

**Vysoká škola logistiky o.p.s.**

**Logistika nákupu a predaja ojazdených  
nákladných automobilov vo vybranom  
podniku**

**(Bakalárska práca)**

**Přerov 2023**

**Zsanna Ujvári**



Vysoká škola  
logistiky  
o.p.s.

## Zadání bakalářské práce

studentka	<b>Zsanna Ujvári</b>
studijní program	LOGISTIKA
obor	Logistika v dopravě

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: **Logistika nákupu a prodeje ojetých nákladních automobilů ve vybraném podniku**

Cíl práce:

Zpracovat analýzu nákupu a prodeje ojetých nákladních automobilů ve společnosti Truck Trans Trade s.r.o. Navrhnout opatření na zlepšení této činnosti.

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 logistiky silniční dopravy
2. Hlavní předměty činnosti společnosti Truck Trans Trade s.r.o.
3. Analýza současného stavu nákupu a prodeje
4. Návrhy řešení na zlepšení

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

ALEXY, Július a Rudolf SIVÁK. Podniková ekonomika. Bratislava: IRIS, 2005. ISBN 80-89018-82-3.

KOTULIČ, Rastislav, KIRÁLY, Peter a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. Finančná analýza podniku. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-888-1.

KUPKOVIČ, Milan. Náklady podniku. Komplexný pohľad na náklady. Bratislava: Sprint, 1999. ISBN 80-88848-50-4.

SYNEK, Miloslav a kol. Ekonomika a řízení podniku: Učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-496-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Anita Schniererová

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2022

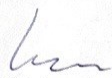
Datum odevzdání bakalářské práce:

29. 4. 2023

Přerov 31. 10. 2022



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



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.  
rektor

## Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a že som ju vypracoval samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná a že som v práci neporušil autorské práva v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov.

Prehlasujem, že som bol taktiež oboznámený s tým, že sa na moju bakalársku prácu plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., o autorskom práve, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon), v znení neskorších predpisov, hlavne § 60 – školné dielo. Beriem na vedomie, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mojich autorských práv použitím mojej bakalárskej práce pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely školy. V prípade ak použijem svoju bakalársku prácu alebo poskytnem licenciu k jej využitiu, som si vedomý povinnosti informovať pred tým o tejto skutočnosti Vysokú školu logistiky o. p. s. prorektora pre vzdelávanie.

Prehlasujem, že som bol poučený o tom, že bakalárska práca je verejná v zmysle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov (zákon o vysokých školách), v znení neskorších predpisov, hlavne § 47b. Taktiež dávam súhlas Vysokej škole logistiky o. p. s. k sprístupneniu mnou spracovanej bakalárskej práce v jej tlačenej i elektronickej verzii. Súhlasím s prípadným použitím tejto práce Vysokou školou logistiky o. p. s. pre pedagogické, vedecké a prezentačné účely.

Prehlasujem, že odovzdaná tlačенá verzia bakalárskej práce, elektronickej verzia na odovzdanom optickom médiu a verzia nahraná do informačného systému sú totožné.

V Přerove, dňa.....

.....  
podpis

## **Pod'akovanie**

Chcela by som poďakovať vedúcej mojej bakalárskej práce pani Mgr. Ing. Anite Schniererovej. Chcel by som sa jej poďakovať za rady, jej čas, odbornú pomoc a ochotu pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

## **Anotácia**

Bakalárska práca sa venuje logistike nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov v rámci podnikania. V práci je popísaná a charakterizovaná aj logistika dopravy, jej základné typy a formy, výhody a nevýhody a samostatné fázy realizácie nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov. V ďalšej časti sa práca zaoberá analýzou súčasného stavu v konkrétnych činnostiach podniku. Posledná časť rieši problematiku zavedenia nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov vo firme Truck Trans Trade.

## **Kľúčové slová**

Logistika, cestná doprava, výhody a nevýhody nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov, outsourcing

## **Annotation**

The bachelor's thesis deals with the logistics of buying and selling used trucks cars as part of the business. The work also describes and characterizes logistics transport, its basic types and forms, advantages and disadvantages and separate phases of implementation buying and selling used trucks. The next part deals with the work by analyzing the current situation in the specific activities of the company. The last part solves the issue of introducing the purchase and sale of used trucks in the company Truck Trans Trade.

## **Keywords**

Logistics, road transport, advantages and disadvantages of buying and selling used trucks

<b>Obsah</b>	
<b>Úvod</b> .....	8
<b>1 Teória logistiky cestnej dopravy</b> .....	10
<b>Výhody a nevýhody, využitie</b> .....	12
1.1 Logistika.....	15
1.2 Doprava a jej triedenie .....	15
<b>2 Hlavné predmety činnosti spoločnosti Truck Trans Trade s.r.o.</b> .....	21
2.1 Charakteristika spoločnosti Truck Trans Trade s.r.o. ....	21
<b>2.1.1 Služby spoločnosti</b> .....	22
2.2 Postup činností v spoločnosti .....	23
2.3 Identifikácia procesu .....	26
<b>3 Analýza súčasného stavu nákupu a predaja</b> .....	30
<b>4 Návrhy riešení na zlepšenie</b> .....	36
<b>Záver</b> .....	40
<b>Zoznam zdrojov</b> .....	42
<b>Zoznam skratiek</b> .....	I
<b>Zoznam grafických objektov a tabuliek</b> .....	II
<b>Zoznam príloh</b> .....	III

## Úvod

Doprava je v celosvetovom meradle jedna z najrozšírenejších ľudských činností. Až na úplne zanedbateľné výnimky neexistuje človek, ktorý nevyužíval dopravné služby. Doprava zohráva kľúčovú úlohu v ekonomike. Bez dopravy sa nezaobíde žiadna ekonomická činnosť. V cene každého výrobku sú zahrnuté náklady na dopravu, ktoré môžu byť aj viac ako 50% z ceny výrobku. Doprava zohráva aj úlohu indikátora ekonomiky. V čase, keď sa znižujú požiadavky na dopravné výkony, tak sa určite znižuje výroba a naopak. V minulosti slúžila nákladná doprava len na obyčajné prekonanie vzdialenosti medzi miestom vzniku výrobku a miestom jeho spotreby. Osobná doprava slúžila napríklad len na prekonanie vzdialenosti medzi bydliskom a pracoviskom. Dnešná doprava okrem iného zohráva nezanedbateľnú úlohu v základných ľudských slobodách, ku ktorým patrí napríklad sloboda pohybu. Úroveň dopravy je tiež meradlom životnej a kultúrnej úrovne. Bez dopravných služieb si nemožno predstaviť nielen výrobné odvetvia, ale aj iné odvetvia, napríklad priemysel cestovného ruchu alebo v zábavnom priemysle. Dopravné služby patria ako medzi služby vo všeobecnom hospodárskom záujme (napr. mestská, prímestská a regionálna verejná osobná doprava), ako aj medzi liberalizované služby (napr. cestná nákladná doprava, nepravidelná cestná osobná medzinárodná doprava - plne liberalizovaná v celej Európskej únii (EÚ)). Dopravné služby sú zabezpečované štátom, krajmi či obcami (tzn. v záujme verejnosti, verejnými podnikmi) a nezávislými prevádzkovateľmi. Špecifickým znakom služieb vo všeobecnom hospodárskom záujme je fakt, keďže ak by neboli finančne podporované verejnými subjektmi, neboli by poskytované na trhu vôbec alebo by boli poskytované v nižšej kvalite či rozsahu.

Pojem "*ojazdený dopravný prostriedok*" (ďalej len ojazdené auto) nie je zákonom o DPH definovaný. V praxi sa často tento pojem používa a myslí sa tým auto, ktoré nespĺňa kritériá nového dopravného prostriedku uvedené v § 11 ods. 11 a 12 zákona o DPH, t.j. ojazdeným autom je pozemné motorové vozidlo so zdvihovým objemom motora viac ako 48 cm<sup>3</sup> alebo s výkonom väčším ako 7,2 kW, ktoré je určené na prepravu osôb a nákladov a má najjazdených viac ako 6 000 km a v čase jeho kúpy uplynulo viac ako šesť mesiacov od jeho prvého uvedenia do prevádzky.



Cieľom tejto bakalárskej práce je objasniť pojem a podstatu nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov. Práca pozostáva zo štyroch kapitol.

Prvá kapitola vysvetľuje teóriu logistiky cestnej dopravy, charakteristiku logistiky, výhody a nevýhody cestnej dopravy, základné pojmy v cestnej doprave.

Druhá kapitola sa zaoberá predstavením spoločnosti Truck Trans Trade s.r.o, čo je predmetom jej činnosti.

V tretej kapitole je rozpracovaná analýza súčasného stavu nákupu a predaja v spoločnosti Truck Trans Trade s.r.o

V záverečnej štvrtej kapitole je návrh riešení na zlepšenie.

Hlavné podklady pre vypracovanie tejto bakalárskej práce tvorili informácie získané z literatúry, odborných článkov a periodík a z internetu.

# 1 Teória logistiky cestnej dopravy

V rámci SR predstavuje cestná doprava najväčší objem prepraveného nákladu a osôb zo všetkých druhov doprav (rok 2006: cestná doprava: 74%, železničná: 14%). V SR pôvodne doplnkový druh dopravy (k železničnej doprave) sa od roku 1990 rozvíjal najrýchlejšie zo všetkých dopravných odborov. Tento, mnohokrát živelný rozvoj priniesol veľké zhoršenie životného prostredia a v súčasnej dobe už naráža napr. kapacitné bariéry (priepustnosť cestnej siete). Cestná doprava je súhrn činností, ktorými sa zaisťuje preprava osôb (linková osobná doprava, kyvadlová doprava, príležitostná osobná doprava, taxislužba), zvierat a vecí (nákladná doprava) vozidlami, ako aj premiestňovanie vozidiel samých po diaľniciach, cestách, miestnych komunikáciách a verejne prístupných účelových komunikáciách a voľnom teréne.

## **Zákon č. 111/1994 o cestnej doprave rozdeľuje cestnú dopravu na:**

- **cestnú dopravu pre vlastné potreby**, ktorou sa zaisťuje podnikateľská činnosť, ku ktorej je osoba prevádzkujúca cestnú dopravu oprávnená a pri ktorej nedochádza k vzniku záväzkového vzťahu, ktorého predmetom je preprava osôb, zvierat alebo vecí. Takejto doprave sa hovorí „závodová doprava“.
- **cestnú dopravu pre cudzie potreby**, pri ktorej vzniká medzi prevádzkovateľom cestnej dopravy(dopravcom) a osobou, ktorej prepravná potreba sa uspokojuje (prepravcom), záväzkový vzťah, ktorého predmetom je preprava osôb, zvierat alebo vecí.

Legislatíva v doprave zákon sa vzťahuje na nákladné aj osobnú dopravu. V osobnej doprave definuje linkovú dopravu, čo je pravidelné poskytovanie prepravných služieb na určenej trase dopravnej cesty, pri ktorom cestujúci vystupujú a nastupujú na vopred určených zastávkach. Linkovú osobnú dopravu je možné prevádzkovať formou verejnej linkovej dopravy alebo formou osobitnej linkovej dopravy, a to ako vnútroštátnej alebo medzinárodnej.

## **Pritom sa rozumie:**

- verejnou linkovou dopravou doprava, pri ktorej sú prepravné služby ponúkané podľa vopred vyhlásených podmienok a sú poskytované na

uspokojovanie prepravných potrieb; ak je doprava uskutočňovaná pre potreby mesta a jeho prímestských oblastí, jedná sa o mestskú autobusovú dopravu, zvláštnou linkovou dopravou doprava určených vybraných skupín cestujúcich.

- zvláštnou linkovou dopravou doprava určených vybraných skupín cestujúcich.

Ďalej zákon definuje, čo je to taxislužba; je to verejná cestná doprava, ktorou sa zaisťuje preprava osôb a ich batožiny osobnými vozidlami s obsaditeľnosťou najviac deviatich osôb včítane vodiča; prepravné služby taxislužbou sa ponúkajú a objednávky na prepravu sa prijímajú prostredníctvom vodiča na stanovištiach taxislužby, na verejne prístupných pozemných komunikáciách a iných verejných priestranstvách alebo prostredníctvom dispečingu taxislužby. Taxislužbe je podobná príležitostná osobná cestná neverejná doprava. Prijímanie zákaziek pri tomto druhu dopravy je možné výhradne cestou objednávky prepravnej služby vopred (telefonicky, elektronicky) v sídle alebo prevádzke právnickej osoby, v mieste trvalého pobytu prevádzkovateľa alebo v mieste podnikania u fyzickej osoby.

S železničnou dopravou súvisí náhradná autobusová doprava, čo je linková osobná doprava prevádzkovaná namiesto dočasne prerušenej železničnej dopravy (napr. z dôvodu opravy alebo nehody - tj. výluky).

#### **Ďalšími základnými pojmami sú:**

- **linka**, čo je súhrn dopravných spojení na trase dopravnej cesty určenej východiskovou a cieľovou zastávkou a ostatnými zastávkami, na ktorej sú poskytované prepravné služby podľa platnej licencie alebo povolenia a podľa schváleného cestovného poriadku,
- **spoj** je dopravné spojenie v rámci linky, ktoré je časovo a miestne určené cestovným poriadkom,
- **trasa** je dopravná cesta, ktorá je zakreslená na mape (mesta, kraje, štátu),
- **tarifa** v cestnej doprave je sadzobník cien za jednotlivé prepravné výkony pri poskytovaní prepravných služieb a podmienky ich použitia.

V logistických reťazcoch je cestná doprava najčastejšie zastúpený druh dopravy. V logistických reťazcoch zaisťuje hlavne celo vozové prepravy (zásielky), zbernú službu a špeciálne prepravy.

### **Výhody a nevýhody, využitie**

Výhody a nevýhody jednotlivých druhov doprav sú v ďalšom texte porovnávané s železničnou (železničnou) dopravou. Pred rokom 1990 bola osobná i nákladná železničná doprava základom (chrbticou) celého dopravného systému a to nielen v SR. V súčasnosti sa hovorí (a málo robí, teda aspoň v SR) o logistických systémoch, ktorých základom je kombinovaná doprava železnice - cesty. Ak má dôjsť k rozvoju týchto logistických systémov, tak musí zákonite dôjsť k znovu obnoveniu významu železničnej dopravy. O železničnej doprave sa tiež hovorí v zákone o verejných službách v preprave cestujúcich ako o chrbtici verejnej osobnej dopravy pri zabezpečovaní dopravnej obslužnosti. Preto je v tomto texte zvolená železničná doprava ako optimálny druh dopravy, ku ktorému sú ostatné druhy doprav porovnávané.

#### **Výhody cestnej dopravy (proti železničnej):**

- hustá cestná sieť (SR 2011: dĺžka koľají 15656 km, dĺžka ciest 54997km<sup>1</sup>),
- preprava „z domu do domu“ (tzv. priama preprava),
- veľká univerzálnosť (čo sa týka dopravných prostriedkov, druhov nákladov),
- operatívna (malá závislosť na dopravnej ceste, možnosť okamžitej zmeny trasy),
- rýchla (najmä na krátkych tratiach, ak sa berie do úvahy čas prepravy „od domu k domu“, inak na mnohých tratiach je traťová rýchlosť vyššia, než akú vyvinú napr. súčasné autobusy na diaľniciach),
- cestná sieť je dostupná všetkým dopravcom aj všetkým súkromným osobám,  
nízke náklady na infraštruktúru, obstarávacie ceny dopravných prostriedkov, nízke náklady na zriadenie dopravného podniku,

---

<sup>1</sup> Ročenka dopravy 2011

- relatívne ľahko splniteľné požiadavky zákona na začatie podnikania v oblasti cestnej nákladnej dopravy (pri prevádzkovaní cestnej nákladnej dopravy s vozidlami s najväčšou povolenou hmotnosťou 3,5t treba splniť len všeobecné podmienky ustanovené živnostenským zákonom).
- nižšie dotácie do pravidelnej verejnej dopravy osôb (približne polovičná oproti železničnej doprave).

#### **Nevýhody cestnej dopravy (proti železničnej):**

- vyššie prepravné náklady na jednotku výkonu (najmä vplyvom cien pohonných hmôt),
- malá kapacita (pozri mnohonásobne väčšiu kapacitu vlaku cestujúcich aj nákladov),
- nízka bezpečnosť (dopravné nehody, počet usmrtených osôb SR 2011: železničná doprava: 29,cestná doprava: 7739)
- negatívny vplyv na životné prostredie (emisie, zábor pôdy - vid' napr. šírka diaľnice a železničné trate),
- závislosť na počasí,
- dopravné zápchy (kongescia<sup>2</sup>, čo je problém v logistických technológiách typu Just In Time).

#### **Najvhodnejšie použitie cestnej dopravy je na:**

- prepravu nákladu na kratšie a stredné vzdialenosti (do 700 km); na dlhšie vzdialenosti len vtedy, ak to vyžadujú záujmy prepravcu s ohľadom na rýchlosť prepravy (rýchlo skaziteľné potraviny),
- prepravu osôb na kratšie a stredné vzdialenosti, prípadne v medzinárodnej preprave osôb,
- prepravu v rámci cestovného ruchu.

---

<sup>2</sup> Kongescia znamená zvýšené prekrvenie alebo nahromadenie krvi v orgáne. v doprave: zapchatie jazdnej dráhy v cestnej doprave, synonymum: dopravná zápcha, pozri dopravná zápcha.

## **Základné pojmy používané v doprave:**

**Doprava:** je (ľudská) činnosť charakterizovaná pohybom dopravného, prostriedku po dopravnej ceste, kedy sa premiestňujú osoby alebo veci z jedného miesta do druhého; doprava je nositeľom hmotného toku (je teda súčasťou logistiky).

**Preprava:** je konečným výsledkom technologického (pracovného, premiestňovacieho) procesu v doprave, ktorého efektom je výsledná zmena v priestore a čase; súčasťou prepravy je doprava a všetky ďalšie potrebné činnosti spojené s týmto procesom (napr. skladovanie, zasielateľstvo, organizácia a riadenie).

**Dopravca:** je fyzická alebo právnická osoba prevádzkujúca dopravu pre cudzie potreby na základe koncesie) alebo cestnú dopravu pre vlastné potreby na zabezpečenie svojej podnikateľskej činnosti. Je to podnikateľ.

**Prepravca:** je fyzická alebo právnická osoba požadujúca od dopravcu premiestnenie svojej osoby alebo vecí (nákladu). Je to užívateľ dopravy (prepravy).

**Dopravnou obslužnosťou** sa rozumie zabezpečenie dopravy po všetky dni v týždni predovšetkým do škôl a školských zariadení, k orgánom verejnej moci, do zamestnania, do zdravotníckych zariadení poskytujúcich základnú zdravotnú starostlivosť a na uspokojenie kultúrnych, rekreačných a spoločenských potrieb, vrátane dopravy späť, prispievajúce k trvalo udržateľnému rozvoju územného obvodu. Štát zaisťuje dopravné obslužnosť verejnými službami v preprave cestujúcich verejnou železničnou osobnou dopravou vlaky celoštátnej dopravy, ktoré majú nadregionálny alebo medzinárodný charakter. Kraje a obce zaisťujú dopravnú obslužnosť verejnými službami v preprave cestujúcich verejnou železničnou osobnou dopravou a verejnou linkovou dopravou a ich prepojením. Kraje zaisťujú dopravnú obslužnosť vo svojom územnom obvode a so súhlasom iného kraja v jeho územnom obvode. Obce zaisťujú dopravné obslužnosť vo svojom územnom obvode nad rámec dopravnej obslužnosti územia kraja. Ministerstvo dopravy po dohode s Ministerstvom financií určí maximálnu výšku kompenzácie a spôsob tohto určenia na dobu účinnosti zmlúv o verejných službách v preprave cestujúcich.

## **Legislatíva v doprave**

V Českej republike má každý dopravný odbor svoj základný zákon, ktorým sa príslušný odbor riadi. Na tento zákon nadväzujú vyhlášky a mnohé novelizácie zákona. Nasledujúci text je len stručným prehľadom legislatívy bez nároku na aktuálnosť.

### **1.1 Logistika**

Je to vlastne systémová disciplína zaoberajúca sa celkovou optimalizáciou, koordináciou a synchronizáciou všetkých činností, ktorých zret'azenie je nevyhnutné na pružné a hospodárne dosiahnutie daného konečného (synergického) efektu; logistika sa zaoberá organizáciou, plánovaním, riadením a výkonom tokov tovar (aj osôb) tak, aby boli splnené všetky požiadavky trhu pri minimálnych (alebo lepšie optimálnych) nákladoch.

#### **Druhy logistiky**

Logistiku ako celok delíme na nasledovné oblasti:

##### **Základné logistiky:**

- nákupná (obstarávacia) logistika,
- výrobná logistika,
- distribučná logistika.

##### **Prierezové logistiky:**

- dopravná logistika,
- logistické informácie,
- skladová logistika.

### **1.2 Doprava a jej triedenie**

Dopravu a skladovanie je možné triediť podľa rôznych hľadísk. Neexistuje však jednotný systém triedenia dopravy, ktorý by používali všetky inštitúcie v SR. Dokonca neexistuje ani jednotná odborná terminológia z oblasti dopravy (tak, ako to bolo predtým v čase platnosti Československých štátnych noriem). Český štatistický úrad

používa triedenie CZ-NACE (triedenie služieb). Toto triedenie v sekcii H – doprava skladovania delí dopravu na:

- pozemnú a potrubnú dopravu (49),
- vodnú dopravu (50),
- leteckú dopravu (51),
- skladovanie a vedľajšie činnosti v doprave (52),
- poštové a kuriérne služby (53).

Takéto triedenie možno vyhovuje štatistikám, v dopravných odboroch je však neobvyklé a z pohľadu dopravného odborníka aj nelogické. V tejto časti skript bolo použité iné triedenie odborov doprav podľa typu dopravné cesty:

- cestná doprava,
- železničná (železničná) doprava (bez lanovej),
- letecká doprava (v ČR je možné kozmickú dopravu zanedbať),
- vodná doprava,
- kombinovaná (nákladná),
- ostatné (MHD, IDS, lanová, potrubné, vrátane poštovej a kuriérnej činnosti),
- skladovanie a manipulácia s materiálom.

Iným hľadiskom triedenia dopravy je napríklad triedenie podľa kapacity dopravných prostriedkov na dopravu:

- individuálne,
- hromadnú.

Ďalšími hľadiskami pre triedenie je kto alebo čo je dopravované, potom sa jedná o dopravu:

- osobné (preprava osôb prípadne ich batožiny),
- nákladné (preprava nákladu (tovar), vo sfére výrobnjej a distribučnej).

Ďalej je možné triediť dopravu podľa prístupnosti na:

- verejnú (prístupná každému za vopred známych podmienok),
- neverejnú (určenú len pre uzavretý okruh osôb).

Podľa teritória na:



- vnútroštátne (približne Ize: vnútroštátne = v rámci EÚ, nie je: clo, pasové odbavenie, povolenie na dopravu),
- medzinárodné (približne Ize: medzinárodné = mimo EÚ).

Určite by bolo možné vymenovať ďalšie hľadiská triedenia, napríklad podľa druhu pohonu dopravného prostriedku (motorový pohon, pohon vetrom, zvieracou silou, apod.).

Na stránkach Ministerstva dopravy Českej republiky (MD) je možné nájsť Slovník dopravnej terminológie, ktorý delí dopravné odbory na:

- železničné (Z),
- cestné (S),
- vodné (V),
- dopravnú telematiku (T)<sup>3</sup>.

### 1.3 Logistické charakteristiky

**Doprava je základným pilierom logistiky<sup>4</sup>.** Doprava však nemusí byť vždy súčasťou logistiky. Ak nebude doprava súčasťou integrovaného systému, nebude riadená pomocou moderných metód (vrátane optimalizačných), nebude vytvárať synergický efekt, potom sa jedná o obyčajnú dopravu, tj. činnosť charakterizovaná pohybom dopravného prostriedku po dopravnej ceste, kedy sa premiestňujú osoby alebo veci z jedného miesta do druhého. Príkladom takej dopravy bude napr. doprava nakúpeného tovaru zákazníkom z predajne do jeho bytu.

Existujú určité logistické špecifiká spájané s. nákladnou dopravou. Základnými činnosťami, patriacimi do logistiky sú:

- doprava ako nositeľ hmotného toku (v priestore a čase),
- činnosti skladovacích systémov vrátane riadenia zásob,

---

<sup>3</sup> Ministerstvo dopravy na svojich webových stránkach zdôvodňuje, prečo chýba letecká doprava. Dôležité je upozorniť na to, že ministerstvo zaraďuje do dopravy aj telematiku. Ako je vyššie uvedené, neexistuje záväzná jednotná dopravná terminológia, o čom sa dá na stránkach ministerstva dopravy ľahko presvedčiť (napr. dráhové nerovná sa len železničná).

<sup>4</sup> Treba upozorniť, že správne slovné spojenie je doprava v logistike, prípadne uvedený pojem logistická doprava. Často používaný pojem „dopravná logistika“. Nezmysluplnosť tohto slovného spojenia vyplynie vtedy, keď sa vedľa seba položí definícia logistiky a dopravy.

- manipulácia s materiálom, komponentmi a s tovarom počas výroby aj počas obehu (distribúcia),
- balenie prepravné a komerčné (spotrebiteľské),
- spracovanie a prenos informácií v smere pohybu hmotného toku aj proti jeho toku (v časovom predstihu alebo súbehu),
- všetky riadiace činnosti smerujúce k optimalizácii synergického efektu v logistickom systéme.

Princípy logistiky sa však uplatňujú aj v osobnej doprave. Podstatným rozdielom je len to, že v nákladnej doprave sa jedná o hmotné toky (materiálu, tovaru); v osobnej doprave sa jedná o premiestňovanie osôb. Možno teda povedať, že: *„Logistika uvádza do vzťahu osoby, dopravné prostriedky, kapacity a informácie, aby boli osoby:*

- *na správnom mieste (miesta odchodu a príchodu),*
- *v správnom čase (presnosť, ale aj jazdná doba),*
- *prepravené v správnej kvalite (dostupnosť dopravnej siete, nadväznosť spojov, apod.), za správnu cenu.“*

V osobnej doprave je nutné brať do úvahy rôzne dôvody pre dopravu osôb. Sú to najmä tieto dôvody:

- obchodné a služobné cesty,
- cesty do zamestnania, škôl,
- cesty za nákupmi, na návštevy, za kultúrou,
- turistické cesty a cestovný ruch.

Každý z uvedených dôvodov využíva logistiku inak. Iné požiadavky má cestujúci využívajúci osobnú dopravu na cesty do zamestnania (dostupnosť, presnosť, nadväznosť spojov, cena) a iné požiadavky bude mať riaditeľ podniku cestujúci na služobnú cestu (presnosť, komfort). Rovnako tak „*dĺžka*“ logistického reťazca je pre rôzne dôvody dopravy iná. Pri ceste do zamestnania hrajú veľkú úlohu dopravné (prestupné) terminály najmä z pohľadu nadväznosti jednotlivých druhov doprav, ktoré sa v termináloch mení. Cestujúci na služobnú cestu zase bude požadovať, aby tých terminálov v priebehu jeho cesty bolo čo najmenej (komfort, bez prestupov).

Do logistického reťazca v osobnej doprave je potrebné zahrnúť postupnosť všetkých činností, ktoré cestujúci vykonáva pri využívaní osobnej dopravy. Začiatkom reťazca je

získanie informácií o možnostiach dopravy na požadované miesto, nasleduje obstaranie cestovného dokladu, potom pokračuje väčšinou pešej premiestnenie cestujúceho k najbližšiemu dopravnému prostriedku, vlastná doprava (s prípadnými prestupmi v termináloch) koncom je zase väčšinou pešie premiestnenie do cieľa.

## 1.4 Dopravné procesy a technológie

Osobná aj nákladná cestná doprava má množstvo spoločných (podobných) prvkov a využíva rovnaké technológie. Z hľadiska pravidelnosti sa autobusová doprava člení na pravidelnú a nepravidelnú (príležitostnú). Pravidelná osobná doprava je zabezpečovaná verejnou linkovou dopravou. V tejto doprave sú verejnosti ponúkané prepravné služby podľa vopred známych cestovných poriadkov. Analogicky v nákladnej doprave je mnoho prepráv uskutočnených podľa „*cestovných poriadkov*“. Najmä v systéme zberné služby sú medzi terminálmi vytvorené zberné linky, na ktoré vychádzajú nákladné automobily (väčšinou jazdné súpravy) v pevne stanovených časoch.

Nepravidelná osobná cestná doprava nie je prevádzkovaná na základe vyhláseného cestovného poriadku. Koná sa o zmluvnú dopravu na základe požiadaviek objednávateľa (prepravcu), tzn. v časoch a na trasách špecificky dohodnutých medzi dopravcom a prepravcom. Typickým predstaviteľom týchto nepravidelných prepráv je zájazdová doprava organizovaná prevažne cestovnými kanceláriami. V nákladnej doprave prevažuje nepravidelná doprava na základe zmluvných vzťahov.

Cestnej nákladnej doprave delíme zásielky na:

- vozňové (celovozové),
- kusové,
- príklady.

Vozňové zásielky sa spravidla nakladajú na jednom mieste u jedného odosielateľa a vykladajú zase na iba mieste u jedného príjemcu. Optimálne je, keď zásielka využíva všetku prepravnú kapacitu (priestor, hmotnosť) nákladného automobilu alebo jazdnej súpravy. Vozová zásielka sa môže skladať z jedného kusu alebo s ľubovoľného množstva kusov, ktoré môžu byť uložené na prepravných prostriedkoch (napr. paletách). Vozňovú zásielku sprevádza jeden nákladný list. V medzinárodnej doprave je to medzinárodný nákladný list podľa dohovoru CMR.

Kusové zásielky sa až na výnimky (kuriérske služby) združujú do väčších celkov a dopravujú sa na nákladnom automobily vo veľkom množstve naraz. Združovanie zásielok sa nazýva konsolidácia. Na princípe združovanie zásielok je založená zberná služba.

Jednotlivé kusové zásielky od rôznych odosielateľov sú zväžené do zvozového terminálu. Tu sa vytvorí celovozová zásielka, ktorá sa vyberie na zbernú linku a sprevádza ju zase jeden nákladný list doplnený o ložnú listinu, čo je zoznam jednotlivých zásielok. Po dopravení do rozvozového terminálu sa celovozová zásielka rozdruží (dekonsoliduje, roztriedi) a jednotlivé kusy sa rozvezú rôznym príjemcom. Na zvoz a rozvoz zásielok sa využívajú dodávkové vozidlá, na linky sa nasadzujú už spomínané jazdné súpravy. Optimálnejšie je však namiesto jazdných súprav využiť moderné logistické technológie. Logistika kombinovanej dopravy (výmenné nadstavby, kontajnery, za súčasného využitia železničnej dopravy). Zberná služba je typickým príkladom prepravy „z domu do domu“ a je to služba prístupná všetkým osobám (ako podnikajúcim, tak nepodnikajúcim).

## 2 Hlavné predmety činnosti spoločnosti Truck Trans Trade

### S.r.o.

- medzinárodná a vnútroštátna cestná nákladná doprava,
- zasielateľstvo,
- nákup a predaj automobilov a náhradných dielov



Obrázok 2.1 Obchodná značka

Zdroj: Interný materiál firmy TTT

### 2.1 Charakteristika spoločnosti Truck Trans Trade s.r.o.

Firma Pinke Robert –Truck Trans Trade bola založená v roku 1996. Podnikateľskou činnosťou spoločnosti je nákladná automobilová preprava nielen na území Slovenska, ale aj na území Európy. Okrem vnútroštátnej a medzinárodnej prepravy sa podnik venuje aj nákupu a predaju jazdených nákladných a úžitkových automobilov s možnosťou refinancovania. Keďže firme záleží na spokojnosti klientov, od roku 2002 poskytujú aj servisné služby súvisiace s hladkým chodom motorových vozidiel. Pomocou najnovších výdobytkov techniky, sú schopní rýchlo a efektívne vykonať presnú analýzu poruchy, ktorá nám umožňuje adekvátnu spätnú väzbu pri odstraňovaní chýb na automobile. V roku 2007 sa firma presťahovala do nových priestorov, kde sú schopný poskytovať kvalitnejšie služby zákazníkom. Na základe rozhodnutia EÚ o zmene právnej formy firiem v medzinárodnej doprave v roku 2012 bola založená spoločnosť TRUCK TRANS TRADE s.r.o., ktorý plne prebral činnosť firmy Pinke Robert Truck Trans Trade. Firemná kultúra, cieľ a hodnoty zdieľané v tejto spoločnosti sú dôkladne známe už od prvého dňa nástupu nových zamestnancov, ktorí sú s tým od prvej chvíle stotožnení. Cieľom

organizácie je poskytovať služby, ktorej výsledkom bude spokojnosť ich zákazníkov.



**Obrázok 2.2** Sídlo Firmy TTT

Zdroj: Interný materiál firmy TTT

### **2.1.1 Služby spoločnosti**

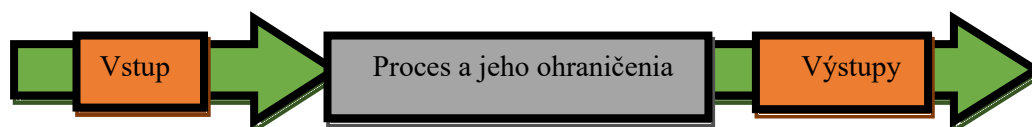
Filozofiou tejto spoločnosti je budovanie kvalitných partnerských vzťahov s obchodnými partnermi, ktoré sú založené na ich potrebách. Dôležitou súčasťou poskytovania služieb je spätná väzba, ktorá zabezpečuje efektívny tok informácií, nakoľko efektívna výmena informácií umožňuje rýchle a cieľavedomé dosahovanie požadovanej kvality. Prioritným cieľom je uspokojiť každého existujúceho, resp. potencionálneho zákazníka a nájsť vhodné riešenie pre jeho prepravné požiadavky. Cenové ponuky pre jednotlivé prepravy sú spracované individuálne na základe konkrétneho požiadavky. Všetky autá, ako aj autá zasielateľských subdodávateľov, sú zabezpečené monitorovacím systémom GPS. Vďaka tomu je špeditér v neustálom kontakte so šoférmi. Pomocou aktuálnych informácií sa My, ako ich zákazník, môžeme operatívne rozhodnúť o prípadných zmenách, či už o doplnenie tovaru, alebo o zmene pôvodnej destinácie. Flexibilne reagujú na objednávky zákazníkov s možnosťou pristavenia vozidla do 24, prípadne do 12 hodín od objednávky. V časovej núdzi môžeme využiť služby dvoch šoférov. So zákazníkmi úzko spolupracujú už vo výrobnej

fáze, stanovenie cenových kalkulácií výrobku a pri hľadaní naj optimálnejšej dopravy pre daný tovar, či výrobný materiál. Zabezpečujú prepravy celo vozových aj kusových zásielok, čo napomáha k zníženiu dopravných nákladov. Autami taktiež zabezpečujú prepravu tovaru v systéme „Just in time“. Tieto možnosti prispievajú k tomu, aby zákazník mal vždy istotu o v časnom dodanie tovaru za najvýhodnejšiu cenu. Zasielateľský tím zodpovedne a flexibilne pristupuje ku každej zákazke, pričom filozofiou pracovníkov je poskytovanie služieb najlepšej kvality a v neposlednom rade udržanie našej dôvery. Pri prepravách nám zabezpečujú kompletný servis vrátane doplnkových služieb poradenstva a komunikácia až v 11 jazykoch. Ďalšou službou pre zákazníkov je poskytovanie skladových služieb v areáli spoločnosti. Všetky prepravy uskutočňujú v zmysle všeobecných zasielateľských podmienok Zväzu logistiky a zasielateľstva Slovenskej republiky, ktorého sú registrovaným členom.

## 2.2 Postup činností v spoločnosti

Organizácia riadi množstvo súvisiacich činností, ktoré v určitej postupnosti riadi tak, že využívajúc určité zdroje transformuje vstupy čím identifikuje proces. Výstup z jedného procesu predstavuje často priamo vstup do ďalšieho procesu. Výhodou procesného prístupu je riadenie väzieb medzi jednotlivými procesmi v rámci systému procesov, ako aj riadenie interakcií procesov. Tým je splnená základná požiadavka normy, že organizácia musí identifikovať procesy v rámci organizácie, stanoviť postupnosť a interakciu týchto procesov. Organizácia ďalej stanovila kritériá a metódy na zaistenie efektívnej prevádzky a riadenia týchto procesov, zaistila postupnosť zdrojov a informácií nevyhnutných na zabezpečenie prevádzky a sledovania týchto procesov, analýzu týchto procesov, zaviedla činnosti potrebné na dosiahnutie a plánovanie výsledkov a trvalého zlepšovania procesov. Organizácia tieto procesy riadi v súlade s požiadavkami uvedenej normy. Proces ako súbor činností, ktoré transformujú vstupy do výstupov využitím zdrojov a sú vymedzené vnútornými a vonkajšími ohraničeniami. Grafickým zobrazením základnej definície je nasledujúca schéma.

Schéma 2.1 Transformácia vstupov a výstupov



Zdroj: vlastné spracovanie

Vstup je tvorený materiálmi, energiou, informáciami, ktoré sa v procese transformujú na výstupy. Výstup je transformácia vstupu, ktorý splňa definovaná požiadavky. Ohraničenia procesu regulujú alebo inak ovplyvňujú proces. Výstupom procesu je produkt, t.j. výrobok alebo služba.

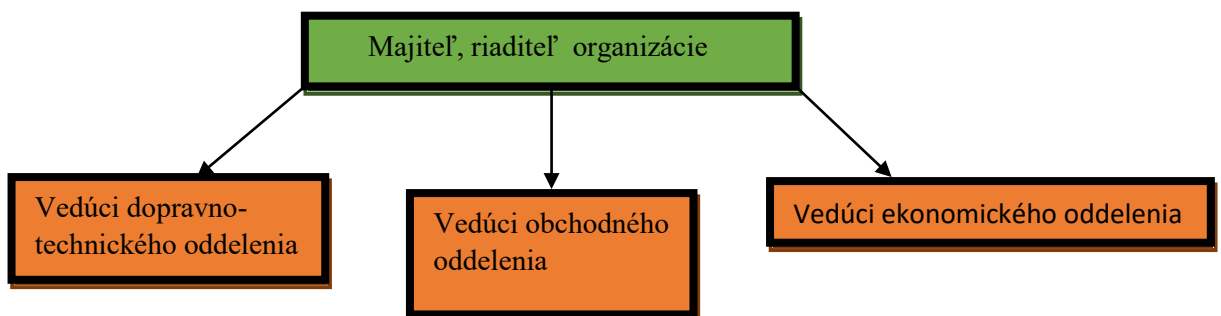
Merania sa vykonávajú podľa charakteru procesu a spôsobu jeho riadenia. Môžu sa vykonávať na vstupe, na rôznych miestach vykonávaného procesu alebo na výstupe podľa spôsobu riadenia procesu. Správna štruktúra procesu je dôležitý nástroj manažérstva kvality, lebo umožňuje určiť a dokumentovať požiadavky interného aj externého zákazníka procesu akéhokoľvek procesu.

### **Zásady pri dokumentovaní procesu:**

- proces rozčleniť na menšie časti, pod procesy, činnosti,
- určiť vstupy a činiteľov ktoré proces ovplyvňujú,
- určiť zamestnancov, predstaviteľov organizačných zložiek zodpovedných za činnosti a priebeh procesu,
- proces je vhodné detailizovať, stanoviť jednotlivé úlohy v činnostiach procesu a zodpovednosť za ich vykonanie,
- výstup procesu musí byť vopred definovaný a očakávaný,
- proces musí byť stabilizovaný, cieľom je redukovať variabilitu výstupov

### **Riadiace orgány spoločnosti**

Schéma 2.2 Riadiace orgány spoločnosti



Zdroj: Interné zdroje firmy TTT



## Vízia organizácie

*„Kvalita a spoľahlivosť našich dopravných služieb, zasielateľskej a obchodnej činnosti je predpokladom spokojnosti zákazníka a zárukou vyšších ziskov organizácie“<sup>5</sup>.*

Na dosiahnutie tejto vízie je zameraná kvalita všetkých činností organizácie a plnenie záväzkov k zákazníkovi. Na tomto základe je založené úsilie o korektnú konkurencieschopnosť a dosiahnutie cieľa organizácie, ktorým je spokojnosť zákazníka.

## Stratégia organizácie

Stratégia firmy Robert Pinke- TRUCK TRANS TRADE vychádza a je založená na:

- zisťovaní súčasných a budúcich potrieb zákazníka a jeho spokojnosti,
- sledovaní vývoja v oblasti podnikania,
- preskúvaní požiadaviek trhu a aktualizácie ponúk zákazníkom na tomto základe,
- rozčlenení činnosti organizácie na postupy, procesy, využívanie princípu procesného riadenia ich zlepšovania a plánovania,
- zabezpečenie manažérstva zdrojov,
- sledovanie a hodnotenie výsledkov výkonnosti,
- konkurenčnej výhode prostredníctvom jednoduchej a efektívnej organizácie,
- motivácií zamestnancov so zameraním na zámery a ciele organizácie, ako aj ich účasť na trvalom zlepšovaní,
- schopnosti tvoriť hodnotu pre organizáciu a jej dodávateľov cestou minimalizácie nákladov a optimalizácie zdrojov, ako aj pružnosťou a rýchlou spoločnej reakcie na zmenené požiadavky trhu.

---

<sup>5</sup> Interný doklad firmy TTT

## **Politika kvality**

Politika kvality sa vypracúva obvykle na obdobie troch rokov ale aj v súlade s víziou a stratégiou organizácie. Politika kvality je pravidelne preskúmaná a podľa stavu ekonomického okolia organizácie, postavenia organizácie na dopravnom trhu a podľa potreby aktualizovaná.

## **Ciele kvality**

Ciele kvality sú stanovené tak, aby viedli k splneniu požiadaviek ISO 9001:2000, zabezpečovali rozvoj a primeraný zisk, uspokojovali potreby firmy, Ciele kvality stanovujú na rok a ich plnenie sa hodnotí pri preskúmaní manažmentom. Ciele kvality musia byť konkrétne, merateľné, je určená zodpovednosť za ich plnenie a termínov plnenia. Plnenie sa kontroluje 1 krát ročne a vyhodnocujú sa po ukončení plánovacieho obdobia.

## **2.3 Identifikácia procesu**

### **Plánovanie dopravy a služieb**

Plánovanie je základnou východiskovou funkciou riadenia. Podstatou je poskytnúť kompetentným zamestnancom postup a stanoviť zásady a podmienky spolupráce a zodpovednosti v procese plánovania, kedy sa rozhoduje čo, kedy a kto má urobiť, aby boli splnené stanovené hospodárske ciele organizácie. Medzi časovým plánovacím horizontom plánu a veľkosti firmy je úzky vzťah. Plán organizácie je treba, vzhľadom na situáciu a pravidlá platné na trhu považovať za rámcový, ktorý sa v priebehu roka upravuje. Vzhľadom na veľkosť firmy, situáciu a spôsob správania sa zákazníkov a konkurencie na trhu je časový horizont plánu jeden rok, pritom je veľmi pravdepodobné, že ukazovatele plánu budú v platnosti aj ďalší rok bez podstatnej zmeny.

Ak má byť plán firmy spracovaný kvalitne, musia byť zabezpečené väzby a prepojenia medzi jednotlivými čiastkovými plánmi. Finančný plán podniku je integrujúcou zložkou podnikateľského plánu, významným nástrojom riadenia firmy. Finančný plán je

dokument, v ktorom na jednej strane je súčasná a budúca potreba finančných prostriedkov a na druhej strane momentálne existujúce a budúce očakávané zdroje na ich krytie na určité obdobie. V tejto polohe je finančný plán aj verifikátorom podnikateľského plánu, teda pomáha vrcholovému manažmentu rozhodnúť sa o uskutočniteľnosti podnikateľského plánu.

Vedúci organizačnej zložky, ktorí riadia úseky produkujúce služby musia pri plánovaní získať odpovede na tieto otázky:

- kto sú zákazníci, ako ich definovať,
- ako sa dostať do ich pozornosti a povedomia,
- akú formu distribúcie uplatniť,
- akým spôsobom sa bude výrobok predávať,
- aká motivácia sa použije voči zákazníkom,
- ako sa výroby alebo služby uvedú na trh.

### **Zasielateľská služba a realizácia prepravy**

Plán kvality realizácie vnútroštátnej a zahraničnej dopravy je dokument opisujúci špecifické postupy v oblasti kvality, zdroje a postupnosti činnosti, ktoré sa vzťahujú na daný prípad. Plán kvality dopravy obsahuje určenie typu vozidla, veľkosti, výbavy, povolenie na prepravu, určenie vodiča, finančné prostriedky vodičovi na zabezpečenie prepravy. Zákazník získava základné informácie o podmienkach prepravy z inzerátov, ktoré uverejňuje firma v dopravných inzertných časopisoch. Podrobnejšie informácie o dopravných službách poskytovaných firmou podáva vedúci organizačnej zložky telefonicky, faxom, alebo e-mailom. Špecifikáciou dopravnej služby upresňuje. Ide najmä o druh vozidla, jeho vybavenie parametre ložného priestoru. V prípade, že firma nemá kapacitu na realizáciu dopravnej služby, odporúča zákazníkovi inú partnerskú firmu.



**Obrázok 2.3 Kancelária spoločnosti na vybavovanie zákazníkov**

Zdroj: Interný materiál firmy TTT

V nasledujúcej časti opisujem priebeh vybavenia zákazníka:

### **1. Komunikácia so zákazníkom**

- cenový dopyt
- cenová ponuka
- potvrdenie cenovej ponuky zákazníkom
- objednávka
- potvrdenie objednávky

### **2. Komunikácia dispečera s vodičom**

- informovanie vodiča o náklade
- zaslanie adresy nakládky
- presun vodiča na nakládku

### **3. Nakládka**

- príchod na nakládku
- naloženie tovaru
- odsúhlasenie množstva tovaru so zákazníkom
- odchod z nakládky

#### **4. Preprava**

- kontrola vodiča cez GPS počas celej doby prepravy

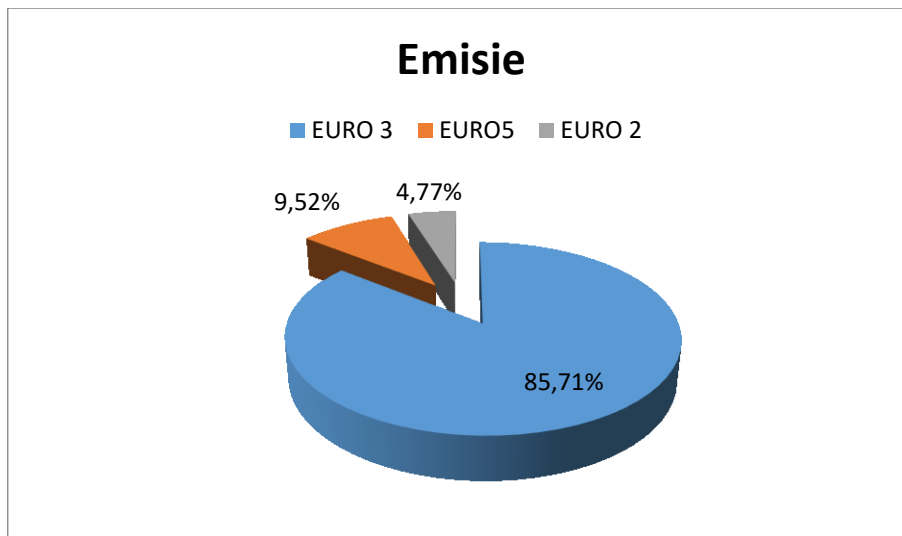
#### **5. Vykládka**

- príchod na vykládku
- vyloženie tovaru
- informovanie zákazníka o vyložení tovaru

### 3 Analýza súčasného stavu nákupu a predaja

Firma TTT neustále obnovuje vozidlový park s dôrazom na ekologické a bezpečnostné potreby firmy. V súčasnej dobe 9,52% spĺňa emisnú normu EURO 5, 85,71% spĺňa emisnú normu EURO 3 a 4,77% spĺňa emisnú normu EURO 2.

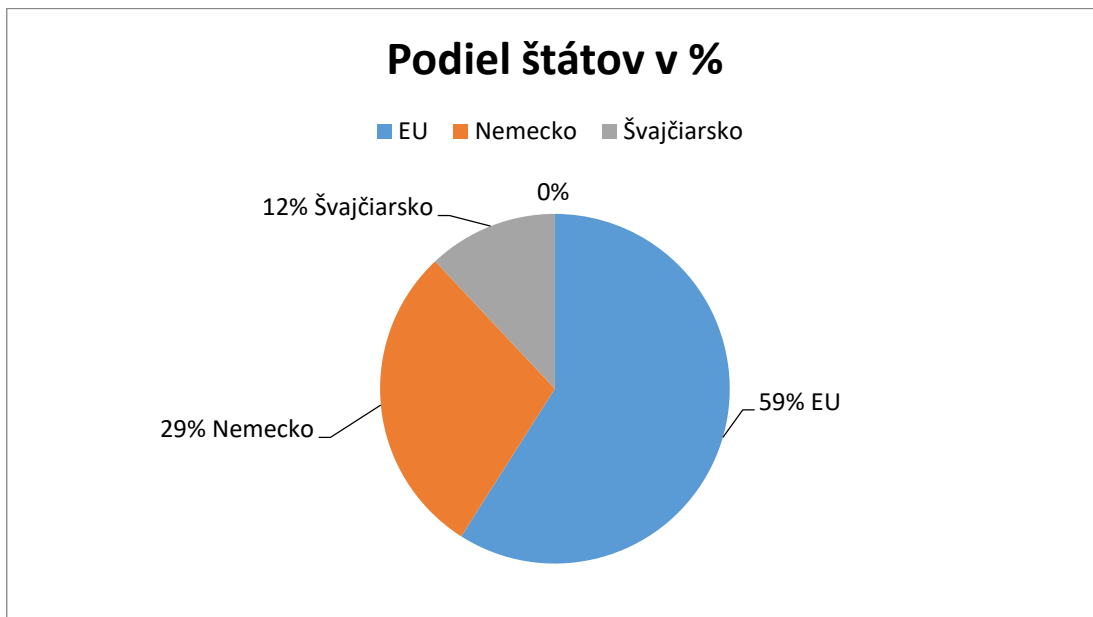
Graf 2.1 Emisné normy firmy TTT



Zdroj: Vlastné vypracovanie

Z hľadiska geografického prevádzka firma TTT približne 59% svojich prepravných výkonov na území štátov EU, 29% prepravných výkonov tvoria prepravy medzi Slovenskom a Nemeckom a zvyšok 12% uskutočňujú medzi Slovenskom a Švajčiarskom.

Graf 2.2 Prepravné výkony firmy TTT



Zdroj: Vlastné vypracovanie

V nasledujúcich tabuľkách uvádzam súvisiace mesačné náklady na nákladný automobil Renault Magnum 440E-TECH s nástavbou 88,12 m<sup>3</sup> a kapacitou 33 paletových miest a ťahača Kogel s nástavbou 100m<sup>3</sup> kapacitou 66 paletových miest. Sú tu uvedené výpočty mesačných nákladov (kalkulácie). Oranžovou sú vyznačené náklady za jeden mesiac. Niektoré hodnoty sú delené dvanástimi. Ide napríklad o položku diaľničnej dane. Náves má tri nápravy a kategoricky uvažovanú najvyššiu povolenú hmotnosť 24ton, ktorý činí základ dane 1073,49 eur/ročne. Ťahač má dve nápravy a je zaradené do hmotnostného intervalu 8 ton, ktorý činí základ dane 812,58 eur.

**Tabuľka 2.1 Porovnanie lízingu ťahača a návesu**

	<b>Ťahač</b>	<b>Náves</b>
Cena v €	42 000	15 000
Akontácia v %	35	35
Akontácia v €	14 7000	5 250
Daň z motorových vozidiel/rok	812,58	1 073,49
<b>Daň z motor. vozidiel/mesiac</b>	<b>67,71</b>	<b>89,45</b>
<b>Mesačný lízing</b>	<b>867,64</b>	<b>380,60</b>
Náklady celkom	935,35	470,05
Zisk dopravcu	10%	10%
<b>Celkové fixné náklady</b>	<b>1 028,90</b>	<b>517,-</b>

Zdroj: vlastné vypracovanie

**Tabuľka 2.2 Mesačné náklady jazdnej súpravy**

<b>Mesačné náklady jazdnej súpravy (v €)</b>	
Nafta	2 773,35
Diaľ. Poplatok /Mýto/	1 842,70
Mzda vodiča	1 327,74
Ostatné	706,80
<b>Celkové fixné náklady ťahača</b>	<b>1 028,90</b>
<b>Celkové fixné náklady návesu</b>	<b>517,00</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>8 196,49</b>

Zdroj: vlastné vypracovanie

V mesačných nákladoch je nutné počítať výdavky ako za ťahač tak i za náves. Políčko ostatné zahŕňa priemerné mesačné výdavky napríklad parkovné, platbu za telefón, opravy. Dopravcovia majú ťažkosti s obnovou vozidlového parku, takže v súčasnosti je priemerný vek cestných nákladných vozidiel takmer 12 rokov (aj keď na cestné nákladné vozidlá pre medzinárodnú dopravu sa kladie požiadavka, aby ich vek nepreskočil 7 rokov). Zlý stav vozidiel okrem nespoľahlivosti dopravy kvôli častejším poruchám spôsobuje aj ťažkosti dopravcom získať certifikát vozidiel a povolenia na prevádzku v iných krajinách. Na vyriešenie problémov a zlepšenia spoľahlivosti a udržiavania konkurenčnej schopnosti veľa dopravcov používa na obnovu parku leasing alebo pôžičky.



Tabuľka 2.3 Porovnanie ročných nákladov „s“ a „bez“ lízingu

Priemerné ročné náklady jazdnej súpravy s lízingu		Priemerné ročné náklady jazdnej súpravy bez lízingu	
Príjem	144 319,-€	Príjem	144 319,-€
Náklady	98 357,88€	Náklady	79 807,08€
Rozdiel	45 961,12€	Rozdiel	64 511,92€

Zdroj: vlastné vypracovanie

V prípade firmy TTT celkové mesačné náklady jazdnej súpravy činia 8 196,49€ s leasingom. Priemerné ročné náklady na jednu jazdnú súpravu činia **cca. 98 357,88€**. Bez leasingu náklady jazdnej súpravy činia 6650,59€ a priemerné ročné náklady **cca. 64 511,92€** úspora by teda bola **cca. 18 550,80€** ročne.

### 3.1 Personálne náklady- šofér nákladného vozidla

Do kalkulácie dopravy musíme zahrnúť aj náklady na obsluhu nákladného automobilu, pretože to je tiež náklad, ktorý patrí do celkovej kalkulácií nákladného automobilu a tvorí významnú položku pri rozhodovaní. Oranžovou sú vyznačené výdavky zamestnávateľa.

Tabuľka 2.4 Náklady na vodiča nákladného automobilu

Hrubá mzda	400,-€
<b>Odvody</b>	140,80€
Celková cena práce	540,80€
Odvody zamestnávateľa na zamestnanca	53,60€
Daň mesačná	9,46€
<b>Čistá mzda</b>	336,94€
Diéty	850,-€
<b>K výplate</b>	<b>1 186,94€</b>

Zdroj: vlastné vypracovanie

### 3.2 Náklady na logistický reťazec firmy v prípade ojazdených nákladných automobilov

Dnes sa stále viac presadzuje prenájom vozidiel ako firma nadobúdania vlastných nákladných vozidiel, pričom táto forma má nasledujúce výhody:

- „šetrí likviditu podniku“,
- nemení sa kalkulácia nákladov,
- zmluvne stanovená cena,
- technika spĺňajúca náročné technické normy EURO 3,4,5.

Cena celkového výkonu sa stanovuje s ohľadom na to, či sa jedná o prepravu vnútroštátnu alebo ide o prepravu medzinárodnú, pretože je rozdielna sadzba za kilometer v rámci Slovenska a pri vývoze do zahraničia.

Tabuľka 2.5 Fakturácia za 1 kilometer (km)

Fakturácia firmy TTT za 1 kilometer (km)	
Preprava v rámci Slovenska	0,85 €
Preprava do zahraničia	0,95€

Zroj: vlastné vypracovanie

Vzhľadom na to, že cena za prepravu sa stanovuje za km s nákladom, je potrebné uvedenú cenu prepočítať. Pri priemernom využití jazd v medzinárodnej cestnej nákladnej doprave 80% (súčiniteľ využitia jazd 0,88€), potom jednotková sadzba za 1 km s nákladom bude nasledujúca:

Napríklad:

$$S_{km} = 800 \text{ km} * 0,95 = 760€.$$

Pri 10% zisku dopravcu je priemerná jednotková cena:

$$C_j = 0,95/\text{km} * 1,1 = 1,045€/km$$

Takto vykalkulovaná nákladová cena odráža súčasnú úroveň nákladov dopravcov a zodpovedá predpokladanému ročnému jazdnému výkonu 120.000km a 10% ziskovej prirážke k nákladom.

### 3.3 Vozidlový park Truck Trans Trade

Hlavným predmetom činnosti firmy je vykonávanie medzinárodnej a vnútroštátnej dopravy vlastným vozidlovým parkom. Všetky vozidlá sú vybavené satelitným systémom, ktorý umožňuje on-line sledovanie polohy vozidiel, zásobu pohonných hmôt a mnoho ďalších funkcií, čo umožňuje reálne riadenie vozidiel v čase, čím sa dosahuje vysoká efektívnosť a hospodárnosť využitia vozidiel. Každé vozidlo je vybavené navigačným systémom GPS a mobilným telefónom.

Vozidlový park tvoria moderné ťahače značiek RENAULT MAGNUM 440 E-TECH 20 kusov a VOLVO FH 40 1kus. Návesy s užitočnou hmotnosťou 24ton sú značiek KOGEL 16kusov, SCHMITZ 4kusy a s užitočnou hmotnosťou 29,6 ton DINKEL 1kus. Takmer všetky návesy sú typu trojstranného zhrňovania plachty, čo umožňuje nakladať a vykladať tovar zo všetkých strán vrátane strechy návesu. 3kusov návesov KOGEL je v prevedení MEGA s vnútornou výškou 3 metre.



Obrázok 2.4 Ťahač s návesom

Zdroj: Interný materiál firmy TTT

## **4 Návrhy riešení na zlepšenie**

Všeobecne platí, že na rozvinutom trhu služieb firma môže venovať svoju energiu, kapitál a ľudské zdroje predovšetkým svojej hlavnej činnosti, ktorá jej prináša profit. Ostatné činnosti, ktoré s hlavnou činnosťou súvisia je možné delegovať za predpokladu, že služba je kvalitná, ľahko dostupná a vypláca sa. Z toho vyplýva, že zase niekto iný investuje svoj vlastný kapitál, ktorý je využívaný medzi viacerých príjemcov služby a tým pádom ďaleko efektívnejší. Principiálne je služba teda postavená na rozhodnutí a úvahe zákonníka, ktorý si dokáže odpovedať na otázku či je lepšie investovať svoje peniaze a takto nutne sa následne starať sám o svoj majetok, alebo si tieto zdroje ponechá vo firme na využitie služieb cudzieho kapitálu, ktorý zároveň využíva zdroje efektívnejšie rozložením medzi viac príjemcov služby a firme ušetrí nutné starosti o svoj vlastný majetok, ktorý vlastne nepotrebuje.

### **4.1 Dôležité aspekty budúceho vývoja**

Na základe zistených výdavkov, ktoré som analyzovala v predchádzajúcej kapitole, by mojim návrhom bolo aby sa firma mohla sústrediť na svoje základné aktivity a viaceré ostatné aktivity by si nechala dodávať externe, a to účtovníctvo, operatívny leasing, a outsourcing riaditeľa ľudských zdrojov.

### **4.2 Mzdová oblasť a účtovníctvo**

Začínam účtovníctvom, keďže ide o oblasť, ktoré tvorí jadro záujmu outsourcingových aktivít. Ide o oblasť vhodnú pre organizácie všetkých odvetví. Uplatniť je možné outsourcing v celom rozsahu účtovníctva, spracovaním mzdovej agendy vrátane komunikácie so zdravotnou poisťovňou, daňového poradenstva, spracovania daňovej dokumentácie a auditu.

#### **Výhody**

- Mzdy spracované vždy načas v súlade s platnou legislatívou,

- Externá spoločnosť vždy zodpovedá za správnosť vypočítaných miezd a preberá všetku zodpovednosť za poskytnuté služby,
- Externá spoločnosť pracuje vždy veľmi profesionálne a diskrétno,
- Zníženie nákladov súvisiacich s činnosťou mzdového účtovníka (úspory súvisiace so zabezpečením školení z dôvodu nutnosti priebežnej aktualizácie noriem, smerníc a zákonov),
- Eliminácia investícií do špecifického aplikačného a hardwarového vybavenia a s ich aktualizáciou.

### **Nevýhody**

- Odtrhnutie dodávateľa od prevádzkových činností organizácie, riziko časového nesúladu medzi prijatím potrebnej prevádzkovej informácie a jej premietnutím do systému,
- Dodávateľ nesleduje organizáciu v kontexte jeho vnútorného vývoja a vývoja trhu,
- Poskytovaná služba je nejasne merateľná a tým pádom je obtiažne analyzovať odpovedajúcu cenu služby,
- Daná oblasť je charakteristická vysokou citlivosťou spracovávaných údajov, riziko ich zneužitia je významné.

### **4.3 Operatívny lízing**

Ďalším mojím návrhom by bol operatívny lízing. Externá spoločnosť sa postará o všetko čo súvisí s prevádzkou vozového parku od nákupu vybraného vozidla, jeho registráciu, poistenie, údržbu a servis, vybavovanie poistných udalostí, starostlivosť o pneumatiky, cestnú daň a administráciu čerpania pohonných hmôt. Výhodou je aj fakt, že firma nemusí pri obstarávaní vozového parku skladať akontáciu a dôležitá je aj skutočnosť, že účtovníctvo je zaťažované priemerne jednou až dvomi faktúrami mesačne za všetky služby spojené s prevádzkou vozidla. Po ukončení operatívneho lízingu, firma nemá starosti s odpredajom vozidla- zostáva majetkom lízingovej spoločnosti.

## Výhody

- Outsourcing správy vozového parku- o vozový park sa stará prenajímateľ,
- Nákup a servisovanie vozidiel za zvýhodnené ceny,
- Mimoriadne zvýhodnené poistenie,
- Prefinancovanie len spotrebovanej hodnoty vozidla,
- Garancia výšky splátky, pevnej úrokovej miery a kúpnej ceny vozidla, po skončení lízingu,
- Zastupovanie klienta v prípade servisovania a poistných udalostí profesionálmi,
- Jeden daňový doklad na celé obdobie lízingu- jeden trvalý príkaz.

## 4.4 Outsourcing riadenia ľudských zdrojov

V tomto prípade ide o jedno z rizík, ktorému sa organizácia v prípade outsourcingu nevyhne. Čo je horšie, neexistuje žiaden nástroj, ktorý by danú situáciu riešil. Ale nejde len o strach a obavy zamestnancov, na nižších úrovniach zo strany zaužívaného komfortu prípadne istoty. Riešením je kvalitná informovanosť zamestnancov, pod ktorou sa rozumie informovať presne, včas a detailne. Tradičná pracovná sila zamestnancov na plný úväzok sa mení. Zamestnanecká štruktúra organizácie smeruje k tomu, že na plný úväzok sa mení. Zamestnanecká štruktúra organizácie smeruje k tomu, že na plný úväzok budú pracovať iba dôležití zamestnanci tvoriaci jadro. Všetky ostatné pre organizáciu relatívne menej dôležité činnosti budú prenesené na externých špecialistov. Pre pracovný trh je typické, že človek počas života vystrieda čoraz viac zamestnaní. Pre porovnanie pred štyridsiatimi rokmi človek počas profesnej dráhy prešiel jedným či dvoma zamestnaniami. Dnes je ich často i desať. V najlepšom možnom prípade, a to pokiaľ ide o dostatočne informovaného inteligentného zamestnanca, ktorý má pravdepodobné miesto u poskytovateľa, spôsobuje outsourcing všeobecný stres. Je dobré zvážiť potenciálne zapojenie zamestnancov do procesu a určite podrobne informovať o službách a náhradách, ktoré im organizácia v prípade ich prepustenia poskytne.

## Výhody

- Výrazná úspora finančných nákladov spojených s náborovou činnosťou,

- Rýchle doplnenie počtu pracovných síl podľa požiadaviek firmy,
- Okamžité vyriešenie dlhodobého výpadku zamestnanca pri PN,
- Zaujímavá cenová politika,
- Optimalizácia počtu pracovníkov a na to nadväzujúca úspora mzdových nákladov.

### Možnosti využitia navrhovaného postupu

Hore uvedené možnosti využitia získaných údajov sú len tri z viacerých možných variant. Ide o oblasti, ktoré sú pre organizáciu a jej rozhodnutia kľúčové. Vo všeobecnosti je viac ekonomické vyjadrovať sa v číslach, ktoré sú v najlepšom prípade podložené spoľahlivým zdrojom<sup>6</sup>. Čísla pomáhajú vytvoriť si konkrétnejšiu predstavu realnosti, možnosti danej skutočnosti a pri identifikácii rizík, ľahko pomôžu vytvoriť predstavu, ktoré z nich sú v kontexte outsourcingu najzávažnejšie. Z tohto dôvodu som sa snažila v predchádzajúcej kapitole využiť všetky zdroje, ktoré som mala možnosť preštudovať a považujem ich za hodnotné z hľadiska ich vypovedajúcej hodnoty. Vybrať som sa snažila najaktuálnejšie zdroje, aby nedošlo k zbytočnému zmäteniu ekonómov ich neaktuálnosťou.

Pre pokrytie rizík by som v praxi odporučila možnosť **skúšobnej prevádzky**. Ide o fázu, ktorej cieľom je zistenie prípadných nedokonalostí dôkladným sledovaním a vyhodnocovaním výsledkov a jej priebehu. Využitie služieb nezávislých odborníkov zaistí neskreslený a nezávislý pohľad na zmluvný vzťah ako celok, jeho predmet a výsledky a je dôležitým prínosom pre budúcnosť projektu.

---

<sup>6</sup> Ďalšia otázka je čo možno považovať za spoľahlivý zdroj (pozn. autora).

## Záver

V rámci štúdia literatúry k tejto bakalárskej práci som mala možnosť si prehliadnúť už existujúce bakalárske práce, ktoré o nákupe a predaja ojazdených nákladných automobilov pojednávajú. Zaujímalo ma najmä akú oblasť v rámci širokého záberu, ktorý pod nákup a predaj ojazdených nákladných automobilov spadá, si študenti vybrali a čo konkrétne sa snažili vyriešiť. Cieľom bolo zistiť, či už mnou vybratú tému alebo podobnú tému sa snažil niekto vyriešiť. Mala som záujem vyhnúť sa oblasti, ktorá rozpracovaná už bola, aby som mohla prispieť niečím novým, čo by súčasne zvýšilo moju zainteresovanosť priniesť kvalitný materiál.

Základný princíp vychádza z prevedenia určitého procesu na externého dodávateľa, ktorý z dôvodu špecializovania sa na danú oblasť disponuje nahromadenými skúsenosťami a znalosťami a realizuje východ z rozsahu. Dokáže tak dodať službu vo vyššej kvalite pri nižších nákladoch. Výpočet výhod tu nekončí, keďže organizácií sa uvoľnia kapacity pre ich dodatočné zapojenie do jej hlavnej činnosti podnikania.

**Cieľom** tejto bakalárskej práce bolo objasniť podstatu a výhody logistiky nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov pri jeho využívaní v oblasti vnútroštátnej a medzinárodnej dopravy. Keďže dôležitým faktorom pri rozhodovaní o zavedení nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov, táto práca prináša prehľad nákladov súvisiacich s prevádzkou prepravných prostriedkov.

**V prvej kapitole** opisujem a charakterizujem čo znamená vlastne logistika cestnej dopravy. Zaoberám sa tiež priblížením základných súvislostí a dôvodov jej uplatňovania.

**V druhej kapitole** opisujem podnik TTT, čo je predmetom jej činnosti, víziou, stratégiou, politikou kvality. Ako vo firme prebieha vybavenie zákazníka.

**Tretia kapitola** tvorí hlavnú časť tejto bakalárskej práce, v ktorej som sledovala stanovený cieľ. Zameriavala som sa na náklady jazdnej súpravy a personálu, ktoré som považovala za problémové a ktorým som preto následne venovala detailnejšiu



pozornosť. Analýzu som vykonávala z vhodných informácií a z materiálov, ktoré mi boli dostupné.

V záverečnej časti práce som navrhovala návrh postupu, ktorým by sa firma mohla riadiť hlavne pri nákupe a predaja ojazdených nákladných automobilov. Výsledok môjho riešenia by mohol priniesť komplexný a zároveň jednoduchý návrh.

Snažila som sa predovšetkým naznačiť, ako firma môže v danom prípade postupovať, nechať ju inšpirovať sa, aby mohla do návrhu zapojiť svoje faktory, ktoré považuje za nevyhnutné. Uvedomujem si, že pod nákup a predaj ojazdených nákladných automobilov spadá jedna široká oblasť súvislostí, ktoré nie je možné rozsahom bakalárskej práce postihnúť.

Myslím si preto, že danú problematiku je možné ešte posunúť v riešení ďalej a teda, že došlo k naplneniu cieľa čiastočne. Zaujala ma možnosť poukázať na výhody a nevýhody nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov v oblasti použitia a urobiť jednoduchú analýzu výhodnosti zavedenia nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov vo firme TTT.

## Zoznam zdrojov

- [1]ALEXY, Július a Rudolf SIVÁK. Podniková ekonomika. Bratislava: IRIS, 2005. ISBN80-89018-82-3.
- [2]KOTULIČ, Rastislav, KIRÁLY, Peter a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. Finančná analýzapodniku. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-888-1.
- [3]KUPKOVIČ, Milan. Náklady podniku. Komplexný pohľad na náklady. Bratislava: Sprint,1999. ISBN 80-88848-50-4.
- [4]SYNEK, Miloslav a kol. Ekonomika a řízení podniku: Učební texty pro inženýrské studiumPodniková ekonomika. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-496-8.
- [5]STRAKOŠ, Vladimír, Libor KAVKA a Ivan KOLOMAZNÍK. Modelování potrubí dopravy. Kniha, Vysoká škola logistiky Přerov, 2012.
- [6]SVOBODA, Vladimír. *Doprava jako součást logistických systému*. Praha: Radix, 2006.
- [7]The 2009 UNESCO Framework for cultural statistics. Montreal: UNESCO, 2009.
- [8]TOMEŠ, Igor a kolektiv. *Sociální správa: Úvod do teorie a praxe*. 2.Vyd. Praha: Portál, 2009.
- [9]TUZAR, Antonín. *Teorie dopravních systému*. Praha: ASPI 2007.

### Doplňujúca literatúra:

Interné materiály firmy TTT  
Logistika v odvetviach služieb2013

## Zoznam skratiek

atď.	a tak ďalej
a pod.	a podobne
napr.	napríklad
resp.	respektíve
s. r. o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
t	tona
t. j.	to jest
%	percentá
€	eurá
n.l	naším letopočtom
tzn.	takzvanej

# Zoznam grafických objektov a tabuliek

## Obrázky

Obr. 2.1 Obchodná značka	20
Obr. 2.2 Sídlo firmy TTT	21
Obr. 2.3 Kancelária spoločnosti na vybavenie zákazníkov	27
Obr. 2.4 Ťahač s návesom	33

## Tabuľky

Tab. 2.1 Porovnanie lízingu ťahača návesu	31
Tab. 2.2 Mesačné náklady jazdnej súpravy	31
Tab. 2.3 Porovnanie ročných nákladov „s“ a „bez“ lízingu	32
Tab. 2.4 Náklady na vodiča nákladných automobilov	32
Tab. 2.5 Fakturácia za 1 kilometer (km)	33

## Grafy

Graf 2.1 Emisné normy firmy TTT	29
Graf 2.2 Prepravné výkony firmy TTT	30

## Schémy

Schéma 2.1 Transformácia vstupov a výstupov	22
Schéma 2.2 Riadiace orgány spoločnosti	23

## **Zoznam príloh**

Príloha A Politika kvality

Príloha B Certifikát

## Príloha A Politika kvality



### Manažment firmy

sa rozhodol vybudovať a zaviesť systém manažérstva kvality, ktorý bude používaný v organizácii na splnenie požiadaviek zákazníka podľa normy ISO 9001:2000. V súvislosti s tým sa vyhlasuje politiku kvality.

### Politika kvality

#### I.

**Skúmať požiadavky zákazníkov a požadovanou úrovňou kvality dopravných a obchodných služieb uspokojovať požiadavky svojich zákazníkov, získavať nových zákazníkov a udržať si svoju pozíciu na trhu.**

**Uspokojovanie zákazníka je najvyššou prioritou firmy.**

#### II.

**Kvalitný výber prijímanie nových zamestnancov vytváranie podmienok na vzdelávanie, na získavanie a rozvíjanie zručností vodičov a správnych návykov a skúseností ostatných zamestnancov a uvedomovanie si závažnosti a dôležitosti príspevku každého zamestnanca je základným krokom na dosahovanie cieľov organizácie. Kvalita všetkých činností firmy v doprave a obchode je vecou všetkých zamestnancov.**

#### III.

**Sledovať, hodnotiť a zlepšovať systém manažérstva kvality a dosiahnuté výsledky. Inovácia, aplikácia nových technológií nepretržité zlepšovanie a zdokonaľovanie zavedeného systému manažérstva kvality je jeho trvalým cieľom.**

#### IV.

**Rozvíjať vzájomne užitočné vzťahy, obojstranne výhodnú spoluprácu a partnerstvo s dodávateľmi a ostatnými stranami zúčastnenými na procesoch realizovaných organizáciou.**

#### V.

**Vytvárať zdroje na zlepšovanie procesov systému manažérstva kvality, ľudských zdrojov, infraštruktúry, vozidlového parku, pracovného prostredia v potrebnom rozsahu a vhodným spôsobom ich manažovať s cieľom dosahovať spokojnosť zákazníka.**

Politiku kvality podriaďuje organizácia strategickému cieľu:

**„Vykonávať dopravné a obchodné služby bez reklamácií a nezhôd“.**

Zamestnanci organizácie budú pri vykonávaní svojich činností od 1.októbra 2004 uplatňovať zásady tejto politiky kvality.

V Gbelciach, dňa 24.08.2004

Robert Pinke

riaditeľ

Príloha B Certifikát

# CERTIFIKÁT



## Pre systém manažérstva podľa EN ISO 9001:2000

Podľa postupov TÜV CERT sa týmto potvrdzuje, že



**Róbert Pinke – TRUCK – TRANS – TRADE**  
Novozámocká cesta 934/B  
934 42 Gbelce  
Slovenská republika

Používa systém kvality v súlade s horeuvedenou normou pre  
oblasť platnosti

### Medzinárodná a vnútroštátna nákladná automobilová doprava Zasielateľ'stvo

Registračné číslo certifikátu 15 100 52826  
Správa z auditu č. 3330 25P8 D0

Platný do 2011-04-14  
Prvocertifikácia 2005

Jena, 2008-05-28

TÜV Thüringen e.V.  
Certifikačný orgán pre  
systémy a personál

Táto certifikácia bola vykonaná podľa postupov TÜV CERT pre auditovanie a certifikáciu a podlieha  
pravidelným kontrolným auditom.

Digitálna kópia certifikátu: [www.tuv-thueringen.de](http://www.tuv-thueringen.de) • Pobožnosť: Obst. 21 • D-07745 Jena • DE • +49 3641 286740 • [za@cert.tuv-thueringen.de](mailto:za@cert.tuv-thueringen.de)



TGA-ZM-19-06-00



Autor (vypracoval)	Zsanna Ujvári
Název BP	Logistika nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov
Studijný odbor	Logistika v doprave
Rok obhajoby BP	2023
Počet stran	34
Počet príloh	2
Vedoucí BP	Ing. Mgr. Anita Schniererová
Anotace	Bakalárska práca sa venuje logistike nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov v rámci podnikania. V práci je popísaná a charakterizovaná aj logistika dopravy, jej základné typy a formy, výhody a nevýhody a samostatné fázy realizácie nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov. V ďalšej časti sa práca zaoberá analýzou súčasného stavu v konkrétnych činnostiach podniku. Posledná časť rieši problematiku zavedenia nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov vo firme Truck Trans Trade.
Klíčové slova	Logistika, cestná doprava, výhody a nevýhody nákupu a predaja ojazdených nákladných automobilov, outsourcing
Miesto uložení	ITC (knihovňa) Vysoké školy logistiky v Přerove
Signatura	