou být integrovány všechny aktivity počínající těžbou prvotních přírodních zdrojů až po dopravu zboží konečnému zákazníkovi, pokud mu a všem partnerům bude takové pojetí přinášet novou přidanou hodnotu,*
- *koncepce dodavatelského řetězce v sobě dále zahrnuje všechny aktivity s spojené s realizací zpětných toků vrácených nebo použitých výrobků, likvidaci odpadů, jejichž výsledkem jsou stále významnější druhotné suroviny,*
- *dodavatelské řetězce se transformují v dodavatelské sítě, dochází k jejich propojení jak ve vertikálním, tak horizontálním směru,*
- *je zdůrazňována nutnost integrace manažerských funkcí, plánování, nákupu, předvídání poptávky, marketingu, financování apod. jak u organizací podílejících se na realizaci aktivit, tak mezi nimi navzájem.*

Logistický řetězec si lze proto představit jako podmnožinu dodavatelského řetězce. Přechod od logistických systémů k dodavatelským zvyšuje jak nároky na systém jejich řízení, tak na strukturu a funkčnost toku informací ve strukturou stále složitějších systémech.“ [1, s.27]

1.3 Distribuční logistika

„Distribuční logistika představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k odběrateli a s tím spojené informační, řídicí a kontrolní činnosti. Cílem je zde dát k dispozici správné zboží ve správné době na správné místo ve správném množství a kvalitě a současně vytvořit optimální poměr mezi určitým souborem dodacích služeb, které je schopen podnik poskytovat, nebo je zákazníkem požadován, a vznikajícími náklady.“ [6, s. 211]

Za kritické rozhraní mezi výrobcí a konečnými zákazníky je označována ta část dodavatelských systémů, jejímž prostřednictvím jsou poskytovány služby konečným zákazníkům.

V souvislosti s řešením problémů spojených s dodávkou výrobku, zboží a služeb konečnému zákazníkovi je používáno více pojmů: distribuce, distribuční kanál, fyzická distribuce, distribuční logistika, distribuční řetězec.

Příklady vymezující pojmy distribuční logistiku a distribuci:

- u autora Schultheho (1994) lze najít formulaci „Distribuční logistika představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k odběrateli (zákazníkovi),
- z českých autorů cituji Pernicu (2005), který uvádí, že distribuce jsou procesy rozdělování (eventuálně přidělování) a rozmísťování zboží od výrobce k odběratelům spolu s poskytováním příslušných služeb. Pro toky výrobků z podniku směrem ke konečným zákazníkům se používá termín fyzická distribuce.

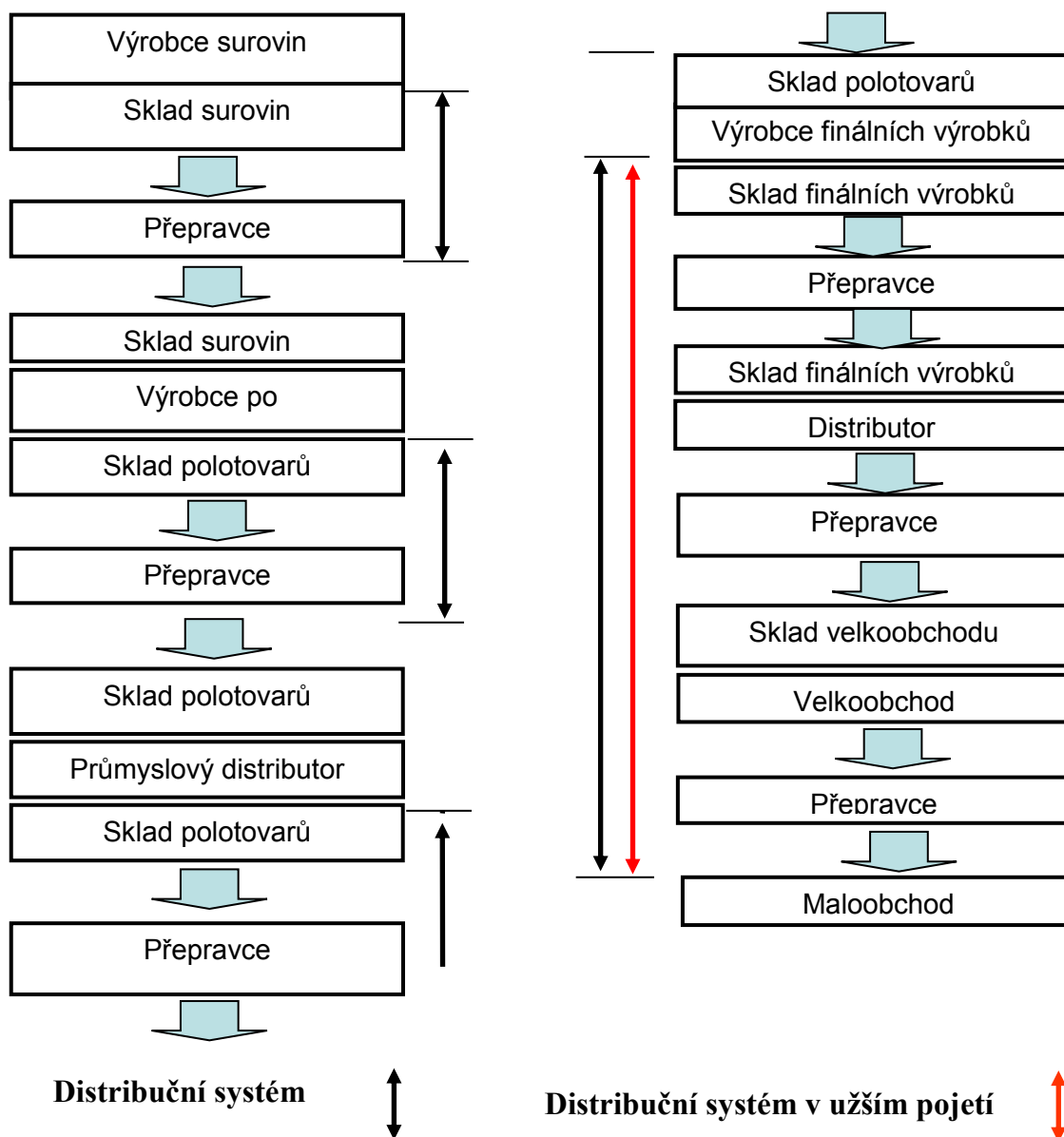
Společným rysem všech uvedených charakteristik je vymezení působnosti subjektů, které vykonávají různé aktivity při realizaci pohybu zboží, na oblast mezi výrobcí finálních výrobků a konečnými zákazníky.

Pro sjednocení pojmů v souladu s pojetím logistického systému a řetězce lze označovat:

- *„distribuci jako proces rozhodování o tom, komu, kam, jak zboží a kdy výrobky a služby dodávat v logistickém systému,*
- *distribuční systém v užším pojetí jako množinu fyzických prvků a lidí podílejících se na uskutečňování aktivit spojených s realizací toků zboží mezi výrobcí finálních výrobků a konečnými zákazníky,*
- *distribuční systém v širším pojetí jako množinu fyzických prvků a lidí podílejících se na uskutečňování aktivit spojených s realizací toků zboží mezi prodávajícím a kupujícím v dodavatelském systému obecně,*
- *distribuční řetězec jako soubor aktivit spojených s realizací toků zboží v distribučním systému“ [1, s. 88]*

Prvky distribučního systému jsou např. distribuční, celní sklady, sklady hotových výrobků, prodejny nejrůznějšího typu, nádraží, přístavy, terminály, logistická centra, dopravní prostředky, mechanizační prostředky, obaly, kontejnery, palety, informace, lidé.

Obrázek 1.2 Širší a užší pojem distribuce



Zdroj: ČUJAN, Zdeněk. Výukový materiál VŠLG Přerov.

1.4 Typy distribučních cest

Volba rozsahu a délky distribučního systému a jeho geografické struktury spadá do kategorie strategického rozhodování a na výběr vhodné distribuční cesty, množiny subjektů, které se na distribuci podílejí pro cílový segment trhu působí řada faktorů. Lze k nim řadit: charakter poptávky, požadavky zákazníků na úroveň služeb, vlastnosti distribuovaného zboží, sílu konkurence, geografický rozsah distribučního prostoru.

„Používané distribuční cesty je možné rozdělit podle použité délky distribučního systému na přímou a nepřímou distribuci. Kotler používá termín marketingová síť a její délku charakterizuje počtem zprostředkovatelských úrovní.

- za čistě přímou distribuci, podle Kotlera distribuci s nulovou úrovní, je považován postup, kdy výrobce výrobků dodává zboží přímo konečnému zákazníkovi na místo, které si určil. V praxi se ustálilo považovat za „přímou“ distribuci i situace, kdy výrobce konečných výrobků dodává své zboží přímo do prodejen, nebo míst konečné spotřeby (nemocnice, školy, úřady). Podle Kotlera jde o síť se stupněm 1. Mezi příklady přímé distribuce patří dodávky výrobků vyráběných podle individuálních požadavků zákazníků, např. nábytku, dodávky čerstvého a málo trvanlivého zboží, které by nesneslo dlouhé distribuční cesty. Veškeré distribuční aktivity realizuje dodavatel a nese veškerá rizika s tím spojená. Nutnost přímé reakce na požadavky zákazníků a omezené možnosti využívat některé funkce distribuce vedou k mnohdy vysokým nákladům. K přímé distribuci musí mnohdy přistoupit výrobci při zavádění nových výrobků prostě proto, že potenciální partneři projeví zájem o převzetí některých činností teprve tehdy, když mají jistotu, že nový výrobek bude úspěšný,*
- při nepřímé distribuci je využíváno různě dlouhé posloupnosti dalších partnerů v distribučním systému. Podle Kotlera jde o distribuční systémy se stupněm vyšším než jedna.“ [1, s. 96]*

1.5 Distribuční kanál

Návrhem distribučního kanálu je potřeba se zabývat v případě, kdy výrobce přichází na trh s novým výrobkem nebo když dodavatelský řetězec nesplňuje očekávání. Je potřeba zde zvažovat několik faktorů:

- „prvním faktorem jsou cíle v oblasti pokrytí trhu. Sem patří zkoumání modelu nákupního chování zákazníků či volba typu distribuce (intenzivní, výběrová, výhradní), struktury kanálu a míry kontroly nad ním,*
- dalším faktorem je charakter výrobku. Sem je možné zařadit jeho hodnotu, technickou složitost, míru akumulace výrobku trhem, možnost substituce výrobku, hmotnost a objem, trvanlivost, stupeň koncentrace trhu a sortiment,*
- třetím faktorem jsou cíle v oblasti zákaznického servisu, které se orientují na dostupnost produktů, cyklus objednávky a komunikaci,*

- *posledním důležitým faktorem je rentabilita distribučního kanálu. Management musí především odhadnout alternativu náhradních struktur distribučního kanálu.*

Výkon distribučního kanálu by měl být hodnocen, což je ale poměrně složitá záležitost. Měřítkem by mohla být např. míra uspokojení cílových trhů vyjádřená dostupností výrobků v prodejnách, přiměřeností zákaznického servisu či silou obchodní značky.“ [7, s. 59]

1.6 Outsourcing versus insourcing

Pokud je činnost podniku chápána jako obhospodařování zdrojů – takové, aby poskytovaly včasné, kvantitativně a kvalitativně vyhovující vstupy požadované pro plnění cílů podniku – potom se může položit otázka, zda je výhodnější spoléhat na vnitřní zdroje podniku, anebo nakupovat potřebné vstupy od jiného podniku (tedy využívat dělbu práce).

V tomto duchu je jako insourcing označováno interní obhospodařování zdrojů. Outsourcing je vymezován jako smluvní vztah s externím podnikem, na jehož základě je na externí podnik odsunuta (vytěsněna) interní činnost (a zároveň odpovědnost) spojená s obhospodařováním daného zdroje. Jinak řečeno, je to stav přenesení odpovědnosti za určitou část funkční oblasti nebo permanentní činnost, která tento stav udržuje. Typické je, že se jedná o funkční oblast, která bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti a podnik ji doposud prováděl sám. [8]

Hlavním strategickým důvodem pro uplatnění outsourcingu je nutnost co nejpružněji reagovat na přání zákazníků. Jestliže se podnikový management zabývá všemi problémy, ztrácí cenný čas a energii potřebnou k rozhodování o hlavní činnosti.

Druhým strategickým důvodem je snaha dostat se rychle na světovou úroveň anebo – bez velkých nákladů a nepřiměřeného úsilí – se tam udržet.

Další jsou důvody taktické. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů vychází zpravidla levněji, a to hlavně kvůli fixním nákladům.

Předpokladem úspěšného outsourcingu je to, že podnik musí mít jasno v cílech. Management by se neměl do outsourcingu pouštět, jestli nemá pořádně zpracovanou strategii. Součástí strategie je přesné definování hlavní činnosti a každé jednotlivé

vedlejší, podpůrné činnosti – a to dříve, než se zpracují dílčí strategie. Teprve pak je možné klást otázky. Kterou činnost je možné vytěsnit? Bude to celá činnost, nebo její část? Bude to celý logistický řetězec, bude to vnější doprava, bude to cross-docking, bude to jen provoz cross-dockového centra?

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

- dohodnutá rozhraní na tocích zboží a na tocích informací – co, kdo, komu či od koho, kde, kdy a jak bude dodávat nebo odebírat,
- pohotovost reakce poskytovatele,
- cena za poskytnuté služby,
- přechod odpovědnosti na poskytovatele, dělba odpovědnosti mezi oběma partnery,
- způsob, jakým vše měřit a vyhodnocovat [6].

Tabulka 1.1 Výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu

	Outsourcing	Insourcing
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> – přístup ke světové úrovni – nové technologie bez vedlejších nákladů – rychlejší nástup nových technologií – odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení – rozložení nákladů a redukce investic – přísun peněz – možnost snadnější fúze podniků 	<ul style="list-style-type: none"> – vysoká operabilita – menší riziko úniku interních informací
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> – nízká operabilita – nevratnost rozhodnutí – vyšší náklady, příp. změny – nutnost řízení vztahů – nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik – obtížně kvantifikovatelné přínosy 	<ul style="list-style-type: none"> – obtížné udržení světové úrovně – odpovědnost za oblast a její řízení – nutnost investic do oblasti – riziko stagnace oblasti

Zdroj: BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J.: cit. dílo, s. 34.

1.7 Skladování

„Sklad se definuje (v souladu s tradicí) jako místo udržování zásob. Tato jeho funkce je však sekundární. Primární – hlavní – funkcí skladu je expedovat materiál (zboží) v množství, kvalitě, skladbě, obalech a přepravních prostředcích, v čase (lhůtách, frekvenci) a v pořadí (sekvenci) podle požadavků odběratelů. Z pohledu logistických řetězců by se sklady měly vnímat spíše jako fáze celkového procesu, než jako místo – podobně jako to dělá nová teorie výroby s výrobním závodem.

Souhrnně vzato, sklady plní funkce:

- **vyrovnávací** (množstevně, časově),
- **zabezpečovací** (při výkyvech ve spotřebě – poptávce, v dodávkách či s ohledem na další nepředvídatelná rizika),
- **rozdělovací** (přijímají velké zásilky, například výroby a rozdělují je na menší dodávky určené pro jednotlivé trhy nebo skupiny odběratelů),
- **kompletační** (přeměňují sortiment dodávaný dodavateli na sortiment požadovaný odběrateli),
- **konsolidační** (sdružují menší dodávky do velkých zásilek),
- **spekulační** (v souvislosti s tvorbou spekulativních zásob),
- **zušlecht'ovací** (ve spojitosti s technologickými procesy, například se sušením, zráním apod.),
- **celní** (pro dovážené zboží, které zůstává v celním skladu pod kontrolou, dokud není distribuováno či spotřebováno výrobou a zaplacený celní poplatky).

Podle postavení v logistickém řetězci:

- **sklady ve výrobě** (zásobovací sklady surovin, materiálů a dílů, výrobní a montážní mezisklady, sklady hotových výrobků),
- **distribuční sklady a distribuční centra, sklady velkoobchodu,**
- **dopravní vyrovnávací sklady (bez obchodní funkce), konsolidační a nekonsolidační sklady (centra).**

Z hlediska času se sklady rozdělují na:

- **sklady k dlouhodobému skladování** (sklady hmotných rezerv),
- **sklady k běžnému provoznímu skladování,**
- **sklady ke krátkodobému vyrovnávání** (držení pojistné zásoby).“ [6, s. 710]

1.8 Systém Cross Docking

Cross Docking je distribuční systém, ve kterém zboží dodané do distribučního centra není určeno k uskladnění, ale je plynule predisponované v požadovaném množství a složení (proces kompletace dodávek) do konkrétní maloobchodní jednotky. Cross Docking vyžaduje přesnou synchronizaci všech předcházejících a expedovaných dodávek. Synchronizací se zabezpečí odstranění některých jevů jako např. vrácení zásilky, zbytečné skladování, spravování chybných dodávek, které přímo ovlivňují úroveň distribučních nákladů.

Cross Docking je založený na synchronizaci toků zboží směřujícího do distribučního centra a dále k spotřebitelům. Proto jsou jednorázové, velmi objemné dodávky rozdělené do menších častějších dodávek podle aktuálních výdajů do jednotlivých míst spotřeby.

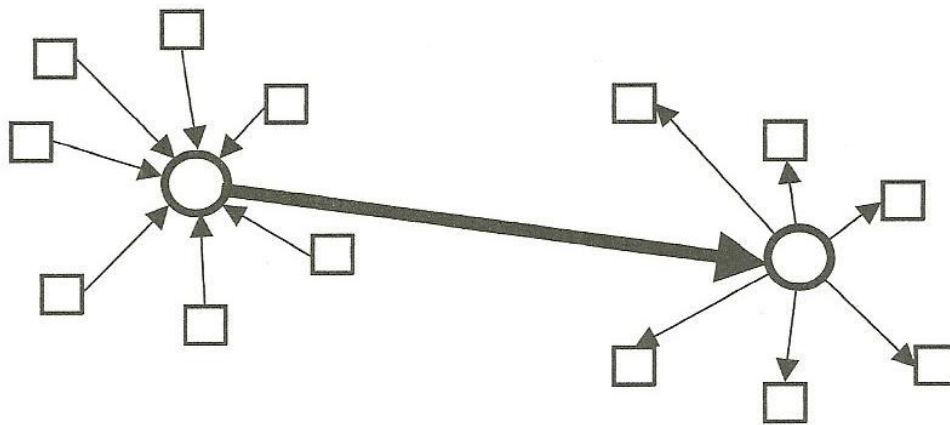
Cross Docking umožňuje:

- konsolidovat zboží od různých dodavatelů do ucelené expedované zásilky,
- vykonávat drobné úpravy před dodáním,
- krátkodobě skladovat,
- sledovat zboží v průběhu celé doby manipulace a přepravy,
- optimalizovat termíny dodávek,
- optimalizovat logistické náklady [9]

1.9 Technologie HUB and SPOKE

Technologie, která nese označení Hub and Spoke, spočívá ve sdružování menších zásilek do větších celků, které jsou po přepravě velkými dopravními prostředky opět rozděleny do menších jednotek. Toto je charakteristické i pro přepravu a manipulaci zásilek v rámci Toptransu.

Obrázek 1.3 Technologie HUB and SPOKE



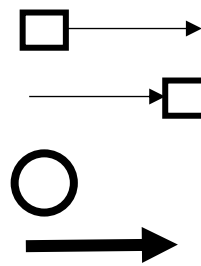
Vysvětlivky:

odesílatelé zásilek

příjemci zásilek

místo sdružování nebo rozdělování zásilek

rozhodující přepravní vzdálenost sdružené zásilky



Zdroj: ČUJAN, Zdeněk. Výukový materiál VŠLG Přerov.

Svoz a rozvoz zásilek je uskutečňován na kratší přepravní vzdálenost menšími nákladními automobily. Dálková přeprava mezi jednotlivými centry (místa sdružování nebo rozdělování zásilek) je prováděna v ČR zejména prostřednictvím železniční nebo silniční nákladní dopravy. V některých státech je dokonce možné se setkat se zapojením vodní i letecké dopravy.

Pro technologii Hub and Spoke je charakteristické, že u nákladů na dálkovou přepravu, která je uskutečňována prostřednictvím velkokapacitních dopravních prostředků, dochází k jejich snižování. Tím je zajištěno, že rozvoz a svoz menších zásilek, který je realizován menšími dopravními prostředky, a který je zpravidla dražší, již příliš nezvýší celkovou cenu přepravy.

I technologie Hub and Spoke má své výhody a nevýhody.

Mezi výhody je možné zahrnout:

- nižší náklady na dopravu,
- odlehčení dopravních komunikací (např. jeden kamion namísto pěti menších vozidel),
- ekologická šetrnost (ve srovnání s jinými technologiemi),

Nevýhody spočívají v:

- investiční náročnosti (stavba center, nákup vozidel) [10]

1.10 Systém nákladní dopravy

Proces přemístění zásilek v rámci přepravy kusových zásilek se uskutečňuje využitím nákladní dopravy.

„Zásilkou podle oboru uvažovaného dopravního systému může být např. poštovní zásilka, kusová zásilka, kontejner, ložený železniční vůz, naložené silniční vozidlo (např. silniční nákladní vozidlo, návěs, přívěs). Každý dopravní element nezávisle na tom, o jaký druh nákladní dopravy jde, prochází těmito procesy:

- vstupem z okolí (např. podáním zásilky k přepravě, nástupem cestujícího do dopravního prostředku),
- shromažďováním do dávky, popř. do soupravy,
- vytvářením kompletů,
- pohybem kompletu po úsecích dopravní sítě,
- rušením kompletu v některém uzlu s následným,
- shromažďováním do další soupravy,
- výstupem elementu do sítě (např. doručením zásilky nebo výstupem cestujícího z dopravního prostředku).“ [11, s.54]

1.11 Charakteristika silniční dopravy

Při charakterizování jednotlivých druhů doprav hodnotíme výhody, nevýhody toho, kterého druhu dopravy. Je to hodnocení na základě všeobecných poznatků a výběr

konkrétního druhu dopravy závisí na dalších podmínkách a ekonomických kritériích, které si stanoví každý přepravce sám.

Výhody:

- přímá přeprava z místa zdroje do místa spotřeby,
- vysoká manévrovatelnost,
- jednoduchý systém nakládky a vykládky,
- vysoká dostupnost,
- vysoká rychlost přepravy zboží, čímž se snižuje množství zboží nacházejícího se v procesu přepravy,
- vyšší odpovědnost za zboží (nižší anonymita při manipulaci se zbožím),
- možnost výstavby dopravních cest v libovolné oblasti.

Nevýhody:

- se zvyšováním průměrné přepravní vzdálenosti se náklady na jednotku přepravního výkonu snižují pomaleji než u jiných druhů doprav,
- větší počet obsluhujícího personálu připadajícího na 1 přepravenou tunu,
- zvýšení užitečné hmotnosti nákladních automobilů vyžaduje zvýšení odporu při jízdě a vyšší výkony motoru,
- nepříznivý dopad na životní prostředí. [12]

2 Charakteristika přepravního systému Toptrans

Toptrans je expresní přepravní systém kusových zásilek a balíků z domu do domu v ČR do 24 hod a v SR do 24 hod, do vzdálenějších oblastí do 48 hod.

2.1 Systém TOPTRANS EU, a.s.

TOPTRANS EU, a.s. patří v České republice a na Slovensku k nejvýznamnějším společnostem v oblasti poskytování expresní přepravy zásilek a logistických řešení. Historie společnosti TOPTRANS sahá do roku 1993, kdy zahájila svou činnost. Přepravní a logistická řešení, která nabízí klientům přizpůsobuje jejich požadavkům a představují spolehlivé, nákladově efektivní a technologicky inovativní řešení.

Od počátku existence se společnost zaměřuje na spolehlivost a vysokou kvalitu nabízených služeb za rozumnou cenu a vytvoření dlouhodobého obchodního vztahu s klienty.

Pod značkou TOPTRANS provozuje systém expresní přepravy kusových zásilek a balíků z domu do domu s doručením po České republice do 24 hod. Kraje Bratislava, Trenčín, Nitra a Žilina do 24 hodin, střední a východní Slovensko pak do 48 hodin. Po České republice jezdí den co den přes 500 vozidel TOPTRANS. Většina dopravců je smluvních, ale i jejich vozidla TOPTRANS vybavuje novými plachtami s logem systému.

Celý systém je vybaven jednotným IT. Software byl od začátku stavěn podle potřeb TOPTRANS, není tedy pouhým přizpůsobením některého z univerzálních spedičních programů. Je neustále vyvíjen a reaguje i na nové podmínky. Informace o zásilkách se přenáší automaticky, protože jednotlivá depa jsou propojena přes přímou linku. TOPTRANS je schopen nejen kdykoliv zákazníkovi podat informaci o zásilce, ale na přání mu poskytne přehledy o struktuře jimi objednaných přeprav, množství jednotlivých zásilek ve všech hmotnostních i kilometrových pásmech případně i vývoj objemů přeprav v jednotlivých měsících.

Výhodou pro klienta je skutečnost, že systém umožňuje přepravu zásilek nejrůznějšího charakteru od obálek po paletové zásilky.

Služby jsou poskytovány v segmentu obchodních společností B2B (např. přepravy mezi výrobcem a velkoobchodem), obchodních společností a koncových klientů B2C

(internetové obchody), tak i v segmentu domácností a konečných spotřebitelů C2C (např. aukční systémy).

B2B je zkratkou označení „**Business to Business**“, což znamená obchodní vztah a komunikaci mezi společnostmi navzájem bez přímého vlivu na konečného spotřebitele. Tento obchod je určený pro dealerský prodej a patří mezi nejstarší složky elektronického podnikání, jelikož výměna dat většinou funguje elektronicky.

Mezi tyto informace mohou patřit různé objednávky či faktury, zároveň ale i celá B2B internetová tržiti zprostředkovávající obchod. Zcela nejsložitějšími mohou být různé komunikační a distribuční sítě regulující obchodní vztahy. V B2B marketingu patří mezi nejdůležitější úkony budování důvěry.

Jako zcela prvním využívaným komunikačním kanálem byl samozřejmě email. Později se začalo prosazovat například vyhledávání různých informací o firmách na internetu, rozesílání a zveřejňování nabídek a poptávek na inzertních serverech a samozřejmě také přímý prodej na internetu.

B2C je asi nejrozšířenějším modelem v internetovém podnikání. Zkratka pochází z anglického „**Business to Customer**“ a označuje obchodní vztahy mezi společnostmi a koncovými zákazníky. Jedná se tedy o prodej nebo jen podporu prodeje zákazníkům. Příkladem mohou být například obchody, dodavatelé služeb a další. Jednu ze stran vztahu tvoří vždy spotřebitel, tedy zákazník.

B2C je rozděleno do tří kategorií, přičemž snahou té první je informování potenciálních zákazníků o produktech na webových stránkách. Druhou kategorií je získání zpětné vazby skrze různé formuláře. Poslední a zároveň nejvyšší kategorií je vytvoření celého internetového obchodu s možností objednání a zaplacení zboží.

C2C je zkratkou „**Customer to Customer**“ a označuje vzájemnou komunikaci a obchodní vztah mezi dvěma nepodnikajícími zákazníky obvykle bez účasti obchodníka. Tento vztah je znám například z různých bazarů, burz, inzertních serverů a podobně. [14]

Díky jednotnému a modernímu systému zpracování dat získává klient po přijetí objednávky dokonalý přehled o jejím stavu a zpracování.

Toptrans disponuje nejhustší sítí středisek (25 dep v ČR a 7 dep v SR) mezi expresními dopravci a tím dokáže být blíže svým klientům a poskytnout jim služby šité na míru.

TP PRAHA a TP NITRA

Odštěpné závody společnosti TOPTRANS EU, a.s., TP PRAHA a TP NITRA, patří od roku 1993 k předním poskytovatelům logistických služeb v České republice a na Slovensku. Jejich základní činností je poskytování komplexních služeb v oblasti:

- skladování,
- distribuce,
- balení zboží.

Hlavním cílem těchto divizí je skladovat zboží v požadované kvalitě a dodávat jej včas v souladu s požadavky zákazníka.

SPEDICE TOPTRANS

TOPTRANS EU a.s. SPEDICE, je samostatnou divizí společnosti TOPTRANS EU a.s., která působí na českém logistickém trhu od roku 2009.

Divize SPEDICE se zabývá mezinárodní přepravou zásilek od obálek, přes kartony a palety, až po celokamionové přepravy. Specializuje se na pozemní, letecké a námořní přepravy. Nabízí přepravy sběrnou službou v rámci celé Evropy, importní a exportní přepravy za bezkonkurenční ceny. [15]

Obrázek 2.1 Mapa středisek TOPTRANS ČR



Zdroj: interní materiály Toptrans Brno.

Obrázek 2.2 Mapa středisek TOPTRANS SR



Zdroj: interní materiály Toptrans Brno.

2.2 ČSAD Hodonín a.s. jako provozovatel systému TOPTRANS

Provozovatelem systému Toptrans je ČSAD Hodonín a.s. Předmět podnikání uvedené společnosti je poměrně široký, zde uvádím jen ty činnosti, které tvoří jeho páteř.

- silniční motorová doprava
 - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
 - osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče,
 - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- distribuce pohonných hmot,
- opravy silničních vozidel.

2.3 Stručná charakteristika společnosti ČSAD Hodonín a.s.

ČSAD Hodonín a.s. působí jako dopravní, zasilatelská a logistická firma. Zajišťuje svým zákazníkům kvalitní a spolehlivou přepravu zboží v tuzemsku, v exportu i importu. Veškeré operace na sebe navazují a jsou optimalizovány s cílem zajistit pružný a plynulý tok zboží od výrobců ke spotřebitelům. Významný podíl na hospodářském výsledku společnosti má celé spektrum podnikatelských aktivit, jako jsou TOPTRANS, silniční nákladní doprava, obchod s pohonnými látkami, servis vozidel DAF, osobní doprava, či prodej a servis vozů Citroën a KIA.

Motto společnosti

Cílem je spokojený zákazník. Zájmem je, aby společně – dodavatelé služeb a zákazníci – vytvářeli a dále zvyšovali úroveň vzájemné důvěry.

Obchodní politika ČSAD Hodonín a.s. vychází z poznání potřeb zákazníků a jejich uspokojení. Všechny jejich činnosti odpovídají mezinárodním standardům.

Pozice společnosti

ČSAD Hodonín a.s. se postupně vypracovala mezi významné poskytovatele poměrně širokého spektra služeb. Patří mezi prioritní české firmy, které si udržují v konkurenčním

prostředí své stabilní místo. Vzbuzuje respekt a je oslovována významnou domácí i zahraniční klientelou.

Členství v organizacích, svazech, sdruženích

- Svaz dopravy ČR,
- ČESMAD BOHEMIA,
- Svaz spedice a logistiky ČR,
- Česká logistická asociace,
- Asociace dopravních, spedičních a servisních firem Čech, Moravy a Slezska
- Společenství čerpacích stanic ČR,
- Svaz autoopraven České republiky,
- Hospodářská komora ČR,
- Okresní hospodářská komora Hodonín [13]

2.4 Aktuální přehled poskytovaných služeb ČSAD Hodonín a.s.

2.4.1 Toptrans a celní služby

Jednou z klíčových činností společnosti ČSAD Hodonín a.s. je provoz systému přepravy kusových zásilek TOPTRANS na provozovnách (depech) v Brně a v Hodoníně. Již od roku 1996 je ČSAD Hodonín a.s. součástí tohoto celostátního přepravního systému. Depo v Hodoníně obsluhuje oblast regionu bývalých okresů Hodonín a Břeclav a depo v Brně oblast okresů Brno – město, Brno – venkov a Vyškov.

Celková manipulační plocha obou dep je necelých 10 000 m² a denně z nich vyjíždí ke svozu a rozvozu zboží průměrně 65 vozidel. V roce 2017 došlo k navýšení portfolia zákazníků a s tím souvisel i další meziroční růst tržeb. Na obou depech TOPTRANS se v roce 2017 zpracovalo o více než 1 milion zásilek s 2,5 miliony kusy. Průměrná hmotnost zásilky byla 65 kg. Z těchto objemů je 186 tis. tranzitních zásilek realizovaných v Brně. Pro zásilky ze a do zemí mimo EU jsou poskytovány komplexní a kvalitní služby včetně celního odbavení vlastní celní deklarací.

2.4.2 Silniční nákladní doprava

Silniční nákladní doprava i v roce 2017 pokračovala v těsné spolupráci s velkými renomovanými zahraničními nadnárodními poskytovateli logistických služeb. Pokračovala rovněž obnova vozidlového parku. Financování proběhlo převážně formou operativního a finančního leasingu. V důsledku přetrvávajícího nedostatku řidičů na celorepublikovém pracovním trhu došlo v průběhu roku 2017 k dalšímu snížení počtu vozidel a to o 7 souprav.

Pozitivně lze hodnotit udržení doby obratu pohledávek na, pro druh podnikatelské činnosti, vynikající úrovni 38,8 dne. Celkově lze hodnotit ekonomický výsledek kamionové dopravy za rok 2017 vysoce pozitivně. Plánovaný HV byl překročen téměř o 100 %, a to i přes výrazný nárůst příjmů řidičů.

Významně se na dosaženém HV podílely výhodné prodeje vozidel realizované po skončení jejich financování (operativní leasing, finanční leasing) a výrazné snížení nákladů na opravy vozidel díky optimalizaci servisní činnosti.

2.4.3 Autobusová doprava

Pravidelná osobní doprava je nositelem přepravních služeb pro cestující veřejnost, v systému IDS /Integrovaný dopravní systém JMK/ a komerčních linek provozovaných společností.

Rozsah dopravní obslužnosti určuje smluvní vztah mezi JMK Brno a ČSAD Hodonín a.s. Optimalizaci dopravního spojení v rámci IDS zajišťuje KORDIS Brno a.s., na základě připomínek obcí, měst a konzultace s realizujícím dopravcem. V průběhu roku 2016 proběhlo výběrové řízení pro oblast Znojensko. ČSAD Hodonín a.s. se přihlásila do 4 skupin, v nichž získala prvenství.

2.4.4 Opravárenská činnost

Nedílnou a důležitou činností v rámci ČSAD Hodonín a.s. je servis nákladních vozidel, který poskytuje služby jak pro vlastní vozový park, tak pro vozidla externích zákazníků. Dnes již externí zákazníci tvoří většinu objemu práce. Dlouhá tradice a stabilní, vyškolený tým pracovníků jsou zárukou kvality poskytovaných služeb. Servisní služby jsou nabízeny ve dvou střediscích – Hodonín a Chabařovice (Ústí nad Labem). Do

opravárenské činnosti je zahrnut také provoz autosalonů KIA a Citroën včetně jejich servisu a prodeje náhradních dílů.

2.4.5 Obchodní služby s pohonnými látkami

Obchod s pohonnými látkami je důležitou aktivitou a.s. Hlavními činnostmi v této oblasti jsou velkoobchod s licenci distributora pohonných hmot s vlastní dopravou a provoz sítě čerpacích stanic. Nezanedbatelnou činností je prodej AdBlue.

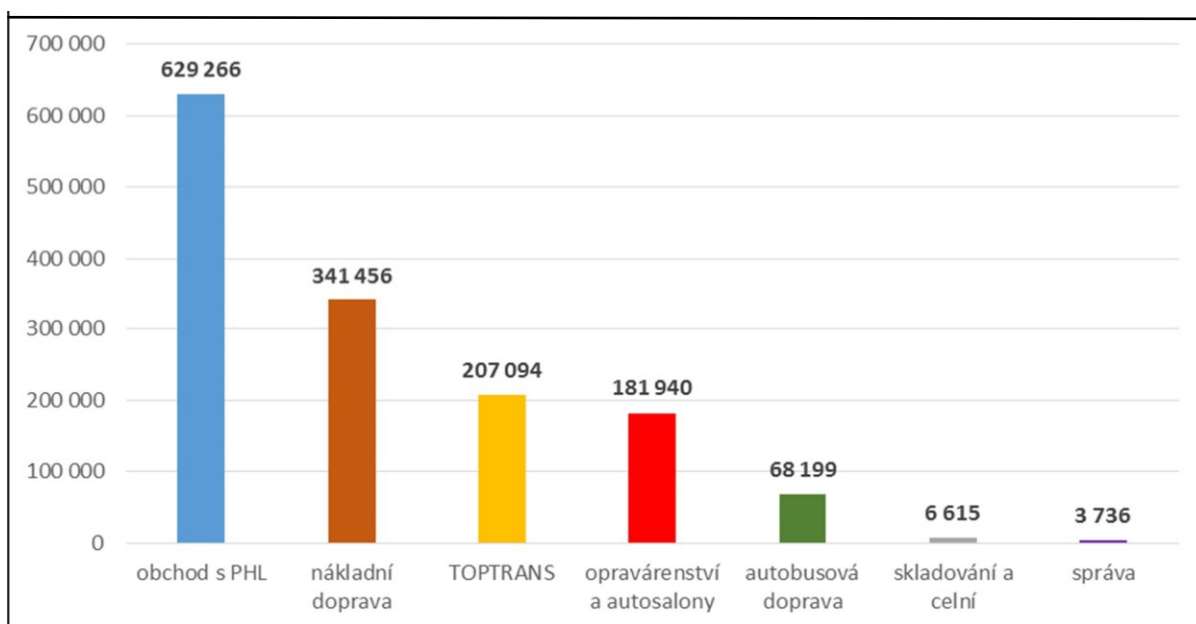
Velkoobchod neboli distribuce pohonných hmot nabízí zákazníkům komplexní služby v oblasti cisternových dodávek pohonných hmot.

V síti čerpacích stanic, která se skládá z pěti vlastních a dvou smluvních, je možno natankovat několik druhů paliva. V nabídce je široký sortiment služeb vč. auto umýváren, prodeje olejů, provozních kapalin, motoristického zboží.

2.5 Základní ekonomické údaje za rok 2017

Pro celkový přehled o službách poskytovaných společnostmi ČSAD Hodonín a.s. jsou uvedeny některé ekonomické ukazatele, které přinesl rok 2017. Jedná se o procentuální podíl jednotlivých činností na obratu firmy, celkové tržby daných činností a rovněž vývoj celkových tržeb celé společnosti za posledních 20 let. Obchod s pohonnými látkami byl i v roce 2017 činností, která dosáhla v rámci společnosti nejvyšších tržeb; byť došlo k jejich mírnému meziročnímu poklesu. Provozovny TOPTRANS dosáhly 11 % růstu tržeb ve srovnání s uplynulým rokem a překročily hranici 200 mil. Kč. Silniční nákladní doprava i opravárenství překročily plánované tržby, meziročně došlo k jejich mírnému poklesu v řádu jednotek procent. Vývoj tržeb v autobusové dopravě je konstantní.

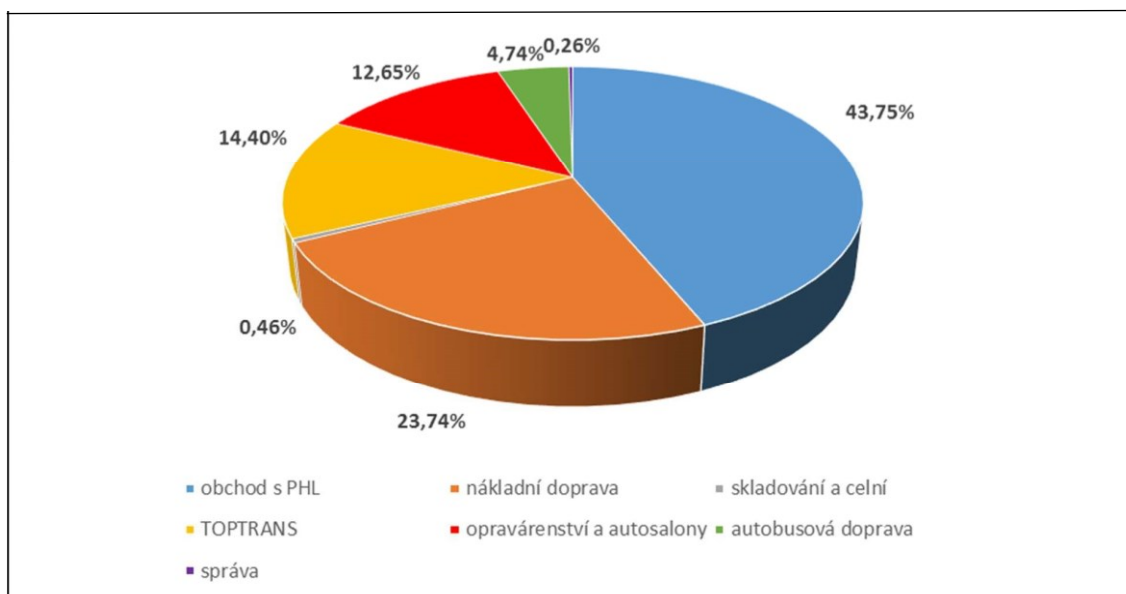
Graf 2.1 Tržby činností ČSAD Hodonín a.s. v roce 2017



Zdroj: výroční zpráva ČSAD Hodonín a.s. za rok 2017.

Obchod s pohonnými látkami i nadále tvoří přes 40 % všech tržeb společnosti, jeho podíl je o 1 % vyšší než v uplynulém roce. Dvacetiprocentní podíl překročila silniční nákladní doprava, jejíž podíl vzrostl meziročně o rovná 2 %. Střediska TOPTRANS vygenerovala podíl ve výši téměř 14,5 %, což je o 3,5 % více než v předchozím roce. Opravárenství a autobusová doprava si zachovaly ve srovnání s rokem 2016 konstantní podíl.

Graf 2.2 Podíl jednotlivých činností na obrátu v roce 2017



Zdroj: výroční zpráva ČSAD Hodonín a.s. za rok 2017.

3 Rozvoz zásilek systému Toptrans z depa Brno a jeho analýza

3.1 Depo Brno

Plní funkci centrálního překladiště, v němž dochází k překládce a manipulaci zásilek od odesílatelů pro různé příjemce v atrakčních obvodech. Tato překládka má charakter cross-dockingu, což vyžaduje dostatečný počet ramp pro nakládku a vykládku vozidel z / do míst v atrakčním obvodu i do jiných dep.

Atrakční obvodem je Brno město, Brno venkov, Vyškov. Průměrně dojíždí do Brna 10 kamionů a každou noc projde tímto překladištěm cca. 4000 zásilek. Kamiony dojíždí na centrální překladiště od 19,00 – 23,00 hodin podle stanoveného jízdního řádu a musí být odbaveny tak, aby na mateřském depu byly nejpozději do 6,00 hodin následujícího dne. Depo Brno vypravuje 20 linek a cca 50 rozvozových aut denně.

Technologie zpracování zásilek

Největší intenzita doběhu zásilek je v nočních hodinách. S tím souvisí také nejvyšší plošné využití skladu. V ranních hodinách jsou pak nakládány na rozvozová vozidla – rozvozové linky. Řidiči jsou vybaveni svozovým plánem tak, aby zpětně obstarali svoz zásilek, které zákazníci podávají k přepravě a dodání příjemcům prostřednictvím depa Brno do jiných míst po ČR a SR. Mezi řidiči a dispečinkem je operativní spojení k řešení nahodilých událostí nebo operativní obsluhy zákazníků.

Plocha skladu je rozdělena do jednotlivých sektorů, které odpovídají každé rozvozové / svozové lince, resp. jiným depům v republice. Velikost sektoru závisí na průměrném množství překládaných zásilek dané linky. Do určitého sektoru určení se zásilky přemisťují podle údajů v přepravní dokumentaci. Zásilka se musí umístit do správného sektoru, protože by jinak mohlo dojít k jejímu zavlčení.

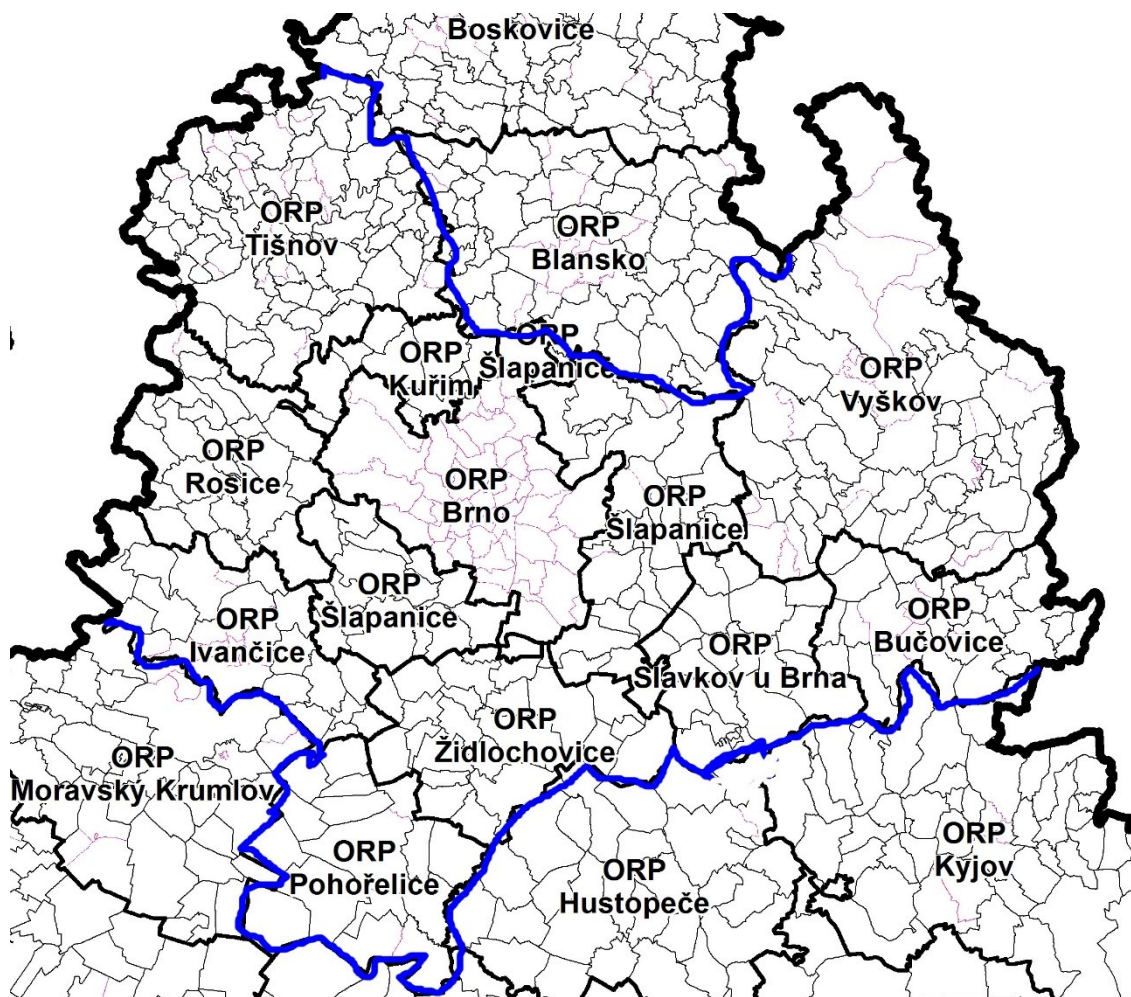
Vozidla mezi depem a místy dodeje / podeje jezdí podle stanoveného harmonogramu. Po překládce a zpracování potřebné dokumentace dojde k jejímu předání řidiči. Soupis zásilek se rovněž do atrakčního obvodu dodeje zašle elektronicky.

Základní údaje depa:

- 50 zaměstnanců,
- plocha skladu Brno 7000 m²,
- výška 10 m,
- 21 ramp,
- 2 nůžkové rampy,
- 9 VZV – nosnost 1,8 t,
- 15 dlouhodobých (externích) dopravců (každý dopravce 1-3 auta)
 - 5 aut do 3,5t
 - 50 aut nad 3,5t
 - 2 návěsy 12 t
- 1500 zákazníků,
- Informační systém Oracle.

Provozní doba depa Brno je nepřetržitá v době po-pá a v sobotu do 18:00hod. V tomto časovém rozpětí jsou zpracovány zásilky pro distribuci koncovým zákazníkům, ze svozu k přepravě do jiných dep a zásilky se kterými přichází zákazníci osobně. **Provozní doba pro osobní odběr a podej zásilek:** Po-Pá 8:00-18:00 hod, So 6:00 – 10:00 hod.

Obrázek 0.1 Atrakční obvod depa TOPTRANS Brno



Zdroj: vlastní zpracování.

3.2 Základní informace související s přepravou zásilek

Níže uvedené informace se kryjí s celostátním standardem platným pro přepravu kusových zásilek systému Toptrans.

Základní dodací termíny:

(dodací lhůta začíná plynout v 18.00 hod dne převzetí zásilky):

ČR: STANDARD:24 hod následujícího pracovního dne

SR: STANDARD:

- ZÁPADNÍ ÚZEMÍ24 hod (kraj Bratislava, Trenčín, Nitra) následujícího pracovního dne,
- OSTATNÍ ÚZEMÍ SR48 hod pracovního dne,
- Z Brna celá SR do 24hod.

Doplňkové dodací termíny:

- TOPTIME – dopolední doručení do 12.00 hod,
- TOP-PRIVAT – večerní doručení od 16.00 do 22.00 hod,
- TOP-WEEKEND – sobotní doručení do 13.00 hod po dni převzetí,
- OSOBNÍ ODBĚR – osobní vyzvednutí zásilky na obslužném středisku v dané oblasti následující den po dni převzetí,
- PLÁNOVANÉ DORUČENÍ – rozvoz zásilky v jiný termín než Standard.

Ve dnech pracovního volna a pracovního klidu s výjimkou TOP-WEEKEND dodací lhůta neplyne.

Obsah přepravy:

Obálky, kartony, balíky, palety do výšky až 1,90 m, palety i atypických rozměrů, kanystry, sudy, tyče, role, svazky až do délky 6 m apod. po dohodě s obslužným střediskem. Celková hmotnost jednoho kusu nesmí přesáhnout 1500 kg.

Přepravuje se elektronika, bílé zboží, stavební materiály, dřevěné výrobky, strojní zařízení, čerpadla, hutní materiály (plechy, trubky, odlitky apod.). Systém TOPTRANS přepravuje také zásilky nebezpečných věcí pod režimem ADR vyjma 1. a 7. třídy.

Pojištění zásilky:

Zásilky s hodnotou do 1.000.000,00 Kč jsou automaticky pojištěny na škody způsobené TOPTRANSEM již v ceně přepravného. U přeprav do Slovenské republiky či jiných zemí jsou zásilky pojištěny dle základních podmínek dohody CMR.

Objednávka přepravy a svoz zásilky:

Objednávky přepravy se provádí písemnou formou a to: e-mailem, on-line formulářem na webových stránkách TOPTRANSU nebo faxem. Pro stálé zákazníky se nabízí zdarma použití Zákaznického programu na webových stránkách. Podrobnější informace jsou na stránkách www.toptrans.cz v sekci **Základní informace/Jak objednat**.

Objednávky přepravy se zasílají nejlépe den před realizací přepravy. Při požadavku na vyzvednutí zásilky tentýž den jsou přijímány objednávky do 10-12 hodin v závislosti na oblasti svozu, později pouze po dohodě s dispečinkem. V případě potřeby hydraulické plošiny na nakládku nebo vykládku je nutno tento požadavek uvádět do objednávky přepravy. Povinné údaje objednávky jsou: termín nakládky, adresa nakládky a vykládky včetně telefonních čísel a jmen kontaktních osob, počet kusů, obal a jeho rozměry, celková hmotnost a fakturační údaje plátce přepravy s IČ a DIČ.

Nakládka přepravy je nejčastěji realizována v časovém úseku **od 8.00 do 17.00** hod pracovního dne, pokud není dohodnuto jinak. Řidič vyzvedne zásilku na požadované adrese nakládky, pokud není dohodnuto jinak.

Zákaznický program slouží pro zákazníky, kteří chtějí využívat služby pravidelně. Výhodou Zákaznického programu je, že si příkazce může pomocí daného přístupu přímo na webových stránkách vytvořit objednávku přepravy, prohlížet obsah Archivu (přehled již objednaných přeprav), tvořit si seznam partnerů pro rychlejší zadávání adres do objednávky, tisknout štítky na označování zásilek.

Zákaznický program umožňuje avizování příjemce o doručení zásilky e-mailovou zprávou v den svozu zásilky, ve které je uveden odkaz na on-line lokalizaci zásilky. Tímto odkazem je příjemci umožněno zobrazení informací o rozvozu zásilky např. telefonní číslo rozvozového řidiče. Podmínkou je zadání e-mailové adresy příjemce do objednávky přepravy. Další avizování příjemce je v den rozvozu, a to SMS zprávou na jeho mobilní telefonní číslo uvedené v objednávce. Obě služby jsou **ZDARMA**.

Dodatkové služby:

V nabídce přepravy se nacházejí i další varianty pro doručení zásilky či další služby, které jsou zpoplatněny dle základního sazebníku:

- **Dobírka** – zásilka je předána příjemci po inkasu hotovosti, která je následně zaslána na účet příkazce,
- **Potvrzení dodacích listů** – dodací listy jsou potvrzeny podpisem příjemce a následně jsou zaslány elektronicky nebo fyzicky zpět příkazci,
- **Obousměrná zásilka** – v okamžiku doručení zásilky příjemci, zde vyzvedne řidič zásilku, která je zaslána zpět odesílateli,
- **Sběrný dvůr** – jedná se o svoz starých spotřebičů od příjemce a doručení na nejbližší sběrný dvůr např. u bílého zboží,

- **Paletové hospodářství** – tato služba zajistí návrat palet od příjemce zpět odesílateli. Tuto službu je možné zvolit pouze u palet typu EUR,
- **Vratný obal** – návrat prázdného obalu zpět odesílateli,
- **Přebalení zásilky** – zásilka bude přebalena na skladě obslužného střediska TOPTRANS,
- **Krátkodobé skladování** – po dohodě je umožněno ponechání zboží po určitou dobu na skladě střediska TOPTRANS,
- **TOP-COMFORT** – výnos zásilky do patra za aktivní asistence příjemce, max. 100 kg,
- **TOP-COMFORT PLUS** – výnos zásilky do patra bez asistence příjemce, max. 3 ks po 100 kg, úklid obalu a odvoz starého spotřebiče,
- **E-MAIL INFO** – informování příjemce e-mailem o odeslání zásilky přes systém TOPTRANS – poskytováno ZDARMA,
- **SMS AVIZACE** – informování příjemce SMS zprávou o umístění zásilky do rozvozu – poskytováno ZDARMA,
- **Telefonická avizace** – příjemce bude řidičem telefonicky kontaktován 1 hodinu před doručení zásilky,
- **Plátce příjemce v SR** – výběr přepravného probíhá u příjemce na území Slovenské republiky v hotovosti.

Pohyb zásilky a její vyhledávání:

Po přijetí objednávky do systému TOPTRANS je k ní přiřazeno číslo přepravního listu (PL). Toto číslo slouží pro veškerou přepravní agendu. Jak příkazce, tak i příjemce, si může pohyb zásilky zobrazovat na webových stránkách. Zobrazuje se zde přijetí zásilky do systému, rozvoz zásilky (telefonní číslo na rozvozového řidiče) a také údaje o převzetí zásilky. Tyto údaje jsou na stránkách www.toptrans.cz v nabídce **Vyhledávání zásilky**. Vyhledávání zásilek je umožněno podle přepravního listu, čísla kusu, ale i podle označení příkazce.

Rozvoz zásilky a její převzetí:

Příjemce potvrzuje převzetí zásilky na přepravní list a to podpisem, razítkem, datumek a časem převzetí a dále zde uvádí své jméno hůlkovým písmem. Při doručení zásilky na „Dobírku“ je zásilka předána až po inkasu hotovosti. Řidič je povinen umožnit

příjemci provedení kontroly zásilky, případnou výhradu zapíše příjemce do přepravního listu.

V případě, že při rozvozu zásilky není příjemce přítomen na dané adrese, je mu rozvozovým řidičem zanechán vzkaz s číslem přepravního listu a telefonním číslem na dispečink obslužného střediska. Po kontaktování dispečinku má příjemce možnost dohodnout detaily rozvozu zásilky či osobního odběru na středisku. Opakovaný rozvoz zásilky je **ZDARMA**.

Pokud není možné zásilku doručit například při nenalezení adresy, příjemce neměl hotovost, příjemce nezastižen na adrese, příjemce zásilku odmítl apod., rozvozový řidič zasílá SMS zprávu o nedoručení zásilky. Tato zpráva je předána pomocí e-mailové zprávy příkazci, který na danou situaci může okamžitě reagovat a informovat řidiče, případně příjemce, o dalším postupu. Tato e-mailová zpráva je v podobě: „číslo přepravního listu (PL), důvod nedoručitelnosti, jméno a telefonní číslo rozvozového řidiče“. Službu „**Avizace o nedoručitelnosti zásilky e-mailovou zprávou**“ poskytuje TOPTRANS **ZDARMA**.

Další nabízenou službou je „**Info o ohroženém doručení zásilky e-mailovou zprávou**“. Odesílatel zásilky je informován e-mailovou zprávou v situacích jako např. porucha vozidla, nesjízdná cesta – sněhová kalamita, havárie na dálnici atd. Tuto službu poskytuje TOPTRANS **ZDARMA**.

Svoz zásilek:

Svoz zásilek se uskutečňuje obslužným vozidlem z atrakčního uzlu. Řidič vozidla musí při přebírání zásilky dbát na neporušenost, úplnost zásilky, vhodný druh a neporušenost obalu, trvanlivé a čitelné označení všech kusů zásilky. Rovněž musí dbát na to, aby parametry zásilky a obalu, uvedené v tiskopise, souhlasily se skutečností. Zboží ve vadném obalu převezme pouze v případě poznamenání v tiskopise a potvrzení odesílatelem.

Řidič musí také vybrat všechny poplatky váznoucí na zásilkách (především přepravné, pokud je jeho plátcem odesílatel); jako doklad o převzetí finančního obnosu si vyžádá od odesílatele i výdajový peněžní doklad, pokud jej vyhotovuje.

Řidič je povinen obsloužit všechny odesílatele zásilek podle příkazu dispečera, přičemž dbá na to, aby se při svozu, popř. i současného rozvozu choval ekonomicky a snažil

se minimalizovat spotřebu pohonných hmot. Rovněž dbá na to, aby nedocházelo poškození, ztrátě nebo odcizení zásilek.

Zásilky na dobírku:

V České republice je stanovena maximální výše inkasní částky dobírky do 250.000,00 Kč a ve Slovenské republice je to do 5.000,00 EUR. Při doručování na dobírku přebírá rozvozový řidič hotovost od příjemce zásilky. Dobírková částka je následně doručena do 4 pracovních dnů v ČR, stejně tak v SR, na konto příkazce. Pro území Slovenské republiky je klientům umožněno zadání dobírkové částky v Kč s odesláním částky na český korunový účet nebo v měně EUR s odesláním částky na slovenský euro účet případně na český euro účet.

Zákaznická zóna:

Přístup do zákaznické zóny je povolen přes vstupní heslo na www.toptrans.cz a uživatelé je zde umožněno vyhledávání zásilek podle přepravního listu, označení nebo data odeslání. Tento přehled se zobrazí v souhrnné tabulce a dále je zde možné zobrazit náhled neskenovaného potvrzeného přepravního listu příjemcem (obsahující razítko, podpis, čas, datum, jméno), který se zobrazuje i v Zákaznickém programu.

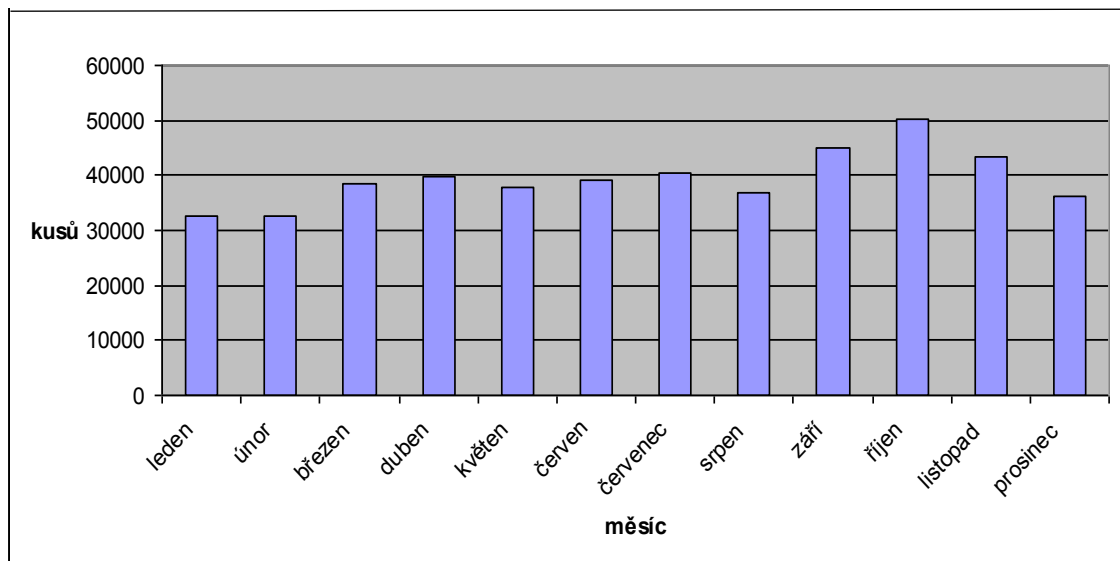
Fakturace přepravy:

Úplata za zprostředkování přepravy je stanovena základním ceníkem v závislosti na vzdálenosti, hmotnosti případně objemu. Z tohoto ceníku jsou odvozeny množstevní slevy na základě objemu přepravovaných zásilek. Přepravné může hradit jak příkazce, tak příjemce na vykládce. Od roku 2011 je možné zvolit také elektronickou fakturu. [15]

4 Návrh řešení na zlepšení rozvozu zásilek z depa Brno

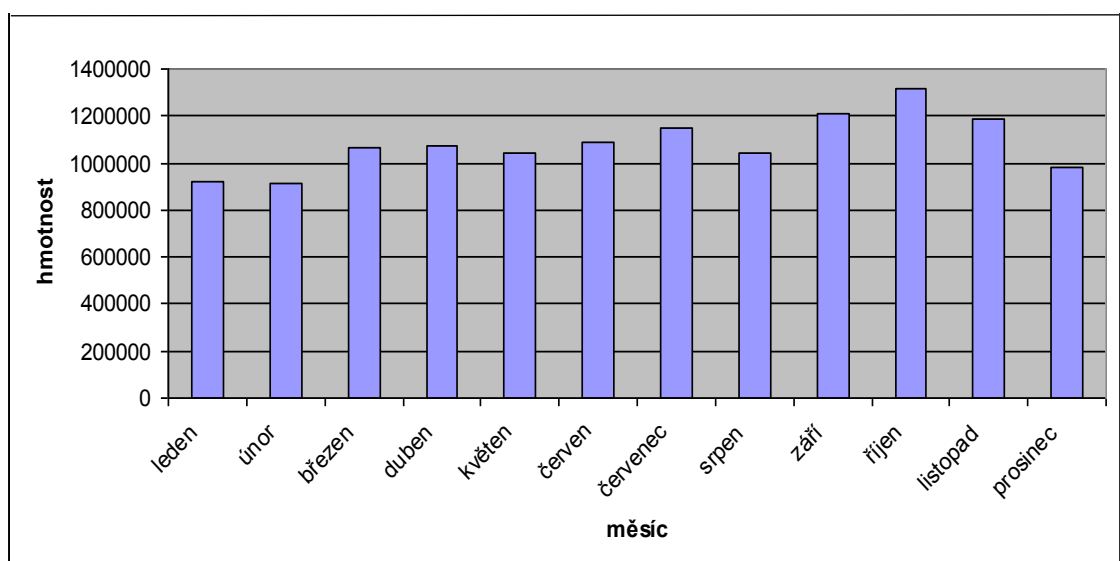
Personální i technické zajištění provozu skladu jsou na potřebné úrovni. Pracovníci depa jsou způsobilí zvládat situace i v případech kdy dochází k výkyvům dodeje či podeje zásilek. Jiná je situace v případě spolupráce s externími dopravci, což je analyzováno v následujících statích.

Graf 0.1 Dodej včetně tranzitu z depa Toptrans Brno 2017 - kusy



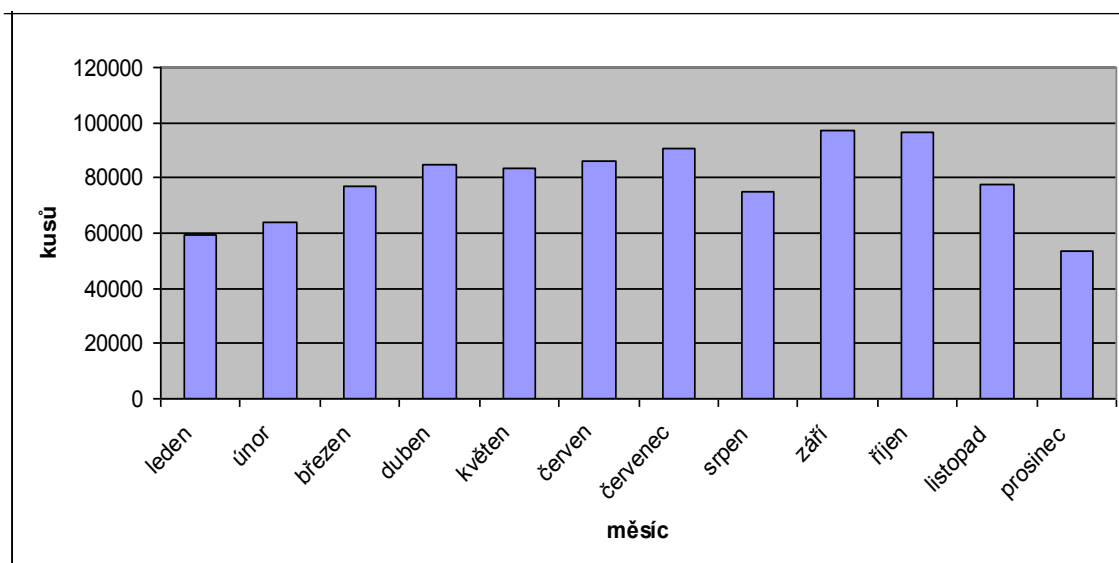
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 0.2 Dodej včetně tranzitu z depa Toptrans Brno 2017 – hmotnost [Kg]



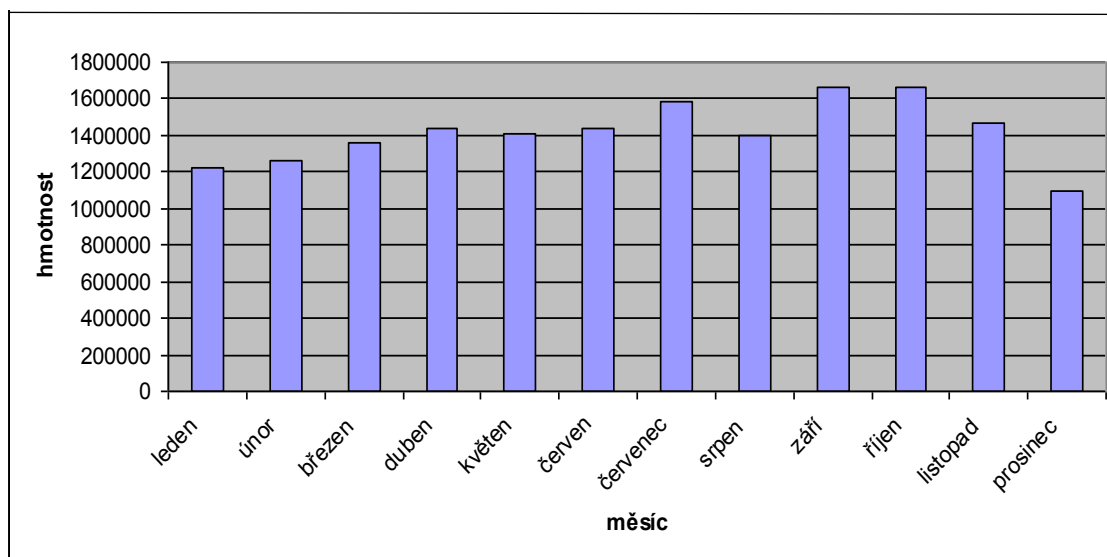
Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 0.3 Podej včetně tranzitu z depa Toptrans Brno 2017 - kusy



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 0.4 Podej včetně tranzitu z depa Toptrans Brno 2017 – hmotnost [Kg]



Zdroj: vlastní zpracování.

Z výše uvedených grafů je patrné, že u dodeje i podeje dochází k nerovnoměrnostem v toku zásilek, z čehož plyne nutnost reagovat v oblasti dispoziční kapacity vozidel. Konkrétně se pak jedná o problémy při operativním řešení v období dnů, týdnů. Při posuzování optimálního způsobu zajišťování požadavků na distribuci v rámci atraktivního obvodu jsem se soustředil na problematiku okruhy a jako metodu jsem použil SWOT analýzu zaměřenou na využití externího subjektu pro distribuci zboží:

4.1 SWOT analýza využití externího dopravce

Na tomto místě využijí SWOT analýzu k určení silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb v případě využití služeb externího dopravce.

Tabulka 0.1 SWOT analýza využití externího dopravce

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">– Rozložení nákladů a investic (není nutné investovat do pořízení vlastní techniky) +4– Odpadá starost o provoz a údržbu techniky +3– Sdílení rizik při dobře uzavřené smlouvě, podílí se na nich i externí dopravce +3	<ul style="list-style-type: none">– Nízká flexibilita -2– Nekonrolovatelné toky informací mimo firmu -2– Nedostatek vhodných vozidel -3– Nedostatek řidičů -3– Vyšší průběžné náklady -3– Malý zájem řidičů o nadstandardní řešení -2
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">– Soustředění se na jiné činnosti a uvolnění zdrojů pro jejich realizaci (investice do vozidel, IT apod.) +2– Přenesení zajištění části distribučního procesu na externí subjekt +3– Využití externího dopravce, který se orientuje v atrakčním obvodu +3	<ul style="list-style-type: none">– Nevratnost chybného rozhodnutí pracovníků – řidičů externího dopravce -2– Omezená možnost přímého řízení externích subjektů, nemožnost výběru řidičů -3– Poškození dobrého jména firmy -2

Zdroj: vlastní zpracování.

Použití rozhodovací analýzy:

V levé části výše uvedené tabulky jsou kladné stránky využití externího dopravce, součet + 18.

V pravé části výše uvedené tabulky jsou záporné stránky využití externího dopravce, součet – 22.

$$18-22= -4$$

Díky rozhodovací analýze jsem určil, že v otázce využití, nebo nevyužití služeb externího dopravce převažují záporné stránky.

4.2 Optimalizační kroky

Z výše uvedené analýzy vychází, že pro řešení nedostatků je třeba realizovat rozhodnutí, která povedou k eliminaci jejich dopadu na firmu Toptrans. Níže uvádím jejich specifikaci:

Nízká flexibilita ze strany externích dopravců.

Vyskytující se neschopnost, či nezáměr reagovat na navýšení potřeby přístavby většího počtu vozidel.

Nekontrolovatelné toky informací mimo firmu.

Tyto informace mohou vycházet jak od řidičů, tak i jejich vedoucích. Nemusí přitom být v některých případech totožné s informacemi které dostávají od dispečerů Toptransu.

Nedostatek vhodných vozidel

Souvisí s pohotovou kapacitou dopravních prostředků u externích dopravců.

Nedostatek řidičů

Všeobecně známá skutečnost, řešení v nedohlednu.

Vyšší průběžné náklady

Zde se jedná v podstatě o náklady = fakturovanou cenu za dodanou službu.

Malý zájem řidičů o řešení speciálních (nadstandardních) požadavků, které mohou vzniknout i v průběhu jejich práce v terénu.

Řidiči využívají skutečnosti, že jejich profese je „nedostatkovým zbožím“ a dokonce si někdy kladou požadavky nad rámec smluvního vztahu.

Toto jsou důležitá úzká místa, která mají mnohdy vliv na komfort poskytování služeb zákazníkům v systému expresní přepravy zásilek. V blízké a zřejmě i vzdálenější

budoucnosti budou tyto problémy přetrvávat a na poskytovatelích služeb v expresní přepravě bude, jak se s tím vypořádají.

Při řešení výše uvedené situace je velmi důležité vzít v potaz i porovnání nákladů na externí služby (outsourcing) s dopravou vlastními vozidly.

4.2.1 Finanční analýza

Důležitá pro tento koncept je finanční analýza výhodnosti / nevýhodnosti tohoto kroku.

Vedení Toptransu Brno mně zadalo 5 frekventovaných linek s cílem porovnat jejich obsluhu externími dopravci s vlastní dopravou. Linky jsou uvedeny v přílohách.

Oproti průměrné měsíční tržbě externích dopravců postavíme na vybraných linkách kalkulaci pro vlastní dopravu ve vztahu ke stejným linkám.

Průměrná měsíční tržba externích dopravců na vybraných linkách je 81000Kč / vozidlo.

Tabulka 0.3 Průměrná měsíční tržba externích dopravců

Číslo linky	Cena za dopravu v Kč	
89	74000	Průměrná měsíční tržba z 5 vybraných linek 405000: 5 = 81000Kč
91	83000	
92	82000	
95	87000	
98	79000	
Součet za měsíc	405000	

Zdroj: vlastní zpracování.

Průměrná kalkulace pro vlastní dopravu

Položky v níže uvedené tabulce jsou z interních zdrojů Toptrans Brno, vyjma výpočtu spotřeby PHM.

Tabulka 0.4 Průměrná kalkulace pro vlastní dopravu

Vozidlo DAF LF45 skříňové + čelo	
Nákladová položka	Finanční vyjádření [Kč]
Leasing	25533Kč
Havarijní pojištění	1042Kč
Pojištění čelního skla	86Kč
Silniční daň	480Kč
Pojištění silničního dopravce	280Kč
Náklady na pneu + opravy	3000Kč
Mzda řidiče včetně odvodů	33500Kč
Spotřeba PHM*	11880Kč
Celkem	75801Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

* Provozní dny vozidla celkem..... 22 p.d./měsíc

Nájezd vozidla120 km/den

Průměrná spotřeba vozidla DAF LF 45.....15 l /100 km

Průměrná spotřeba PHM – nájezd18 l / den

Průměrná cena nafty.....30 Kč / l

Spotřeba PHM na jedno vozidlo ve

finančním vyjádření11880 Kč / měsíc

Průměrná úspora = tržba externích dopravců – kalkulace vlastní dopravy

Průměrná úspora = 81000–75801 = 5199Kč / vozidlo ve prospěch vlastních vozidel.

Výše uvedená kalkulace ukazuje, že do obsluhy v atrakčním obvodu depa Toptrans Brno je účelné začleňovat i vlastní vozidla.

Prakticky se zde aplikuje insourcing vs. outsourcing při zajišťování distribuce zásilek v atrakčním obvodu. Zejména finanční stránka je důležitá při rozhodování o využití té či oné formy distribuce.

Pro optimalizaci rozvozu zásilek z depa Toptrans v Brně doporučuji najít další možnosti, jak minimalizovat negativní stránky vyplývající ze spolupráce s externími dopravci (viz. SWOT analýza).

4.2.2 Výběr a hodnocení dopravců

Tato osvědčená metoda umožňuje z hlediska delšího časového období snáze vyčlenit ty spolehlivější dopravce a rovněž při jejich hodnocení skýtá podklady pro jednání o zlepšování oboustranných závazků. Jednoduché záznamy problémů jsou podstatné, konkrétní, nezapomínají se a není třeba je dodatečně zjišťovat. Vhodné je vypracovat určitá kritéria pro spolupráci a podle nich sledovat její úroveň. Pro příklad uvádím alespoň některá:

- dodržování smluvních ujednání,
- pružné řešení změn – flexibilita,
- správná komunikace směrem k zákazníkům,
- dodání požadované dokumentace,
- včasná přístavba vozidel apod.

4.2.3 Motivace

Velmi důležitým faktorem řízení lidských zdrojů je motivovanost zaměstnanců. Motivovaný zaměstnanec je nejen spokojený, loajální a ochotný šířit dobré jméno firmy, ale zároveň je i mnohem větším přínosem pro firmu a její obchodní výsledky. Je totiž efektivnější, odvádí kvalitnější práci, má silnější sklon k inovacím a poskytuje lepší zákaznické služby.

Vůči externím subjektům lze uplatňovat poněkud odlišný způsob motivace vynalézavosti se meze nekladou (určitá souvislost s kritérii uvedenými v předešlém bodě). Doporučuji se soustředit na způsob komunikace s řidiči, jejich hodnocení a odměňování související s dosažením určitého cíle, vhodné pracovní prostředí, vzájemné vztahy apod. Motivace přispívá jednak k pracovní produktivitě, která se uskutečňuje v příznivějších životních podmínkách, což vytváří i odolnost vůči různým pracovním překážkám, zátěžím a do jisté míry umožňuje překonávat nepříznivé pracovní podmínky. Pochopitelně, že tento podpůrný optimalizační prvek lze uplatňovat především vůči vlastním pracovníkům. Mezi motivační prvky můžeme zařadit alespoň

- zaměstnanecké benefity jejichž cílem je přilákat spolehlivější zaměstnance a udržet jejich loajalitu a spokojenost. Nabídku benefitů mohou tvořit třeba stravenky, poukázky pro volný čas, finanční benefity (penzijní připojištění, životní pojištění),
- finanční ohodnocení – dobře vedená motivace zaměstnanců je přínosná, finanční odměna za dobře odvedenou práci vyvolává u zaměstnanců příznivé chování, loajalitu. Můžeme sem zařadit i navýšení platu různými typy finančních bonusů např. příplatky, podíly na zisku, počet let strávených ve firmě, příspěvky na dovolené, kulturní akce, stravování atd. Mnohdy se tím zvyšuje pracovní nasazení a výkon zaměstnance,
- školení – kromě pravidelných školeních v oblasti BOZP a požární ochrany se orientovat na seznámení s novými normami, komunikaci na pracovišti, se zákazníky apod. V této souvislosti je vhodné najít správnou dobu pro tuto činnost, spojit ji eventuálně s částečně zábavnějším programem, úhradou nákladů spojených se vzděláním.

4.2.4 Využití produktů ČSAD Hodonín a.s. pro externí dopravce

Využití služeb servisu a nabídky produktů v čerpacích stanicích ČSAD Hodonín a.s. vyhodnoceným dopravcům či řidičům za zvýhodněných podmínek. Tento benefit může navazovat na hodnocení dopravců.

4.3 Zhodnocení navrhovaného řešení

Na základě zkušeností, získaných informací a provedené analýzy jsem vybral vhodnou variantu pro zlepšení distribuce zásilek v rámci atrakčního obvodu depa Toptrans v Brně. Základ spočívá v tom, že kombinací outsourcingu a insourcingu v oblasti pokrytí potřebné kapacity vozidel, lze lépe reagovat na nerovnoměrnosti toku přepravovaných zásilek

a v neposlední řadě také na chování externích dopravců při jejich distribuci. Předtím docházelo k většímu napětí při pokrytí požadavků na rozvoz / svoz v rámci denního provozního plánu. Riziko eventuálního výpadku dodeje / podeje zásilek je tak téměř vyloučeno vytvořením vlastní dopravní kapacity pro obsluhu atrakčního obvodu depa Toptrans Brno. Dispečerský aparát může lépe a účinněji řídit vlastní zaměstnance a jak ukazuje zkušenost tito jsou flexibilnější a spolehlivější i pokud se týká přenosu informací a chování vůči zákazníkům.

Zařazení flotily vlastních vozidel nemusí být konečné a podle pečlivého sledování se může přistoupit k její obměně a rozšíření.

Návrh na zlepšení systému distribuce depa Toptrans Brno umožňuje:

- lepší organizaci práce,
- zlepšení plynulosti obsluhy zákazníků v atrakčním obvodu,
- snížení rizika výpadku dodání zásilek,
- zlepšení flexibility při potřebě přístavby většího počtu vozidel,
- lépe reagovat na nedostatek řidičů,
- lepší přenos informací prostřednictvím vlastních zaměstnanců,
- operativnější reakci na řešení nadstandardních požadavků v rámci svozu / rozvozu zásilek,
- relativně nižší náklady na provoz vlastními vozidly.

Jak patrně, bylo dosaženo též finanční úspory při využití vlastních vozidel. Zpracováním analýzy jsem doložil, že úspora vycházející z rozdílu obsluhy zákazníků externími

doprováci a vlastními vozidly podporuje zpracovanou optimalizaci spočívající ve využívání vlastní kapacity dopravních prostředků.

Nelze opomenout funkci outsourcovaných dopravních firem. Zde záleží na jejich pečlivém výběru, stanovení podmínek a sledování jejich plnění. K tomuto účelu doporučuji pravidelné vyhodnocování vzájemné spolupráce a hledání vhodných způsobů jak smluvní vztahy optimálně a pozitivně ovlivňovat.

Důležitou roli při plynulém pokrytí požadavků zákazníků Toptrans Brno hraje organizace a řízení provozu jak uvnitř depa, tak i v rámci atrakčního obvodu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout zlepšení systému rozvozu zásilek z depa Toptrans v Brně silničními dopravními prostředky. Abych dosáhl potřebného výsledku zvolil jsem vedle teoretické části postup:

- charakteristiku přepravního systému Toptrans v úzké vazbě na jeho využití v podnikatelské sféře ČSAD Hodonín a.s.,
- analýzu provozu depa Toptrans v Brně,
- návrh řešení na zlepšení rozvozu zásilek z depa Toptrans Brno s využitím SWOT analýzy ve vztahu k externímu dopravci,
- v návaznosti na to vhodné kroky, které zahrnují finanční analýzu, výběr a hodnocení dopravců, motivaci, která je zaměřena jak na vlastní, tak i na externí pracovníky, využití produktů ČSAD Hodonín a.s. pro externí dopravce.

Na základě informací získaných místním šetřením a jejich analýzou jsem vybral vhodnou variantu pro distribuci zásilek v rámci atrakčního obvodu depa Toptrans v Brně. Výsledky této analýzy tvoří základ postupu pro úpravu, nebo změnu zajišťování distribuce zásilek v Brně. Základ pro změny v této oblasti zařazením vlastních vozidel pro obsluhu atrakčního území depa Toptrans Brno poskytuje zejména finanční analýza, vycházející z nákladů na stanovená obslužná místa v této oblasti. Výsledkem je to, že zařazení vlastního vozidlového parku je opodstatněné a ekonomicky přínosné. Tato skutečnost je již ověřena v praktickém provozu. Dále doporučuji zaměřit se na řízení provozu vozidel a práci s řidiči jak vlastními, tak externími. Zde musí být využíván i výběr a hodnocení dopravců, který je důležitým činitelem při zajišťování kvality a udržování dobrých vztahů se zákazníky. V perspektivě, při přípravě a aktualizaci logistických řešení distribuce zásilek, doporučuji vycházet z měnících se požadavků zákaznického spektra a reagovat na to v intencích navrhovaných řešení. Samozřejmě, že přípravě a zdůvodnění takovýchto řešení musí předcházet i analýza aktuálního stavu distribuce zásilek v atrakčním obvodu s odpovídajícím ekonomickým vyhodnocením. Zpracováním bakalářské práce jsem sledoval cíl stanovený v úvodu práce a navrhl jsem řešení pro zlepšení distribuce zboží z depa Toptrans Brno silničními dopravními prostředky.

Seznam zdrojů

- [1] GROS, I. a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: VŠCHT, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [2] Definice logistiky Evropské logistické asociace 1990.
- [3] Podle ČSN EN 14943
- [4] SCHULTE, Ch. *Logistika*. Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [5] BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J. *Logistical Management. The Integrated Supply ChainProcess*. New York 1996: The McGraw-Hill comp. ISBN 0-07-006883-6.
- [6] PERNICA, P., *Logistika pro 21. století*. Radix, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-86031-59-4
- [7] HÝBLOVÁ, P., *Logistika: pro kombinovanou formu studia*.
Pardubice: Univerzita Pardubice 2006. ISBN 80-719-4914-0
- [8] BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha, 1998: EKOPRESS. ISBN 80-86119-07-6
- [9] KUBASÁKOVÁ, I.: *Modelovanie dopravného logistického systému*, [online]
Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, ;
obháj. 24.04.2007. ČVO 62039. Žilina: 2006. 98 s.: obr., tab., příl. + Autoref. [26
s.], [cit.23.4.2018] Dostupné:
<http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/cross-docking.pdf>
- [10] Ostravská univerzita. *Logistické technologie*. [online]. [cit.8.3.2018] Dostupné:
http://kik.osu.cz/moodle/pluginfile.php/2136/mod_resource/content/1/Logistick%C3%A9%20technologie%20-%20studijn%C3%AD%20materi%C3%A1l.pdf
- [11] PASTOR, O. a TUZAR, A. *Teorie dopravních systémů*. Praha, 2007.
ISBN 978-80-7357-285-3.
- [12] HLAVOŇ, I. a kol. *Dopravní a spojová soustava*. Přerov: VŠLG, 2010.
ISBN 978-80-87179-12-3.
- [13] Výroční zpráva ČSAD Hodonín a.s. za rok 2017
- [14] ROSTECKÝ, J. *Mladý podnikatel*. [online]. [cit. 4.3.2018] Dostupné:
<https://mladypodnikatel.cz/b2b-b2c-b2g-c2b-b2a-b2e-b2r-c2c-c2g-g2b-g2c-g2g-t950>

[15] Prezentace firmy Toptrans EU, a.s

Seznam příloh

Příloha A	linka č. 95	60
Příloha B	linka č. 98	61
Příloha C	linka č. 89	62
Příloha D	linka č. 91	63
Příloha E	linka č. 92.....	64

Příloha A linka č. 95

Linka 95	ROZVOZ		SVOZ	
místo	Počet zásilek	Hmotnost [t]	Počet zásilek	Hmotnost [t]
Braníškov	1	0,07	0	0
Čebín	23	3,01	3	0,08
Česká	13	0,4	2	0,28
Čížky	6	0,04	0	0
Deblín	9	0,2	2	0,11
Drísov	57	2,66	2	0,06
Hradčany	6	0,44	0	0
Hvozdec	1	0,01	0	0
Chudčice	2	0,2	0	0
Jamné	2	0,13	0	0
Jinačovice	11	0,69	0	0
Kuřim	453	29,64	1580	92,11
Lažánky	4	0,26	0	0
Lelekovice	42	2,92	3	0,22
Lomnička	2	0,1	0	0
Malhostovice	5	0,1	14	0,06
Mor. Knínice	8	1,59	3	0,23
Předklášteří	24	1,95	5	0,13
Rozdrojovice	7	1,42	3	0,09
Sentice	2	0,01	0	0
Štěpánovice	3	0,27	1	0,18
Tišnov	222	9,26	48	3,85
Veverská Bitýška	65	3,61	7	0,57
Vohančice	1	0,08	0	0
Celkem	969	59,06	1673	97,97

Zdroj: interní materiál TOPTRANS Brno.

Příloha B linka č. 98

Linka 98	Rozvoz		Svoz	
	Počet zásilek	Hmotnost [t]	Počet zásilek	Hmotnost [t]
Bedřichovice	4	0,096	0	0
Blažovice	17	0,938	7	1,11
Bošovice	14	0,97	2	2,12
Hoštěrádky	7	0,46	2	0,11
Hrušky	4	0,12	0	0
Jířkovice	18	1,08	0	0
Kobylnice	6	0,67	1	0,15
Křenovice	27	0,77	20	3,45
Lovčičky	2	0,05	0	0
Měnín	32	1,14	7	1,23
Milešovice	6	0,26	0	0
Moutnice	17	0,69	3	0,59
Nesvačilka	5	0,19	2	0,01
Otmarov	2	0,17	2	0,2
Otnice	32	2,44	0	0
Sokolnice	39	5,29	25	2,09
Šlapanice	292	15		8,12
Podolí	48	2,28	4	0,19
Pomětovice	2	0,02	0	0
Prácheň	19	0,85	0	0
Šaratice	15	0,91	14	2,81
Telnice	32	1,77	9	0,54
Těšany	24	1,17	11	1,05
Újezd u Brna	100	5,2	36	7,85
Žatčany	14	0,32	4	0,3
Zbýšov	5	0,21	3	0,08
Čechyně	10	0,22	0	0
Královopolské Vážany	10	0,66	0	0
Kroužek	6	0,29	0	0
Rousínov	231	19,76	20	0,67
Rousínovec	3	0,31	0	0
Vítovice	7	0,44	0	0
Celkem	783	64,87	132	32,07

Zdroj: interní materiál TOPTRANS Brno.

Příloha C linka č. 89

Linka 89	Rozvoz		Svoz	
	Počet zásilek	Hmotnost [t]	Počet zásilek	Hmotnost [t]
Babice u Rosic	5	0,26	0	0
Kratochvílka	3	0,03	0	0
Lukovany	1	0,03	0	0
Neslovice	13	0,30	15	0,43
Omice	7	0,26	0	0
Příbram na Moravě	4	0,21	0	0
Rosice	139	7,79	15	0,16
Tetčice	22	0,81	0	0
Vysoké Popovice	10	2,77	0	0
Zakřany	9	1,19	11	0,63
Zastávka	89	8,28	24	1,03
Zbýšov	39	1,91	4	0,08
Alexovice	1	0,003	0	0
Biskoupky	1	0,16	0	0
Čučice	2	0,09	17	0,44
Hrubšice	0	0	1	0,25
Ivančice	244	11,85	88	2,71
Ketkovice	9	0,19	0	0
Letkovice	2	0,12	0	0
Oslavany	92	6,61	19	7,16
Padochov	1	0,05	0	0
Prštice	9	0,25	2	0,15
Radostice	4	0,18	1	0,03
Celkem	706	43,43	197	13,11

Zdroj: interní materiál TOPTRANS Brno.

Příloha D linka č. 91

Linka 91	ROZVOZ		SVOZ	
místo	Počet zásilek	Hmotnost [t]	Počet zásilek	Hmotnost [t]
Blučina	78	3,223	118	7,789
Bratčice	1	0,005	2	0,002
Budkov	0	0	0	0
Dolní Kounice	71	4,191	21	0,340
Hajany	16	1,352	0	0
Holasice	34	1,911	5	0,67
Hrušovany	60	2,797	39	1,56
Kupařovice	2	0,008	0	0
Ledce	6	0,701	1	0,06
Malešovice	10	0,231	0	0
Medlov	10	2,306	6	0,102
Mělčany	3	0,708	1	0,075
Moravské Bránice	18	1,085	0	0
Němčičky	17	1,565	17	4,631
Nové Bránice	4	0,103	0	0
Odřovice	2	0,043	1	0,05
Ořechov	72	3,973	45	2,828
Popovice	2	0,15	0	0
Pravlov	4	0,313	0	0
Přisntovice	16	0,986	4	0,83
Rajhrad	138	12,141	591	34,051
Rajhradice	21	2,499	0	0
Rebešovice	5	0,23	0	0
Řeznovice	1	0,005	0	0
Slůvky	22	2,487	4	0,704
Sobolovice	5	0,162	1	0,047
Syrovice	34	1,954	13	0,571
Trboušany	4	0,03	0	0
Unkovice	3	0,221	1	0,496
Vojkovice	35	5,077	3	0,001
Žabičce	25	1,251	0	0
Želešice	79	3,183	116	9,783
Židlochovice	79	4,529	32	3,002
Celkem	877	59,42	1021	67,252

Zdroj: interní materiál TOPTRANS Brno.

Příloha E linka č. 92

Linka 92	ROZVOZ		SVOZ	
místo	Počet zásilek	Hmotnost [t]	Počet zásilek	Hmotnost [t]
Brankovice	18	0,961	0	0
Bučovice	181	13,31	47	1,876
Černín	1	0,051	0	0
Dobročkovice	2	0,199	0	0
Dražovice	17	1,094	0	0
Heršpice	9	1,034	0	0
Hodějnice	10	0,34	3	0,031
Holubice	34	2,432	8	2,786
Horákov	17	1,219	0	0
Hostěnice	5	0,354	0	0
Kloboučky	1	0,001	0	0
Kobeřice	4	0,228	0	0
Kojátky	2	0,009	0	0
Kovalovice	5	0,229	0	0
Kožušice	1	0,148	0	0
Křižanovice	8	0,896	0	0
Letnice	10	0,228	0	0
Letošov	3	0,365	0	0
Marefy	2	0,325	0	0
Milonice	3	0,125	0	0
Mokrá	43	3,798	1	0,005
Mouchnice	5	0,055	0	0
Mouřínov	2	0,055	0	0
Němčany	1	0,05	0	0
Nemochovice	2	0,018	1	0,05
Nemotice	5	0,134	0	0
Nesovice	46	2,961	12	0
Nížkovice	11	0,484	2	0
Pozořice	24	1,429	0	0
Rašovice	5	0,317	0	0
Sivice	13	0,575	1	0,025
Slavkov	312	17,02	209	4,144
Snovídky	2	0,32	0	0
Tvarožná	38	0,324	11	0,27
Vážany	8	0,573	2	0,12
Velatice	4	0,186	0	0
Velešovice	9	0,132	0	0
Viničné Šumice	25	2,343	0	0
Celkem	863	55,061	297	10,622

Zdroj: interní materiál TOPTRANS Brno.

Autor (vypracoval)	Tomáš Bartončík
Název BP	System rozvozu zásilek z depa Toptrans Brno
Studijní obor	DOL
Rok obhajoby BP	2018
Počet stran	46
Počet příloh	5
Vedoucí BP	Ing. Blanka Kalupová
Oponent BP	
Anotace	Bakalářská práce se zabývá distribucí zásilek v rámci působnosti depa Toptrans v Brně silničními dopravními prostředky. V práci jsou analyzovány současné podmínky a stav zpracování zásilek v samotném depu, jakož i technologie provozu a technické zázemí. Pozornost je soustředěna do několika oblastí, které jsou posouzeny ve SWOT analýze. Na základě zhodnocení byl zpracován návrh na nové řešení, které vytváří předpoklady pro zlepšení systému distribuce v depu, včetně lepšího finančního přínosu.
Klíčová slova	distribuce, SWOT analýza, logistický řetězec, skladování.
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	