

# **Plánovací proces logistiky – předpoklad úspěchu plnění úkolu podniku**

Barbora Ručilová

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

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

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora RUČILOVÁ**  
Osobní číslo: **L080027**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Plánovací proces logistiky – předpoklad úspěchu plnění úkolu podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání problematiky plánování v logistice a formulujte teoretická východiska pro zpracování analytické části.
  2. Popište a proveďte analýzu současné situace ve vybraném podniku. Zaměřte se na plánovací proces logistiky v tomto podniku.
  3. Zhodnoťte výsledky analýzy a nalezněte úzká místa v oblasti plánovacího procesu logistiky. Navrhněte efektivní řešení vedoucí k odstranění zjištěných nedostatků.
-

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] SCHULTE, CH., Logistika. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

[2] SIXTA, J., MAČÁK, V. Logistika teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

[3] KONEČNÝ, M. Logistika v systému řízení podniku. Ostrava: Vysoká škola báňská, fakulta strojní, 1999. 149 s. ISBN 80-7078-667-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.**

Ústav logistiky

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

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

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

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



  
Ing. Jan Strohmandl  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce „Plánovací proces logistiky – předpoklad úspěchu plnění úkolu podniku“ se zabývá problematikou plánování v konkrétním dopravním podniku. V teoretické části jsou popsány základní pojmy související s daným tématem, význam strategického plánování v logistice, propojení logistické strategie se strategií podniku a v neposlední řadě úloha controllingu v procesu plánování. Praktická část se zaměřuje na stručnou charakteristiku vybraného podniku, jeho strategii a analýzu procesů ve firmě v daném období. Cílem práce jsou návrhová řešení zefektivňující fungování podniku, která směřují k dalšímu rozvoji firmy.

Klíčová slova:

Strategie podniku, plánování, logistický plán, controlling, logistický audit

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis Planning process of logistics deals with planning in specific transport company. In the theoretical part are described the basic concepts related with the topic, importance of strategic planning in the logistics, logistics strategy linking business strategy and ultimately role of controlling in the planning process. The practical part focuses on a brief description of the selected company, its strategy and analysis of processes in the company during that period. The aim of the work is to propose solutions to increase the effectiveness of an enterprise, which leads to further development of the company.

Keywords:

Business strategy, planning, logistics plan, controlling, logistics audit

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Zdeňkovi Málkovi, Ph.D. za odbornou pomoc, nezištně věnovaný čas, ochotu, a v neposlední řadě za návrhy, které mě motivovaly ke zpracování této bakalářské práce.

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

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 21.12.2010.

  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍLE LOGISTIKY .....</b>	<b>11</b>
1.1 VÝKONOVÉ CÍLE .....	11
1.2 EKONOMICKÉ CÍLE .....	11
<b>2 STRATEGIE PODNIKU .....</b>	<b>12</b>
2.1 DEFINICE STRATEGIE .....	12
2.2 PODNIKOVÁ STRATEGIE .....	12
2.3 STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ .....	13
2.4 VÝZNAM CELOPODNIKOVÉ STRATEGIE V RÁMCI LOGISTIKY .....	13
<b>3 PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>15</b>
3.1 PROČ PLÁN? .....	15
3.2 PŘEHLED TYPŮ PLÁNOVÁNÍ .....	15
3.2.1 Strategický plán .....	16
3.2.2 Taktický plán .....	17
3.2.3 Operativní plán .....	17
<b>4 PROPOJENÍ LOGISTICKÉ STRATEGIE SE STRATEGIÍ PODNIKU .....</b>	<b>18</b>
4.1 PROPOJENÍ LOGISTIKY S PODNIKOVOU STRATEGIÍ .....	18
4.2 DEFINICE LOGISTICKÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ .....	19
<b>5 PLÁNOVACÍ PROCES V PODNIKU .....</b>	<b>20</b>
5.1 VLIVY PROSTŘEDÍ NA PLÁNOVACÍ PROCES .....	20
5.2 ZÁKLADNÍ FÁZE PODNIKOVÉHO STRATEGICKÉHO PLÁNOVACÍHO PROCESU .....	20
<b>6 STRATEGICKÝ LOGISTICKÝ PLÁN .....</b>	<b>23</b>
6.1 MARKETINGOVÉ VSTUPY DO STRATEGICKÉHO PLÁNU LOGISTIKY .....	23
6.2 VÝROBNÍ VSTUPY DO STRATEGICKÉHO PLÁNU LOGISTIKY .....	24
6.3 FINANČNÍ/ÚČETNÍ VSTUPY DO STRATEGICKÉHO PLÁNU LOGISTIKY .....	24
6.4 LOGISTIKA JAKO ZDROJ INFORMACÍ ANALÝZ PRO JINÉ FUNKCE .....	24
6.5 OHODNOCENÍ A VOLBA ČLENŮ KANÁLŮ .....	24
6.6 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ A ZLEPŠOVÁNÍ DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ .....	25
6.6.1 Ukazatele výkonu .....	25
<b>7 VYTVOŘENÍ STRATEGICKÉHO LOGISTICKÉHO PLÁNU .....</b>	<b>26</b>
7.1 POŽADAVKY STRATEGICKÉHO LOGISTICKÉHO PLÁNU .....	26
7.2 LOGISTICKÝ PLÁN .....	26
<b>8 CONTROLLING .....</b>	<b>28</b>
8.1 AKTIVNÍ CONTROLLING .....	28
8.2 LOGISTICKÝ CONTROLLING .....	28
8.2.1 Postupy controllingu logistiky .....	28
8.3 LOGISTICKÝ AUDIT .....	30
8.3.1 Přezkoumání strategie podniku .....	31
8.3.2 Formulování klíčových oblastí/problémů zkoumání .....	31

<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>9 PŘEDSTAVENÍ FIRMY JAROMÍR MUSIL INTERNATIONAL TRANSPORT.....</b>	<b>34</b>
9.1 FAKTA .....	34
9.2 HISTORIE FIRMY .....	34
9.3 ORGANIZAČNÍ ŘÁD.....	35
9.3.1 Vznik firmy .....	35
9.3.2 Základní údaje o firmě.....	35
9.3.3 Postavení firmy.....	35
9.3.4 Předmět podnikání firmy J. M. I. T. a. s. ....	36
9.3.5 Základní organizační struktura.....	36
9.3.6 Zastupování firmy .....	38
9.3.7 Systém řízení firmy .....	38
<b>10 STRATEGIE FIRMY .....</b>	<b>39</b>
10.1 ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA.....	39
<b>11 PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>41</b>
11.1 CÍLE KVALITY .....	41
11.2 PLÁNOVÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY .....	41
11.3 PŘEZKOUMÁNÍ MANAGEMENTU .....	41
11.4 PLÁNOVÁNÍ REALIZACE PŘEPRAVY .....	42
11.5 PLÁNOVÁNÍ A PŘÍPRAVA ZAKÁZEK POMOCÍ DATABANKY RAALTRANS .....	43
<b>12 MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ .....</b>	<b>44</b>
12.1 MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ.....	44
12.2 INTERNÍ AUDIT .....	44
12.2.1 Plán auditů.....	45
12.2.2 Řízení neshod .....	45
12.3 ANALÝZA ÚDAJŮ.....	45
12.4 ZLEPŠOVÁNÍ.....	46
<b>13 CÍLE PRO OBDOBÍ ROKU 2009 A JEJICH VYHODNOCENÍ.....</b>	<b>47</b>
13.1 CÍLE .....	47
13.2 VYHODNOCENÍ CÍLŮ.....	49
13.3 VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA .....	50
13.4 KARTA ZÁKAZNÍKA MORA MORAVIA A. S. ....	50
13.5 DOPRAVNÍ ČINNOST ZA OBDOBÍ ROKU 2009 .....	52
<b>14 NÁVRHOVÁ ČÁST.....</b>	<b>54</b>
14.1 ROZŠÍŘENÍ SPEDIČNÍ DATABÁZE.....	54
14.2 SMLUVNÍ PARTNEŘI FIRMY J. M. I. T. ....	55
14.3 ZAVEDENÍ EKONOMICKY ÚSPORNÉ JÍZDY .....	55
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Známý výrok jedné z postav Alenky v říši divů praví: „*Když nevíš, kam jdeš, jak si můžeš myslet, že se tam dostaneš?*“ Tuto myšlenku je možno aplikovat i na problematiku plánování, která hraje nepostradatelnou roli v každém podniku. Je nemyslitelné, aby v dnešním konkurenčním prostředí podniky dosahovaly dobrých výsledků bez jakékoliv vize, promyšlené strategie a propracovaného plánu. [3, s. 549]

S přihlédnutím k vývoji posledních několika let je evidentní, že se logistika stává nedílnou součástí strategie většiny podniků. Lze předpokládat, že tento trend bude mít i nadále vzrůstající tendenci a podniky by na to měly být připraveny. Z tohoto důvodu je v teoretické části věnována pozornost právě propojení strategie podniku se strategií logistickou.

Dále se práce zaměřuje na význam plánování, objasňuje vytvoření strategického logistického plánu a zdůrazňuje úlohu controllingu v procesu plánování. V praktické části je provedena podrobná analýza daného podniku zaměřená na strategii firmy, proces plánování, kontroly, zlepšování a efektivitu fungování celého systému.

Cílem této práce je tedy v první řadě zpracování teoretického pojednání problematiky plánování v logistice, čímž byla formulována teoretická východiska pro zpracování analytické části. Poté následuje samotná analýza současného stavu v daném podniku se zaměřením na plánovací proces v tomto podniku. Výsledkem této analýzy a především hlavním cílem bakalářské práce je nalezení nedostatků v oblasti plánovacího procesu a následně návrhy na jejich efektivní odstranění.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CÍLE LOGISTIKY

Logistické cíle musí být odvozovány od podnikové strategie a od podnikových cílů. Hlavním cílem podnikové logistiky je zabezpečit uspokojování přání zákazníků na dodávky a služby, a to na požadované úrovni a při minimalizaci celkových nákladů. Tento cíl má dvě složky: výkonovou a ekonomickou. [1]

### 1.1 Výkonové cíle

Výkonovým cílem se rozumí zabezpečení patřičné úrovně služeb, to znamená připravovat potřebné materiály, polotovary, nakupované díly, podsestavy a hotové výrobky (od vstupu do podniku přes výrobu a montáž až do výstupu z podniku) ve správném množství, druhu jakosti, ve správném okamžiku a na správném místě. [1]

### 1.2 Ekonomické cíle

Ekonomickým cílem rozumíme splnění výkonové složky cíle s přiměřenými náklady a bez ohrožení likvidity podniku. Při dané úrovni služeb zákazníkům je třeba náklady minimalizovat. Lze - li o poskytované úrovni těchto služeb rozhodovat, jde o optimalizaci, jejíž součástí je určení „správné“ úrovně služeb. Vyšší úroveň služeb předpokládá zvýšení prodeje, je však spojena s nárůstem nákladů. Volba této úrovně je přitom zdola ohraničena: působením soutěže se vytváří jistá minimální nutná úroveň služeb, kterou je trh ještě ochoten akceptovat. [1]

## 2 STRATEGIE PODNIKU

Logistika má všechny podstatné předpoklady pro to, aby se stala důležitým a plnohodnotným účastníkem vytváření strategie podniku a strategického plánovacího procesu. Vzhledem k tomu, že účelem strategického plánování je podpora strategie podniku, ujasníme si nejprve obecnou koncepci strategie a teprve potom se budeme věnovat logistické strategii. [3]

### 2.1 Definice strategie

*„Ve slovníku The Random House College Dictionary je strategie definovaná jako plán, metoda nebo soubor postupů a triků, jejichž cílem je dosáhnout konkrétního cíle nebo výsledku. V jiných pramenech můžeme nalézt definici strategie ve smyslu souboru dynamických integrovaných rozhodnutí, které musíte nutně provést, má-li podnik prosperovat ve složitém konkurenčním prostředí. Strategie tedy představuje souhrn činností, které je potřeba provést, nebo přístup, který je potřeba zaujmout, aby podnik dosáhl svých úkolů a cílů.“ [3, s. 548]*

### 2.2 Podniková strategie

Vypracování podnikové (globální) strategie začíná vrcholový management, se svým strategickým týmem, vždy zpracováním analýz. Jedná se o analýzu okolí podniku, kde rozhodujícími prvky jsou zákazníci, konkurenti, dodavatelé, externí partneři a infrastruktura, finance, legislativa, zdroje pracovních sil, a analýzu podniku samotného. Ta se zaměřuje na výrobky a služby, cash flow, distribuci a prodej, výrobu, nákup a zásobování, výzkum a vývoj, respektive na pracovníky, podnikovou kulturu, organizaci a řízení, techniku a technologii, ekonomiku a ekologické souvislosti. Výsledky obou analýz jsou východiskem k vypracování podnikové strategie, včetně formulace poslání podniku, základních cílů a návrhem řešení hlavních vývojových problémů podniku.

Díváme – li se na podnik jako na systém, potom pod pojmem globální strategie rozumíme soubor alternativních rozhodnutí pro fungování podniku v různých možných situacích, jejichž účelem je dosažení potřebných cílů podniku. Vypracovaná strategie je poté transformovaná do dílčích prováděcích projektů. V těchto projektech se určí lidé a systémy, organizační struktura a naplánují se zdroje – vypracovaná strategie je implementovaná do podniku. Podnikovou strategii je třeba vypracovávat na období tři až pěti let s tím, že je kontrolována minimálně jednou ročně. Projekty realizace se pak

zpracovávají na jeden, maximálně na dva roky s přepracováním v případě potřeby. Cílem strategie je využití nových a odlišných zítřejších příležitostí.

[5]

Strategie podniku stanovuje cesty, jak dosáhnout poslání a cílů. Určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie představují svou povahou záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho, co a jak vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět. [6]

### 2.3 Stanovení strategických cílů

Stanovení strategických cílů podniku je rozhodujícím krokem pro tvorbu strategie podniku. Cíle podniku je třeba formulovat jako propojenou soustavu cílů, vzájemně se podmiňujících a hierarchicky seskupených. Stanovením cílů dochází ke konkretizaci poslání podniku v daném období. Proto cíle podniku musí být vymezeny přesně, musí být kvantifikované a časově limitované.

Formování strategie podniku je dalším krokem v procesu strategického managementu. Jedná se o proces hledání cest – variant strategií, jakým způsobem naplnit vytyčené cíle podniku. Přístupy k výběru a tvorbě variant jsou odlišné, a to jak na úrovni podniku, tak na úrovni podnikatelských jednotek. [2]

### 2.4 Význam celopodnikové strategie v rámci logistiky

Pokud manažeři logistiky plně nechápu podnikovou strategii, nejsou schopni přijímat rozhodnutí, která by byla z hlediska podniku jako celku nejlepší. Dokonce i v případě, že se manažeři logistiky při rozhodování řídí systémovým přístupem a provádějí analýzu vzájemných vazeb, pokud současně dokonale nechápu strategii podniku a odpovídající logistickou strategii, nemohou a pravděpodobně nebudou rozhodovat optimálně. Bez této znalosti totiž nejsou schopni správně vyhodnotit různé alternativy v rámci analýzy vzájemných vazeb.

Pokud je např. cílem podniku odlišení od konkurence pomocí rychlých a spolehlivých dodávek (to znamená, že je nutno zvážit vazby mezi zvýšenými náklady a spolehlivostí dodávek, tj. zlepšením servisu), zvolí management nákladní autodopravu místo přepravy po železnici. Pokud by však hlavním cílem podniku byly nízké náklady, zvolil by management pro přepravu zboží železnici.

Z tohoto jednoduchého příkladu je zřejmé, že pokud manažeři logistiky neznají podnikovou strategii, nebudou schopni rozhodovat v souladu s celkovými zájmy podniku. Aby bylo možno strategii realizovat, je třeba vytvořit plán a průběžně sledovat jeho plnění. [3]

### 3 PLÁNOVÁNÍ

Plánování představuje činnosti, které směřují k určení způsobu, pravidel a taktiky použitých při realizaci strategie, jakož i určení disponibilních zdrojů představujících určitá omezení. Úloha plánování vyplývá z nutnosti podniku starat se o svoji budoucnost. Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce. Plán poskytuje racionální přístup vedoucí k dosažení předem zvolených cílů. „*Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít.*“ Plán však není a především nemůže být neměnný. Plánování musí průběžně reagovat na změny vnějších i vnitřních podmínek, dále vyhodnocovat plnění cílů podniku a tyto výsledky analýzy následně promítat do aktualizovaných plánů. [6, s. 161]

#### 3.1 Proč plán?

Existuje mnoho důvodů, proč plánovat. Management by měl při plánování vycházet z celkové vize organizace a vytvářet konkrétní plán činností a opatření, které by podnik posunuly žadáním směrem. V současném rychle se měnícím podnikatelském prostředí je pro management mimořádně důležité předvídat změny a připravit svůj podnik na co nejoptimálnější reakci na tyto změny. Pokud management nezaujme tento přístup, bude stále jen reagovat na vzniklé krizové situace a nebude schopen postoupit kupředu při plnění poslání svého podniku. [3]

#### 3.2 Přehled typů plánování

K plánování dochází v rámci organizace na mnoha úrovních i v mnoha funkčních oblastech. Většina podniků své plány formálně aktualizuje jednou do roka. Plánování by však ideálně mělo probíhat jako **nepřetržitý proces**. Podstatným aspektem se stává provázání plánů jednotlivých funkčních oblastí tak, aby do sebe zapadaly a podporovaly celkový plán a také celkové cíle podniku. Je rovněž důležité mít plány pro různé časové horizonty, přičemž krátkodobé plány by opět měly být v souladu a podporovat plány dlouhodobé. Různé druhy a úrovně plánování jsou znázorněny v tabulce 1. V následující části si jednotlivé typy plánů popíšeme. [3]

Tab. 1: Přehled typů plánování

Typ	Časový horizont	Zaměření	Míra podrobnosti	Úroveň integrace
<b>Operativní</b>	Každodenní < 1 rok	Efektivita	Silná orientace na finanční ukazatele	Funkční
<b>Taktické</b>	> 1 až 5 let	Činnost	Střední orientace na finanční ukazatele	Integrované – funkční
<b>Strategické</b>	5 až 10 let	Konkurence, zdroje, akcionáři	Orientace na cíle	Integrované podnikové a dodávkový řetězec

### 3.2.1 Strategický plán

Pro různé plánovací úrovně se v podnicích používají různé termíny – názvy plánů. Nejvyšší plánovací úroveň zahrnuje nejdelší období a reprezentuje ji obvykle strategický plán. Ve většině amerických organizací se strategické plány týkají období 5 až 10 let. U japonských podniků může strategický plán pokrývat období 50 let i delší. Čím delší je časový horizont, tím menší míru podrobnosti bude plán mít. To platí zejména proto, že je velmi obtížné předvídat změny, které nastanou v ekonomickém prostředí i v samotné organizaci a které ovlivní celkové poslání organizace a její strategii.

Strategický plán by měl brát v úvahu cíle daného podniku a měl by stanovit, jakým způsobem management hodlá dosáhnout podnikové vize. Tyto plány jsou velmi obecné a obvykle zahrnují plánované výsledky v oblasti příjmů a výdajů podniku, základní směry činnosti podniku, předpokládaný podíl na daném segmentu trhu a tržby a zisky z existujících směrů činnosti ve srovnání s novými, plánovanými směry činnosti podniku. [3]



Charakteristickými znaky strategického plánování jsou:

- orientace na zákazníky,
- analýza a hodnocení konkurence,
- analýza a hodnocení silných a slabých stránek podniku,
- orientace na strategické cíle. [2]

### 3.2.2 Taktický plán

Na meziúrovni, která obvykle pokrývá období jednoho až pěti let, podniky vytvářejí střednědobé plány, nazývané plány taktické. Tyto plány jsou konkrétnější než plány strategické, zejména co se výrobních řad týká, a mohou se dále dělit až na plány příjmů a výdajů za jednotlivá čtvrtletí.

Taktické plány obvykle zahrnují plán kapitálových výdajů, který vypovídá o tom, kolik bude podnik v kterém roce investovat do nových výrobních zařízení, vybavení a dalších položek kapitálové povahy. Plán kapitálových výdajů by měl zahrnovat takové aktivity, jakými jsou výstavba skladů, nákup dopravních prostředků nebo manipulačních zařízení a další závažné výdaje související s podporou logistické infrastruktury podniku.[3]

### 3.2.3 Operativní plán

Operativní plán, jinými slovy roční plán, reprezentuje nejpodrobnější úroveň plánování. V časovém horizontu jednoho roku rozděluje příjmy, výdaje a související peněžní toky a činnosti na jednotlivé měsíce. Podrobným operativním plánem se pak řídí činnosti v následujícím roce. Skutečný výkon se průběžně sleduje a porovnává se s plánovaným výkonem. Na základě porovnání management odhaluje problémy, odpovídajícím způsobem na ně reaguje a výsledky sděluje zaměstnancům.

Z těchto plánů může vycházet i výrobní plánování a nákup materiálu. Podnik by měl tyto plány využít k tomu, aby předvídal své logistické potřeby – počínaje nároky na skladovací plochu až po dodávky a přepravu. To úseku logistiky umožní předvídat požadavky na pracovní síly a sjednávat smlouvy s poskytovateli logistických služeb. Když se rok uzavře a zjistí se skutečné výsledky, plán pro konkrétní úroveň činností se může přezkoumat a upravit tak, aby reflektoval očekávaný výkon. [3]

## 4 PROPOJENÍ LOGISTICKÉ STRATEGIE SE STRATEGIÍ PODNIKU

Logistické strategické plánování je složitý nepřetržitý proces, který vyžaduje porozumění managementu vzájemnému působení různých složek a činností logistiky, zejména ve smyslu jejich vlivu na celkové náklady podniku. Pouze v návaznosti na znalost celkové strategie podniku může logistický management správně formulovat svoji vlastní strategii.

Logistika přispívá k podnikovému strategickému plánovacímu procesu v řadě ohledů. Mezi přínosy, které vyplývají z účasti logistiky na strategickém plánování, patří operativní zlepšení (např. nižší zásoby a zkrácené celkové dodací doby), která mohou vést i ke strategickým výhodám (např. nižší celkové náklady nebo zlepšený zákaznický servis).

Hodnota, kterou logistika přináší podniku jako celku:

- zvýšené plánovací schopnosti a snížení zásob jako výsledek spolehlivých dodacích dob,
- zvýšený zisk a kvalitnější zákaznický servis,
- snížené hladiny zásob díky kratším dobám cyklu,
- vyšší marketingová výhoda díky spolehlivým a kratším cyklům objednávek,
- nepřerušované dodávky vstupních materiálů,
- snížení celkových nákladů prostřednictvím začlenění logistiky do celopodnikového plánovacího procesu. [3]

### 4.1 Propojení logistiky s podnikovou strategií

Nejdůležitějším principem, který je třeba uplatnit při plném využití potenciálů zvyšování zisku prostřednictvím logistiky, je především přímé propojení logistických činností s podnikovou strategií. Logistika v tomto směru podporuje v úsilí dosáhnout konkurenčních výhod, ať již v rámci strategie podniku vedoucího v nízkých nákladech, nebo strategie diferenciacce.

Stále ale existuje řada podniků, které považují logistiku za neutrální prvek své organizace, nebo ji dokonce považují za nutné zlo.

V rámci úsilí, které směřuje k důslednější orientaci na zákazníka, podniky sledující strategii diferenciací kladou těžiště na logistické služby a zdůrazňují jakost logistických výkonů.[4]

## **4.2 Definice logistického strategického plánování**

Logistické strategické plánování můžeme definovat takto: *„je to jednotný, komplexní a integrovaný plánovací proces, jehož cílem je dosáhnout konkurenční výhodu díky zvýšené hodnotě a úrovni zákaznického servisu, který vyústí ve vynikající spokojenost zákazníků (to je to, kam se chceme dostat) prostřednictvím předvídání budoucí poptávky po logistických službách a prostřednictvím řízení zdrojů celého dodávkového řetězce (to je to, jak se tam dostat).“* Logistické strategické plánování se realizuje v kontextu celkových cílů a plánů podniku. [3, s. 551]

## 5 PLÁNOVACÍ PROCES V PODNIKU

Plán logistiky se odvíjí od celopodnikového strategického plánu, který by měl brát v potaz zejména faktory, které souvisejí s prostředím, v němž podnik působí.

Strategické plány musí zahrnovat vnější faktory:

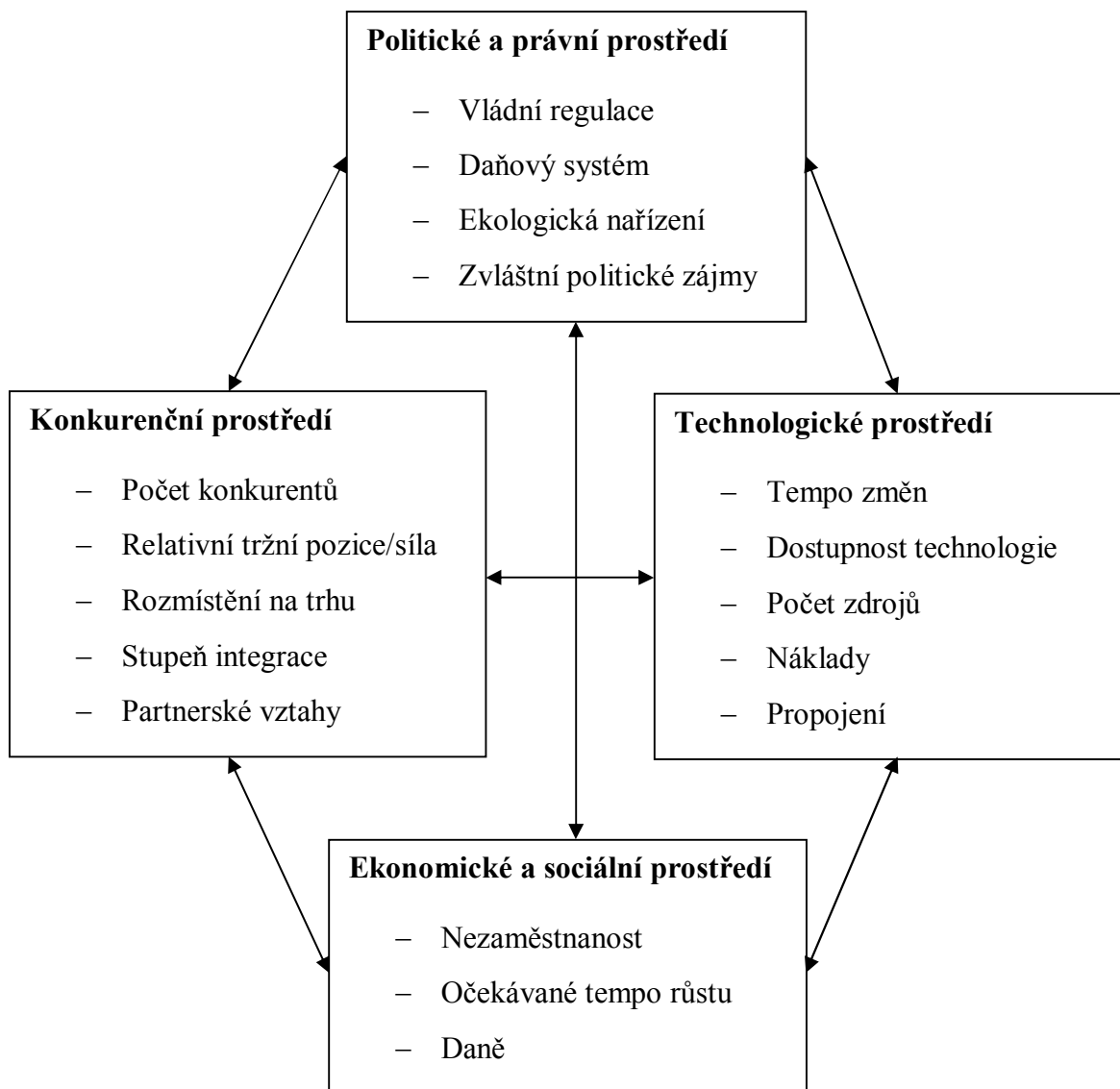
- politické a právní prostředí,
- technologické prostředí,
- ekonomické a sociální prostředí,
- celkové konkurenční prostředí. [3]

### 5.1 Vlivy prostředí na plánovací proces

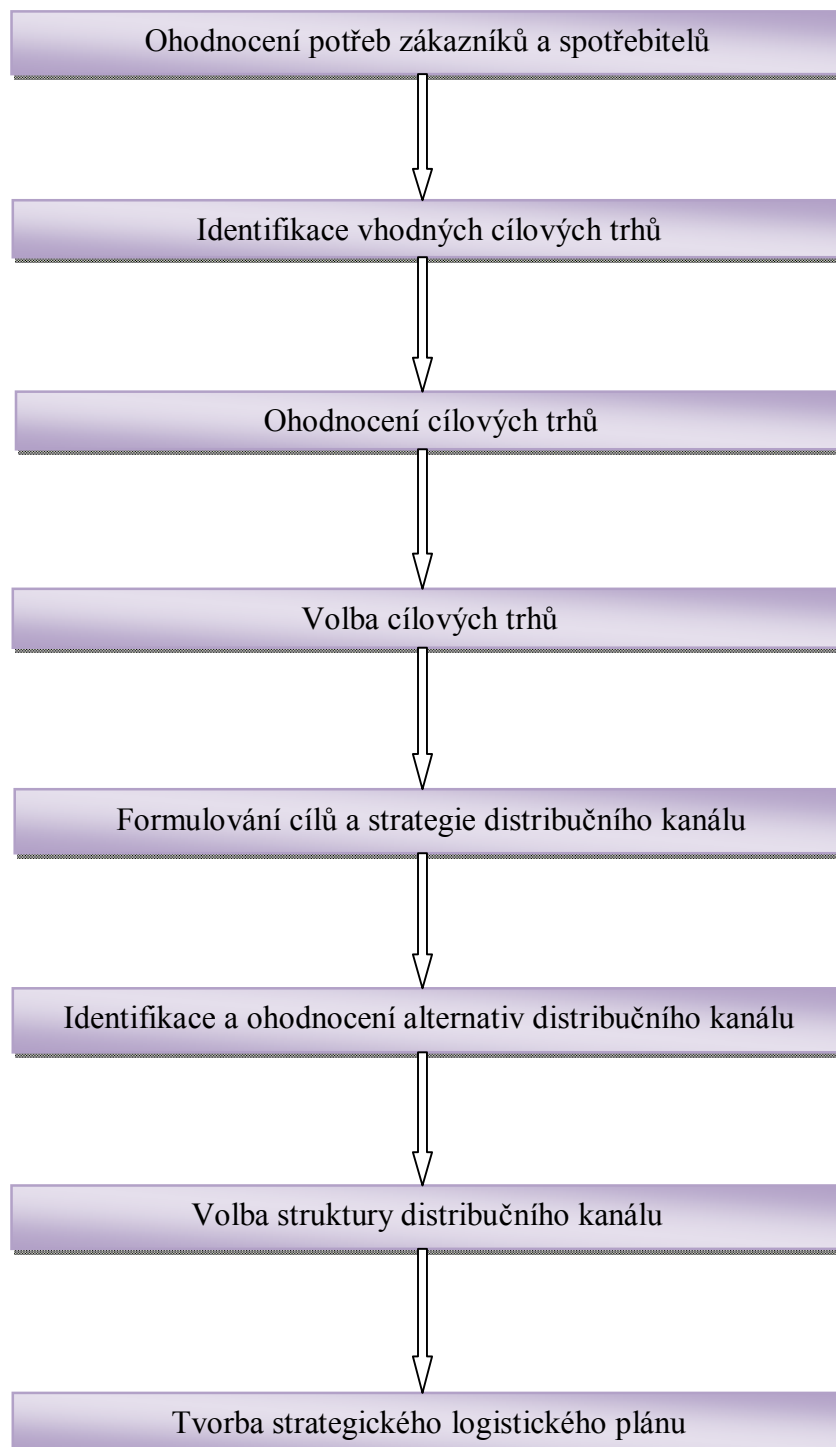
Některé klíčové faktory, které je nutno v rámci každého prostředí zvažovat, jsou znázorněny na Obr. 1. Schéma rovněž znázorňuje vzájemné vazby mezi čtyřmi typy prostředí, kterými jsou politické a právní prostředí, konkurenční prostředí, technologické prostředí a v neposlední řadě ekonomické a sociální prostředí. Vlivy jednotlivých složek prostředí na ostatní složky velmi komplikují proces ohodnocení prostředí. Podniky normálně nemají k dispozici vlastního ekonoma, který by zajišťoval externí datové zdroje a předvídal trendy, jež by sloužily jako základ pro vytvoření plánu. Jako východiska se potom obvykle používají vlastní předpovědi o inflaci a o ekonomickém růstu. [3]

### 5.2 Základní fáze podnikového strategického plánovacího procesu

Rozhodnutí, která jsou přijatá na podporu jednotlivých fází strategického plánování podniku, mají silný vliv na nutné nákladové vazby mezi marketingem a logistikou. Například rozhodnutí, která se týkají ohodnocení potenciálních spotřebitelů a identifikace, ohodnocení a volby cílových trhů, budou mít zásadní vliv na typ (resp. typy) distribučních kanálů, prostředníků a rozmístění skladových zařízení. Složka „místa“ v rámci marketingového mixu je tudíž závislá na definici cílových zákazníků. Na Obr. 2 jsou zachyceny hlavní fáze strategického plánovacího procesu podniku. [3]



Obr. 1. Vlivy prostředí na plánovací proces



Obr. 2. Základní fáze podnikového strategického plánovacího procesu

## 6 STRATEGICKÝ LOGISTICKÝ PLÁN

Strategický plán logistiky není možné vytvářet izolovaně. Celý proces závisí na celé řadě vstupů z různých oblastí podniku, které si nyní popíšeme.

### 6.1 Marketingové vstupy do strategického plánu logistiky

**Marketing** je zdrojem nejdůležitějších vstupů logistického plánu, neboť marketing a logistiku spojuje řada úzkých vazeb. Marketing poskytuje informace o výrobné a servisní nabídce, o cenách a o podpoře jednotlivých distribučních kanálů. Spadají sem plánované objemy prodeje v rozdělení podle měsíců, typu zákazníků a regionální oblasti; informace o uvádění nových výrobků na trh a stahování výrobků z nabídky; politika zákaznického servisu u různých typů zákazníka a geografických oblastí. V některých případech se může jednat i o specifickou politiku ve vztahu ke klíčovým zákazníkům, o které musí být logistika informována a kterou musí být schopna podporovat.

Politika zákaznického servisu je pro logistickou strategii velmi důležitá. Logistika by měla být do procesu vytváření této politiky zapojena, aby se zajistilo, že zvolená politika bude proveditelná a nákladově efektivní. Jestliže se logistika účastní procesu tvorby této politiky a poskytuje své vstupy, můžeme předpokládat, že bude tuto politiku správně chápat a bude ji plně podporovat. Politika zákaznického servisu by měla obsahovat informace členěné podle typu zákazníků a regionů a měla by pokrývat následující oblasti:

- metody podávání objednávek,
- zadávání objednávek do systému,
- cílová doba cyklu objednávky,
- variabilita cyklu objednávky,
- požadovaná míra plnění objednávek nebo míra dostupných zásob. [3]

## 6.2 Výrobní vstupy do strategického plánu logistiky

**Výroba** poskytuje důležité vstupy pro strategický logistický plán a těmi jsou: rozmístění současných a plánovacích výrobních zařízení a dále plánovaný objem a skladbu výroby u jednotlivých zařízení. Pokud se totožný výrobek vyrábí na více místech, může pak logistika stanovit nejefektivnější způsob dodávek pro jednotlivé firmy. [3]

## 6.3 Finanční/účetní vstupy do strategického plánu logistiky

**Finance/účetnictví** poskytuje předpovědi nákladů v návaznosti na předpokládanou míru inflace a tempo růstu; tyto údaje je nutné začlenit do plánovacího procesu při plánování budoucích nákladů. Oddělení financí (resp. účetnictví) dále poskytuje informace o nákladech, které jsou nezbytné pro provedení analýzy nákladových vazeb. Jsou rovněž zodpovědné za přípravu plánu investic, a to má přímý vliv na dostupnost kapitálu pro financování výdajů souvisejících s vylepšováním logistického vybavení a logistické infrastruktury. [3]

## 6.4 Logistika jako zdroj informací analýz pro jiné funkce

**Logistika** je pro ostatní funkce podniku zdrojem informací a analýz týkajících se současné logistické sítě podniku. Tyto informace zahrnují zejména:

- informace skladovacích a distribučních zařízení, které podnik vlastní nebo si pronajímá, a to jak v rámci lokalit svých výrobních zařízení, tak mimo ně,
- kapacitu a servisní možnosti jednotlivých zařízení,
- smlouvy na přepravu mezi jednotlivými členy distribučního kanálu.

Logistika by měla být schopna vyčíslit náklady spojené s těmito činnostmi a s různými kanály (současnými i navrhovanými). Pro tento proces má velice důležitý význam ohodnocení a volba členů distribučního kanálu. [3]

## 6.5 Ohodnocení a volba členů kanálů

Logistický plán musí management uvést do chodu prostřednictvím členů kanálů, které si sám zvolí. Management tudíž nejprve vyhodnotí dostupné alternativy, které se mu při výběru dopravců, skladů a dalších poskytovatelů logistických služeb nabízejí. Při hodnocení a výběru členů kanálu je zapotřebí se řídit předem stanovenými kritérii, která jsou navržena tak, aby byla v souladu s logistickými cíli, jakými jsou spolehlivost



dodávek, kompletnost dodávek, geografické pokrytí trhu, různorodost nabízených služeb, použití informační technologie a náklady. [3]

## **6.6 Průběžné hodnocení a zlepšování distribučních kanálů**

Pro průběžné hodnocení a zlepšování distribučních kanálů nám slouží ukazatele výkonu.

### **6.6.1 Ukazatele výkonu**

Nepřetržitá informovanost o výkonu kanálu vyžaduje průběžné sledování a vykazování skutečně dosahovaných výsledků. Je důležité vykazovat očekávanou úroveň výkonů a provádět příslušná srovnání. Některé z možných způsobů měření výkonu jak logistické funkce, tak externích členů distribučního kanálu zahrnují zejména taková měřítka jako včasné dodávky, rychlost reakce v naléhavých případech, variabilita dodacích dob a odezva od zákazníků. Lze však použít i jiné ukazatele.

Pokud management dojde k závěru, že výkon distribučního kanálu není uspokojivý, musí se rozhodnout, zda pokračovat ve spolupráci se současnými partnery a společně se pokusit výkon zlepšit, zda nahradit členy kanálu (prostředníky) jinými firmami, které poskytují podobný typ služeb, anebo zda distribuční kanál úplně přeorganizovat. [3]

## 7 VYTVOŘENÍ STRATEGICKÉHO LOGISTICKÉHO PLÁNU

Předpoklady pro vytvoření strategického logistického plánu lze shrnout pomocí následujících požadavků.

### 7.1 Požadavky strategického logistického plánu

- Pochopení podnikové strategie a podpůrných marketingových plánů, aby bylo možno optimalizovat nákladové a servisní vazby.
- Pochopení způsobu, jakým zákazníci vnímají jednotlivé složky zákaznického servisu, a jaký význam jim připisují; znalosti o výkonu konkurence v těchto složkách.
- Znalost nákladů a rentability jednotlivých alternativ distribučního kanálu.

Je zřejmé, že strategický plánovací proces by se měl v oblasti logistiky zaměřit především na stanovení požadovaných hladin zákaznického servisu. Tyto informace lze získat prostřednictvím interního a externího průzkumu trhu. Firmy tyto informace velmi často získávají jako součást svého logistického auditu. [3]

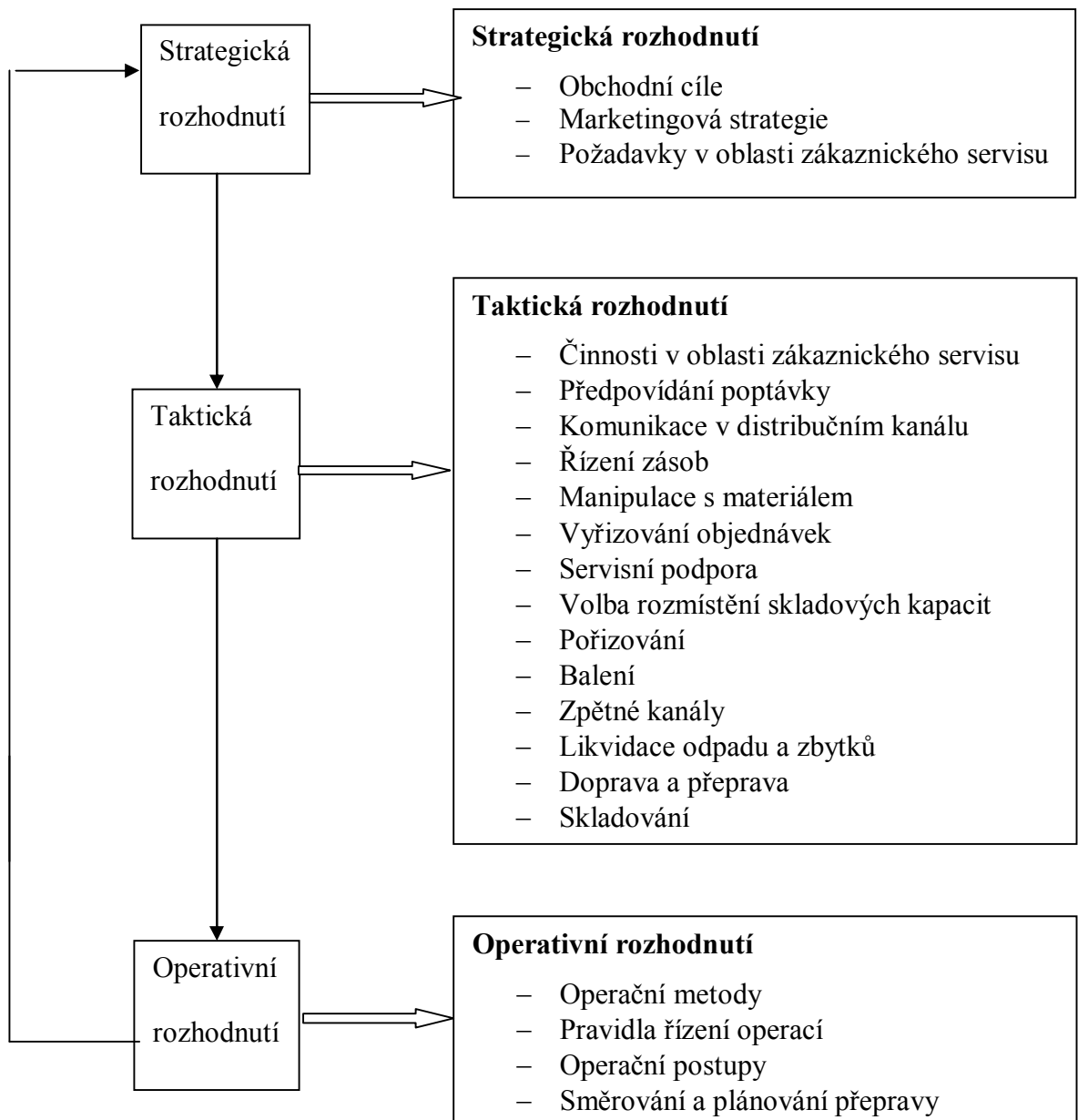
### 7.2 Logistický plán

Nyní, když je naformulovaná logistická strategie, je potřeba vytvořit logistický plán, který by tuto strategii podpořil. Plán obsahuje konkrétní činnosti, které bude funkce logistiky vykonávat, aby zajistila dosažení určených cílů. Logistická rozhodnutí se tedy přijímají hierarchickým způsobem.

Nejvyšší úroveň je strategické rozhodování. Týká se takových oblastí, jako jsou obchodní cíle a požadovaná úroveň zákaznického servisu. Na další úrovni se přijímají taktická rozhodnutí. Do této úrovně spadají počet, velikost a rozmístění distribučních center, preferované druhy dopravy nebo typy systému řízení zásob. Poslední úroveň jsou operativní rozhodnutí, která se týkají běžných, rutinních záležitostí, např. pravidel pro urychlování dodávek nebo plánování a směřování přepravy. Všechna tato rozhodnutí ovšem spolu navzájem souvisí (viz Obr. 3).

Logistický plán pokrývá mnoho různých oblastí a bude vyžadovat vstupy od představitelů všech logistických činností. Plán postupuje od obecného ke zvláštnímu. Začíná definicí poslání, protože všechny logistické akce a činnosti by se měly odvíjet od souhrnného logistického poslání.

V pětileté vizi by měla být stanovena úroveň výkonu, ke kterému se chce logistická funkce dopracovat v průběhu pěti následujících let. Dalším krokem je sestavení plánu dílčích činností, které povedou ke splnění daných úkolů, včetně stanovení způsobu, jak se bude pokrok ve směru k dané vizi měnit. Tato část plánu musí být rozvedena do poměrně velkých podrobností, aby na jejím základě bylo možno sestavit plány činnosti na jednotlivé roky a podrobný plán pro rok bezprostředně následující. [3]



Obr. 3. Proces logistického rozhodování

## 8 CONTROLLING

Nejobecněji je chápán jako metoda řízení pro zvýšení účinnosti systému pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečností a plánovaného stavu, zjišťováním vzájemných odchylek, jejich vyhodnocování a hledání jejich příčin, návrhu opatření k nápravě zjištěných odchylek, popřípadě aktualizací plánů (stavu chtěného).

Chtěný stav výkonnosti podniku je zakotven v podnikovém plánování, skutečný stav úspěšnosti podniku poznáme z běžného výkaznictví. Porovnávání plánovaného stavu (chtěného) se skutečností (s reálnými možnostmi) se stalo motorem controllingu.

[5]

### 8.1 Aktivní controlling

Jednou vytvořená vyspělá logistika se dlouhodobě udrží v tomto stavu pouze tehdy, vynaloží – li se pro to odpovídající úsilí. Podniky proto musí své logistické náklady a výkony nepřetržitě měřit, aby bylo možno kritické odchylky od zadaného cíle včas identifikovat a v závislosti na získaných výsledcích na ně reagovat zavedením určitých opatření. Právě provázání logistiky a podnikové strategie a koordinace s ostatními dílčími strategiemi nám umožní zabezpečit, aby se prováděly výkony směřující k plnění cílů a odpovídající potřebám zákazníků.

### 8.2 Logistický controlling

Logistický controlling provádí permanentní kontrolu hospodárnosti prostřednictvím porovnávání plánu (v oblasti logistických činností) se skutečností a to, jak se skutečnými logistickými výkony, tak vzniklými skutečnými náklady. Logistický controlling musí údaje pořizovat, zhušťovat a jako relevantní informace předávat úseku zabývající se logistikou. Smyslem logistického controllingu je cílové plánování, řízení, kontrola a koordinace dílčích úseků logistického systému podniku. [1]

#### 8.2.1 Postupy controllingu logistiky

Průběh procesu controllingu logistiky probíhá převážně v šesti controllingových krocích. Pro každý postup jsou k dispozici odpovídající nástroje.

### **1. krok: Stanovení cílů**

Aby mohly určené cíle působit svými účinky jako nástroj controllingu, musí být operativní, realistické a kvantifikovatelné.

Pro popsání cílů je nezbytné zadat a vymežit:

- obsah cílů (velikost a zaměření);
- rozsah cílů (cílový bod a toleranční meze);
- časový horizont (časový okamžik nebo časové období).

### **2. krok: Zjištění skutečnosti (skutečné situace)**

Aby bylo možno zjišťovat skutečný stav jednotlivých prvků logistického systému jasným a srozumitelným způsobem, je třeba:

- jasně stanovit rozsah měření (rozpětí mezi nejvyšší a nejnižší hodnotou);
- vymežit relevantní měřené veličiny a ukazatele;
- určit měřicí body a postupy měření (měřicí metody).

### **3. krok: Analýza odchylek**

Odchylky mezi plánovanými a skutečnými hodnotami se podrobují analýze v takovém případě, jestliže byly překročeny zadané toleranční meze. Úkolem je zde zjistit a interpretovat vlastní příčiny vzniklých odchylek. Výsledkem této analýzy mají být informace, které umožní provést relevantní opatření a jsou podkladem pro rozhodování.

### **4. krok: Plánování opatření**

Plánování operativních opatření probíhá na základě těchto hlavních zásad a řídicích směrnic:

- žádná opatření bez cíle, žádný cíl bez opatření;
- opatření mají zasahovat přímé příčiny;
- je třeba vymežit hlavní těžiště zaměřených opatření;
- k provádění zaměřených opatření je třeba určit zodpovědné osoby a závazné lhůty;

- je třeba posoudit opatření z hlediska očekávaných nákladů.

### **5. krok: Tvorba nových plánovacích hodnot**

Pokud opatření ke zlepšení skutečné situace uspěly, je možno přistoupit ke změně plánovaných potřeb. Podkladem pro stanovení plánovaných hodnot jsou přitom účinky provedených opatření. Prostřednictvím jasných deklarací cílů je možno tyto nové plánované hodnoty účinně zabezpečit.

### **6. krok: Výkaznictví (zpravodajství) o výsledcích**

V posledním kroku se přistupuje k zobrazení a úpravě výsledků orientovaných na nositele rozhodování. Přitom je třeba vymežit:

- časový okamžik a časové období;
- stupeň detailizace;
- formu znázornění.

Zpráva zahrnuje dokumentaci o stupni dosažení cíle zadaného nositelem pro shodování a návrhy na eventuální změny cíle. Tím se uzavírá regulační okruh controllingu, který se v případě potřeby opět spustí (dynamizace controllingu). [4]

## **8.3 Logistický audit**

Logistický audit je zapotřebí provádět v podniku pravidelně. Jeho smyslem je zjistit, jak na tom logistika je v porovnání se stanovenými cíli. Audit přitom doplňuje a podporuje strategický plánovací proces tím, že:

- propojuje logistické strategie a cíle s podnikovými strategiemi a cíli,
- identifikuje klíčová měřítka logistického výkonu,
- porovnává to, jak zákazníci vnímají logistický výkon s klíčovými měřítky a cíli,
- analyzuje rozdíly mezi skutečným výkonem a požadovaným výkonem,
- analyzuje vzájemné vazby mezi úrovněmi požadovaného výkonu a jejich vliv na klíčové oblasti výsledků,
- jeho výsledkem je návrh systému, který odráží klíčové cíle a úkoly,
- zjišťuje očekávaný výkon a průběžně monitoruje výsledky.

Formální logistický audit se provádí nejčastěji jednou ročně. Přispívá k regulaci činnosti logistické funkce a k orientaci na strategický plánovací proces. [3]

### 8.3.1 Přezkoumání strategie podniku

Logistický audit musí začít u posouzení celkové vize podniku, jeho strategie a cílů. Tato východiska poskytnou auditu správný úhel pohledu a obecný směr. Dále je nutno posoudit strategie v oblasti marketingu a v oblasti výroby/operací, aby bylo zajištěno, že logistické cíle a činnosti budou tyto klíčové obchodní procesy podporovat. Ve vyspělých organizacích tento proces funguje i naopak – management si při tvorbě podnikových strategií a strategií dalších funkčních oblastí vyžádá vstupy ze strany logistiky. Přezkoumání podnikových strategií by mělo auditnímu týmu napomoci identifikovat:

- kritické oblasti, na které by se měl tým při auditu soustředit
- měřítko logistického výkonu, která zákazníci považují za podstatná
- alternativní strategie pro dosažení požadovaných cílů

Posouzení podnikových strategií týmu napomůže zaměřit se na ty oblasti a problémy, které bude vhodné v procesu auditu zkoumat. [3]

### 8.3.2 Formulování klíčových oblastí/problémů zkoumání

Pro komplexní zhodnocení logistického výkonu ve všech oblastech činnosti musí tým pro logistický audit sestavit seznam relevantních otázek, které se budou klást jednak zákazníkům a jednak vybraným provozním pracovníkům v rámci celého podniku. Otázky by měly být dostatečně široké, aby se na základě odpovědí daly identifikovat potenciální příležitosti ke zlepšení i překážky, kvůli kterým logistika nepřispívá v potřebné míře ke konkurenceschopnosti podniku. Uveďme si několik příkladů takových otázek:

- Jaká je základní strategie podniku v oblasti zákaznického servisu a jaká by měla být?
- Jak by se měla strategie zákaznického servisu lišit podle jednotlivých tržních nebo zákaznických segmentů?
- Jaký přístup k logistice zaujímá konkurence a jaké jsou v tomto ohledu jejich silné a slabé stránky?
- Kde v rámci logistického systému podniku se nacházejí nejpříhodnější možnosti úspory nákladů?

- Bylo by přínosem zabezpečovat všechny nebo některé logistické činnosti formou outsourcingu?
- Existují předpoklady pro sloučení některých logistických zařízení a aktivit, a to buď v rámci jednotlivých podnikatelských jednotek, nebo z hlediska podniku jako celku?
- Jakou úroveň pružnosti při vyřizování objednávek a dobu reakce musí podnik splňovat, aby byl z pohledu zákazníků vedoucím dodavatelem ve svém oboru? [3]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 PŘEDSTAVENÍ FIRMY JAROMÍR MUSIL INTERNATIONAL TRANSPORT

Společnost J. M. I. T. sídlí v Hlubočkách u Olomouce s působností od roku 1991. Nabízí komplexní služby v oblasti dopravy, logistiky a skladování jak na domácím, tak na mezinárodním poli.

Firma je držitelem certifikátu ISO 9001:2000 a je registrována v databázi RAALTRANS (pod číslem 936).

### 9.1 Fakta

Právní forma:	akciová společnost
Založení:	5. 8. 1991
Certifikace:	ISO 9002, ISO 9001, (ISO 14000 v přípravě)
Počet zaměstnanců:	150
Flotila:	123 vozidel (nákladní – 67, tahačů – 44, osobní – 12)
Logo společnosti:	



### 9.2 Historie firmy

Jaromír Musil International transport je dopravní firma, kterou pořízením prvního nákladního vozidla LIAZ formou pronájmu od dřívějšího monopolního dopravce založil v druhé polovině roku 1991 tehdy ještě ve Staré Vsi nad Ondřejnicí Jaromír Musil. Jeho záměrem bylo vybudovat v krátké době pokrokovou dopravní firmu s moderní přepravní technologií a odpovídajícím komunikačním systémem, která dokáže konkurovat ostatním dopravním společnostem a jejímž prvotním zájmem se stane spokojený zákazník jí zadané přepravy.

Tyto vysoké nároky vyžadovaly kolektiv kvalifikovaných pracovníků a spolehlivý vozový park. Následující rok se firma přestěhovala do Velké Bystřice. To už vlastnila 12 vozidel VOLVO postavených jako nosiče velkoobjemových výměnných nástaveb. Specializace firmy na takto upravené kamiony o objemu 120 m<sup>3</sup> a ložné délce přes 16 metrů umožňuje zákazníkům nabídnout ekonomicky velmi přijatelnou dopravu.

Dalším zkvalitněním služeb bylo v roce 1994 vybavení vozidel satelitním komunikačním systémem, dovolujícím poskytnout zákazníkům on-line kontrolu nad pohybem jejich zboží.

Kvalita se stala pro vedení firmy od počátku rozhodující, proto systém managementu jakosti splňující požadavky normy ISO 9001, který byl certifikován v roce 1997 a obhájeno v roce 2000, je jen jejím dalším zdůrazněním.

Zajištění plynulého provozu vedlo firmu k vybudování servisního centra schopného vlastními silami zajistit případné opravy vozidel i v zahraničí. Činnost firmy byla v roce 2000 rozšířena o skladování, rozvoz zboží a zajišťování celních služeb. O rok později se firma stala výhradním partnerem pro dopravu, logistiku jednoho z největších evropských výrobců varné techniky.

V roce 2009 proběhl nákup a obnova deseti tahačů značky DAF a zavedení nového sledovacího systému vozidel ECHOTRACK. O rok později došlo ke změně právní formy z fyzické osoby na akciovou společnost. V letošním roce byl vozový park rozšířen o 10 nových vozidel značky DAF.

### **9.3 Organizační řád**

V následující části jsou popsány základní údaje o firmě, její předmět podnikání a organizační členění firmy.

#### **9.3.1 Vznik firmy**

- firma J. M. I. T. byla založena v roce 1991

#### **9.3.2 Základní údaje o firmě**

- Název: J. M. I. T. a. s.
- Sídlo: Olomoucká 15, Hlubočky – Mariánské Údolí 783 66
- IČO: 27846458
- DIČ: CZ27846458

#### **9.3.3 Postavení firmy**

- Firma J. M. I. T. a. s. je nástupnickou organizací fyzické osoby Jaromír Musil J. M. I. T. Veškeré smluvní vztahy k zákazníkům, zaměstnancům a dodavatelům přešli notářským zápisem na nástupnickou organizaci.

### 9.3.4 Předmět podnikání firmy J. M. I. T. a. s.

#### a) Činnosti zařazené do systému managementu kvality:

Silniční motorová doprava:

- nákladní mezinárodní/vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 t včetně
- nákladní mezinárodní/vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 t

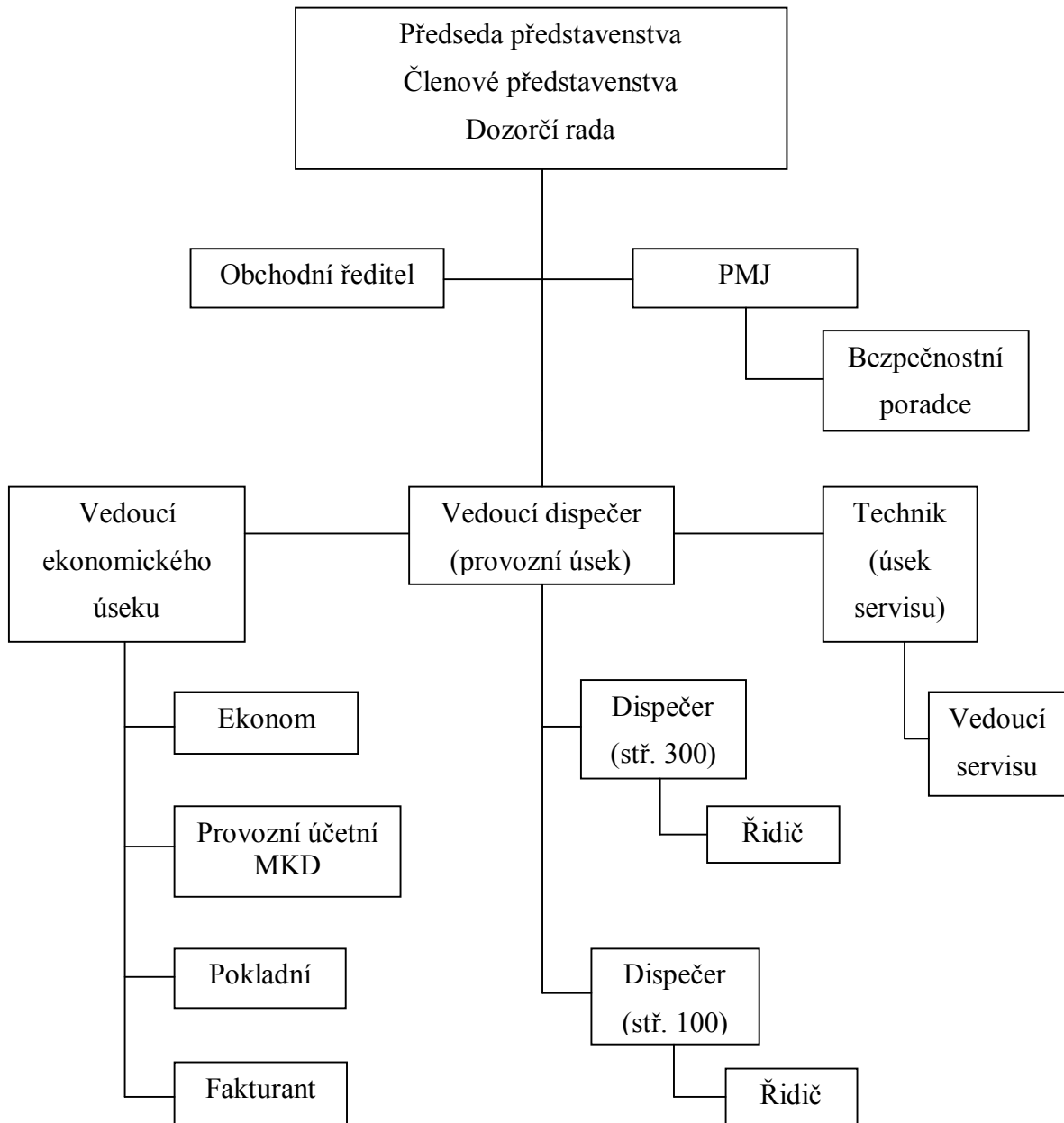
#### b) Činnosti nezařazené do systému zabezpečení jakosti:

- nákup a prodej
- servisní činnost

### 9.3.5 Základní organizační struktura

- Firma J. M. I. T. a. s. se člení na vnitřní úseky – provozní (dispečink), ekonomický (účetnictví) a servis.

Organizační členění firmy:



Obr. 4. Organizační členění firmy J. M. I. T.

Vedoucí pracovníci jsou povinni vždy nejpozději do 10. dne téhož měsíce informovat ředitele o výsledcích práce příslušného úseku.

### **9.3.6 Zastupování firmy**

Společnost zastupuje v osobních jednáních nebo písemném styku ředitel firmy. Ostatní odborní pracovníci jednají jménem společnosti jen v případech, kdy jsou k tomu pověřeni ředitelem, resp. v rozsahu daném popisem pracovní funkce. Společnost se může nechat zastupovat na základě plné moci zástupcem, kterého určí představenstvo. Toto zmocnění opravňuje zástupce jen k provedení úkonů uvedených ve zmocnění. Oprávnění nesmí být přeneseno na další osoby.

### **9.3.7 Systém řízení firmy**

Systém řízení firmy je stanoven, dokumentován, udržován a rozvíjen Příručkou kvality a návaznými dokumenty, dle platného seznamu interní a externí dokumentace v souladu s certifikací ISO 9001.

## 10 STRATEGIE FIRMY

Společnost J. M. I. T. založil Jaromír Musil se záměrem vytvořit moderní a progresivní dopravní firmu, která bude mít na prvním místě spokojenost zákazníka a bude také solidním reprezentantem České republiky při svém působení v rámci celé Evropy.

Jelikož se **kvalita** stala pro firmu od počátku rozhodující, stanovuje vedení společnosti politiku jakosti, která vychází z celkové strategie společnosti. Naplněním následujících čtyř bodů sleduje zejména splnění všech požadavků a očekávání zákazníků, především v oblasti kvality, dodacích lhůt a cen přepravného:

1. Trvalé srovnání s konkurencí a pronikání na nové přepravní trhy
2. Trvalé zlepšování systému řízení kvality, poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníka
3. Dosažení potřebného výcviku zaměstnanců zavedením programu výchovy a sebevzdělávání a o rozvoj jejich podvědomí sounáležitosti s firmou
4. Zabezpečování kvalitativního rozvoje svých dodavatelů [10]

### 10.1 Zaměření na zákazníka

Všechny požadavky zákazníků jsou určeny a převedeny do požadavků realizace s cílem dosáhnout spokojenosti zákazníka. Spolupracují na tom všechny útvary firmy v procesu uzavírání smlouvy, dále při nákupu materiálů a služeb nutných pro zabezpečení přepravy.

Společnost definuje tyto požadavky zákazníků:

#### Zákazníci

##### **1. požadují:**

- při přepravě zboží spolehlivost, dodržovat termíny nakládek a vykládek, vždy vědět přesnou pozici vozidla s nákladem, bezpečnost a nepoškození zboží, okamžité hlášení problému při přepravě

##### **2. očekávají:**

- profesionální přístup při všech činnostech spojených s přepravou, slušné chování řidičů a dodržování instrukcí řidiči při nakládce a vykládce u zákazníků

### 3. oceňují:

- zejména rychlý a odborný přístup při projednávání objednávky a uzavírání smlouvy
- bezvadný stav techniky
- profesionální přístup všech zaměstnanců
- rychlý a hladký průběh nakládky a uložení zboží
- spolehlivé řízení přepravy, včasné doručení zboží včetně vykládky
- správné a včasné vyfakturování přepravy

Veškeré prováděné činnosti jsou soustavně kontrolovány v průběhu celého procesu počínaje přezkoumáním požadavků zákazníka a konče poradenskými službami. V případě neshody s požadovaným stavem jsou představenstvem, dispečerem, řidičem a odpovědnými pracovníky stanovována nápravná a preventivní opatření.

**Záměrem firmy** je trvalé zajišťování kvality poskytovaných služeb, schopnost uspokojovat potřeby zákazníků, a to v co největším rozsahu a kvalitě, přičemž kvalitou rozumíme přizpůsobení se šíři služeb, pružností a příznivou cenou pro zákazníky. Pro dosažení tohoto záměru má firma zaveden a udržuje systém kvality



## 11 PLÁNOVÁNÍ

Všechny činnosti ve firmě jsou plánovány, řízeny a prováděny tak, aby jejich výsledky maximálně uspokojily požadavky zákazníků, při minimálních nákladech a maximálním zisku.

### 11.1 Cíle kvality

K realizaci politiky kvality stanovuje představenstvo zpravidla na období jednoho až dvou let konkrétní cíle kvality pro jednotlivé útvary popřípadě i jednotlivé funkce. Cíle jsou zaměřeny na naplnění požadavků firmy, procesy uvnitř firmy, které realizují zakázky.

Pracovníci firmy jsou s cíli seznamováni nejméně jednou ročně krátce po jejich vyhlášení formou společného setkání. Noví pracovníci jsou s cíly seznámeni krátce po nástupu v rámci nástupního školení a zácviku.

### 11.2 Plánování systému managementu kvality

Plánování je zaměřeno na splnění cílů kvality; představenstvo stanovuje přitom potřebné činnosti, odpovědnost za jejich splnění, kritéria pro hodnocení etap procesů a činnosti potřebné k jejich ověření, formy záznamu výsledků a doporučení po kontrole stavu plnění realizace přepravy.

Pro každý rozhodující proces jsou stanoveny přiměřené formy plánovaného postupu, odpovědnosti a termíny plnění.

### 11.3 Přezkoumání managementu

Stav systému managementu kvality a kvalitu poskytovaných služeb přezkoumává představenstvo 1 x za rok na základě zpracované a předložené zprávy o kvalitě. Představenstvo přezkoumá vhodnost, přiměřenost a efektivnost systému, přičemž hodnotí nutnost změn v systému kvality včetně politiky kvality a cílů podniku.

Obsah zprávy:

- výsledky auditu
- zpětná vazba od zákazníka
- výkonnost procesů a shoda produktu (shoda s přepravními podmínkami, vyhodnocení neshod)
- stav preventivních opatření k nápravě

- následná opatření z předchozích přezkoumání managementu
- změny, které by mohly ovlivnit systém managementu kvality
- vyhodnocení cílů, přiměřenost a vhodnost politiky kvality
- doporučení pro zlepšování
- hodnocení efektivity

Představenstvo po projednání předložené zprávy přijme závěry s výstupy na:

- zlepšování efektivity systému managementu kvality a jeho procesů
- zlepšování produktů ve vztahu k požadavkům zákazníka
- potřeby zdrojů

#### **11.4 Plánování realizace přepravy**

V organizaci jsou uplatněny tyto hlavní cyklicky se opakující procesy:

požadavek - naplánování přepravy - přeprava - ukončení přepravy

Těmto procesům je podřízena i organizační struktura firmy. V souladu s těmito procesy je propojeno i plánování kvality. Efektivní průběh všech procesů a jejich výstupů je sledován a vyhodnocován představenstvem firmy podle stanovených pravidel.

Procesy probíhají v řízených podmínkách podle platných postupů, splňují požadavky zákazníků a jsou v souladu se stanovenou politikou a cíly kvality firmy. Přitom je zabezpečeno, že:

- a) postupy pro jednotlivé procesy jsou upravovány tak, aby vždy mohly plnit požadavky na přepravu vyjádřené zákazníkem
- b) jsou zavedena kritéria a metody pro řízení procesů k dosažení shody s požadavky zákazníka
- c) systém vstupní, mezioperační a výstupní kontroly a zkoušení zabezpečuje dosažení požadované shodnosti při realizaci přepravy
- d) metodou dílčích kritérií a odpovědnosti za splnění stanovených etap je dosahováno shodnosti v požadovaných termínech zajištění přepravy
- e) je zajištěna dostupnost řídicí dokumentace, podkladové dokumentace k procesům a záznamů z procesů, které poskytují kritéria pro provádění činností a informace, které podporují efektivní provádění a monitorování procesů

- f) procesy jsou monitorovány formou záznamů o kvalitě, takže lze hodnotit jejich efektivitu

### 11.5 Plánování a příprava zakázek pomocí databanky RAALTRANS

Firma J. M. I. T. využívá k získávání svých zakázek služeb spedičního programu RAALTRANS. Princip tohoto systému je založen na pořízení vlastních nabídek uživatelem na jeho počítači a zaslání této nabídky do centra pomocí programu RAALTRANS Editor, a dále na možnosti stažení nabídek od ostatních uživatelů z této databanky. Po zadání nabídky má firma dvě možnosti. Buď počká, až se na zadanou nabídku ozvou ostatní uživatelé systému, nebo si může zobrazit nabídky od ostatních uživatelů.

Nabídky firma vkládá do tabulkového formuláře, kde má zobrazeny již své zadané nabídky s možností přidat novou, upravit nebo smazat starou. V tabulce jsou zobrazeny základní informace o nabídce (odkud, kam, druh nástavby, délka nákladu nebo ložné plochy auta, hmotnost, objem, počet palet, datum, cena). K jednotlivým nabídkám lze vypočítat vzdálenost, náklady na přepravu podle firmou zadaných kritérií a zobrazit trasu. [8]

Většinu zakázek získávají dispečeri firmy J. M. I. T. právě prostřednictvím této databanky. Náplní jejich práce je vyhodnocení nejefektivnějšího řešení, tzn., že dispečer přijme takovou nabídku, která je pro firmu nejoptimálnější (např. z hlediska blízkosti vozidla vzhledem ke konkrétní zakázce). Poté se spojí se zadavatelem a jsou sjednány podmínky přepravy (odkud, kam, cena, doba nakládky a vykládky apod.).

Je nutné říci, že firma J. M. I. T. nezískává zakázky pouze ze spediční databanky RAALTRANS, ale spolupracuje i s partnery na bázi smluvního vztahu, kdy se zákazníci na firmu trvale obracejí. V takovém případě je přeprava sjednána přes e – mail a s jednotlivými přepravami se počítá s předstihem. Největším smluvním zákazníkem firmy J. M. I. T. je největší výrobce varné techniky ve střední Evropě, firma MORA MORAVIA. Každá jednotlivá přeprava je objednána přes systém Intranet nebo e-mailem vždy s uvedeným orientačním termínem nakládky a vykládky. Přesné termíny se domlouvají s ohledem na výrobu a provozní situaci. Konečná domluva je zapsána dispečerem do objednávky.

## 12 MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ

Spokojenost zákazníka je vyhodnocována jednatelem na pravidelné měsíční poradě a základem pro její posuzování je vyhodnocování záznamů o plnění zakázek a řešení případných reklamací. Podkladem pro sledování procesů ve firmě a jejich shodu s požadavky normy ISO 9001:2008 jsou výsledky interních prověrek kvality. Pro stanovené procesy jsou stanoveny etapy, termíny, kritéria hodnocení a odpovědní pracovníci za jejich splnění. Zlepšování procesů ve firmě a jejich obchodních výsledků je zajištěno formou nápravných a preventivních opatření. Výsledky všech analýz souvisejících se zlepšováním jsou vstupem pro proces přezkoumání vedením.

### 12.1 Monitorování a měření

Spokojenost zákazníka zjišťuje obchodní ředitel pololetně u dlouhodobých zákazníků. Oblasti spokojenosti jsou stanoveny formulářem Karta zákazníka. Jeden ze zdrojů spokojenosti je i hodnocení dodavatele – hodnocení J. M. I. T. Výsledky hodnocení jsou podkladem pro přezkoumání systém managementu jakosti.

### 12.2 Interní audit

Ve firmě jsou zavedeny pravidelné interní audity zaměřené na funkčnost systému managementu kvality včetně všech jeho navzájem souvisejících procesů.

Při interních auditech je ověřováno, zda:

- vytvořený systém managementu kvality je v souladu s požadavky právě platné mezinárodní normy. Vytvořený systém byl efektivně zaveden, uplatňován a je udržován.
- plán interních auditů kvality zohledňuje význam činností, oblastí či položek, které jsou prověřovány a výsledky předcházejících prověrek
- firma plánuje interní audity tak, aby minimálně jednou ročně byl prověřen celý systém. Organizace tuto službu nakupuje u specializovaných poradenských společností.
- z provedených auditů jsou zaznamenány výsledky včetně:
  - činností, oblastí a procesů, které byly prověřovány
  - neshod nebo odchylek, které byly nalezeny

- stavu závazků, které byly učiněny jako výsledek předcházejících auditů, jakými jsou dříve přijatá opatření k nápravě
- doporučení pro zlepšení

Výsledky interních auditů jsou sděleny formou Protokolu z auditu. Jednatel odpovědný za prověřovanou oblast musí včas přijmout opatření k nápravě neshod, které byly zaznamenány jako odchylky od stavu požadovaného.

K určení vhodnosti a účinnosti vybudovaného systému, k jeho neustálému zlepšování, k dosažení plánovaných cílů, je stanoven tento postup provádění interních auditů, jejichž prostřednictvím se zjišťují slabá místa, odchylky od plánovaného stavu, příležitosti ke zlepšení systému, navržení a zavádění opatření k nápravě a prevenci.

### **12.2.1 Plán auditů**

Interní audity jsou prováděny na základě Plánu auditů, který zpracovává a schvaluje jednatel. Pravidelné prověrky jsou plánovány tak, aby v kalendářním roce byl prověřen celý systém kvality.

Mimo pravidelných prověrek mohou být prováděny i prověrky mimořádné. Jejich důvodem jsou podstatné změny v řízení a organizaci firmy, případně v metodách, které mohou ovlivnit systém managementu kvality nebo změny tohoto systému, případně výsledky předchozích auditů.

### **12.2.2 Řízení neshod**

Vzhledem k charakteru poskytované služby je přeprava zboží vždy dokončena a případná neshoda je identifikována a jsou navržena nápravná a preventivní opatření.

## **12.3 Analýza údajů**

Firma jednou ročně hodnotí:

- vhodnost, účinnost a přiměřenost systému řízení kvality
- trendy v realizaci zakázek
- spokojenost a nespokojenost zákazníků (každého ½ roku)
- schopnost poskytnout zákazníkovi službu shodnou s jeho požadavky
- schopnost svých dodavatelů (každého ½ roku)

## 12.4 Zlepšování

Zlepšování systému řízení kvality je založeno na kontrole stanovené politiky kvality a cílů, ekonomických ukazatelů firmy a na využívání výsledků vnitřních auditů, analýz neshod zaznamenaných v jednotlivých procesech, reklamacích a stížnostech zákazníků. Ke všem neshodám, ať jsou zjištěny na kterékoliv úrovni, přijímá jednatel nebo vedoucí příslušných oddělení nápravná popřípadě preventivní opatření a jejich účinnost.

Představenstvo jednou za rok přezkoumává účinnost systému jako celek. Podkladem k tomu je zpráva, kterou ze všech dostupných zdrojů sestavuje představitel managementu kvality. Představenstvo ji projedná na své poradě a navržené závěry buď přijme, nebo po přezkoumání upraví.

## 13 CÍLE PRO OBDOBÍ ROKU 2009 A JEJICH VYHODNOCENÍ

Firma si na základě systému kvality naplánovala pro rok 2009 níže uvedené cíle a úkoly. Dále následuje vyhodnocení těchto cílů.

### 13.1 Cíle

#### Bod 1:

- Trvalé zlepšování procesů a systému jakosti za přiměřeného použití opatření a metodik trvalého zlepšování. Trvalé zlepšování spokojenosti zákazníka, a to hlavně splněním jeho požadavků.
- **Cíl:** Zavést systém sledování vozidel s tím, aby komunikoval se stávajícím účetním SW Pritanis. Očekává se snadnější sledování výkonů pracovní doby, snadnější zadávání objednávek, přesnější sledování spotřeby PHM a nahrazení ručně psaných DZVV.
- **Zodpovídá:** Představitel managementu jakosti
- **Spolupracuje:** Majitel
- **Termín:** Konec roku 2009

#### Bod 2:

- Veškeré činnosti společnosti jsou zajišťovány kolektivem profesně zdatných odborníků.
- **Cíl:** Využít evropských strukturálních fondů pro zvyšování kvalifikace pracovníků THP, případně se do tohoto zapojit. Cílem je zvyšovat kvalifikaci THP v oblasti řízení lidských zdrojů, managementu firmy, ekonomiky a komunikace.
- **Zodpovídá:** Obchodní ředitel
- **Spolupracuje:** Majitel
- **Termín:** Rok 2009

Bod 3:

- Schopní dodavatelé jsou nedílnou součástí managementu jakosti.
- **Cíl:** Trvalým rozvojem kvalitativních výkonů dodavatelů zajistit procentem zastoupení v jednotlivých skupinách na konci roku takto: A – 80%, B – 20%, C – 0%.
- **Zodpovídá:** Vedoucí dispečer
- **Spolupracuje:** Dispečer, účetní
- **Termín:** Průběžně a dle plánu školení

Bod 4:

- Vybudování zázemí napomáhá zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.
- **Cíl:** Zjištění odstavné plochy pro depozitní vozidla, obnova vozového parku (10 tahačů, 2 návěsy), odprodej nevyužité dopravní techniky.
- **Zodpovídá:** Majitel
- **Spolupracuje:** --
- **Termín:** 06/2009

Bod 5:

- **Cíl:** Převod na a. s.
- Zajištění potřebných dokladů.
- **Zodpovídá:** Majitel
- **Spolupracuje:** Obchodní ředitel, vedoucí dispečer, účetní
- **Termín:** 12/09



## 13.2 Vyhodnocení cílů

### Bod 1:

- Reklamacce, které by ohrozily vztahy se zákazníky, nebyly obdrženy.
- Podařilo se vybavit všechna vozidla systémem EchoTrack a připravit napojení tohoto systému na Pritanis.
- Vzhledem k pracnému vyřizování dokumentů k převodu firmy na a. s. byla odložena implementace na celou flotilu. Zatím zkušebně nahráno 5 vozidel.

### Bod 2:

- Cíl byl splněn, dispečeři absolvovali školení organizované Česmadem, a to:
  - 6. – 7. 10. 2009 Management v dopravě
  - 20. – 21. 10. 2009 Legislativa v dopravě
  - 3. – 4. 11. 2009 Podnikání v dopravě
  - 10. – 11. 11. 2009 Logistika a technika
  - 9. – 10. 12. 2009 Ekonomika v dopravě

### Bod 3:

- Nevznikly žádné stížnosti ani reklamacce, které by způsobili dodavatelé.

### Bod 4:

- Odstavná plocha zajištěna v objektu bývalé Řetězárny v Hlubočkách.
- Pořízena plánovaná vozidla i návěsy.
- Odprodáno 30% nevyužitě techniky.

### Bod 5:

- Společnost stihla požádat o veškeré doklady potřebné pro převod firmy, a také pro plynulý rozjezd J. M. I. T. a. s.
- Zatím nevyplynuly další požadavky.
- Převod vozidel a s tím souvisejících zařízení začne 1. 1. 2010. [11]

### 13.3 Vyhodnocení spokojenosti zákazníka

Spolupráce se zákazníky je hodnocena jak zákazníkem samotným, tak odpovědnými pracovníky firmy. Vyhodnocení zpětné vazby – názor zákazníka:

- Byla použita již osvědčená dotazníková metoda, kdy parametry spokojenosti byly stanoveny: Spolehlivost, včasnost, flexibilita, jednání řidiče, stav vozidel, image firmy, řešení mimořádných situací, technická podpora, kapacita a cena.
- Z průzkumu od stěžejních zákazníků vyplynula spokojenost se službami firmy. Z průzkumu nevyplývaly zásadní podněty pro zlepšení.
- Vyhodnocení spolupráce se zákazníky – hodnocení odpovědnými pracovníky: K zákazníkům, kteří jsou pro firmu významní (exportní zákazníci a zákazníci významní z pohledu obrátu) byly zpracovány karty k hodnocení přeprav. [11]

### 13.4 Karta zákazníka MORA MORAVIA a. s.

Firma MORA MORAVIA a. s. je jedním z největších evropských výrobců varné techniky. Jedná se o jednoho z nejdůležitějších zákazníků firmy J. M. I. T., jak z pohledu obrátu, tak i z počtu provedených přeprav ročně. Každá jednotlivá přeprava je objednána přes systém Intranet nebo e-mailem vždy s uvedeným orientačním termínem nakládky a vykládky. Přesné termíny se domlouvají s ohledem na výrobu a provozní situaci. Konečná domluva je zapsána dispečerem do objednávky.

V roce 2009 se realizovalo celkem 1063 přeprav. V kartě zákazníka MORA MORAVIA je uvedeno hodnocení firmy J. M. I. T. a spokojenost zákazníka s poskytnutými přepravami. Karta je vedena od roku 2007, kdy vznikl smluvní vztah mezi výše uvedenými firmami. [11]

Tab. 2. Karta zákazníka MORA MORAVIA

<b>Parametr spokojenosti</b>	<b>1. pol. 2007</b>	<b>2. pol. 2007</b>	<b>1. pol. 2008</b>	<b>2. pol. 2008</b>	<b>1. pol. 2009</b>	<b>2. pol. 2009</b>
<b>Spolehlivost</b>	2	1	1	1	1	1
<b>Včasnost</b>	3	2	2	2	2	1
<b>Flexibilita řidiče</b>	2	1	1	1	2	1
<b>Jednání řidiče</b>	3	2	1	1	1	1
<b>Jednání dispečera</b>	3	1	1	1	1	1
<b>Stav vozidel</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Image firmy</b>	2	1	1	1	1	1
<b>Řešení mimoř. situací</b>	2	1	1	1	1	1
<b>Technická podpora</b>	2	1	1	1	1	1
<b>Kapacita vozidel</b>	2	1	1	1	1	1

Zdroj: vlastní šetření

HODNOCENÍ: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší

Z tabulky je zřejmé, že firma J. M. I. T. pokračuje v tendenci zdokonalování svých služeb, což se dostatečně projevuje v hodnocení z posledního evidovaného roku, kdy došlo k výraznému zlepšení jak v oblasti vystupování a chování řidičů a dispečerů, tak ve spolehlivosti a včasnosti dodávek.

Firma MORA MORAVIA a. s. zhodnotila služby poskytované firmou J. M. I. T. následovně (hodnocení za rok 2009):

- všechny naplánované přepravy byly provedeny v pořádku, v dohodnutých termínech
- nebyly zjištěny jakékoliv neshody
- J. M. I. T. je považována jako velice spolehlivá dopravní firma s dobře fungujícím servisem

### 13.5 Dopravní činnost za období roku 2009

V následující tabulce byla použita data za období roku 2009. K tabulce byly vytvořeny výpočty, které vypovídají o efektivnosti firmy J. M. I. T. za rok 2009. Pro naše účely se stalo sledovanou veličinou především procento ujetých vytížených kilometrů, které vyjadřuje efektivitu plánovacího procesu ve firmě.

Tab. 3. Efektivnost kamionové dopravy za období roku 2009

<b>Rok 2009</b>	<b>Celkem ujetých km</b>	<b>Vytížené km</b>	<b>Prázdné km</b>	<b>Výnosy celkem (v Kč)</b>	<b>Náklady celkem (v Kč)</b>
<b>Leden</b>	136 786	115 653	21 133	3 486 675	3 273 289
<b>Únor</b>	274 209	231 049	43 160	6 007 919	4 905 599
<b>Březen</b>	316 477	260 650	55 827	6 858 057	6 563 733
<b>Duben</b>	279 489	231 054	48 435	6 313 657	4 770 877
<b>Květen</b>	265 310	225 062	40 248	5 107 218	4 462 514
<b>Červen</b>	353 938	301 697	52 241	7 411 262	5 762 111
<b>Červenec</b>	281 454	240 925	40 529	5 893 647	5 136 536
<b>Srpen</b>	243 815	209 145	34 670	5 003 084	4 188 742
<b>Září</b>	447 613	374 876	72 737	10 756 140	8 106 271
<b>Říjen</b>	494 263	413 995	80 268	11 442 188	9 129 038
<b>Listopad</b>	488 586	412 513	76 073	11 740 722	9 791 263
<b>Prosinec</b>	392 782	322 828	69 954	9 120 398	8 629 421
<b>Celkem</b>	<b>3 974 722</b>	<b>3 339 447</b>	<b>635 275</b>	<b>89 140 967</b>	<b>74 719 394</b>

Zdroj: vlastní šetření

Výpočty vycházející z činnosti firmy v oblasti kamionové dopravy:

Průměrná vytiženost vozidla (vyjádřena v %):  $3\,339\,447 / 3\,974\,722 = 0,84 * 100 = 84 \%$

Průměrné náklady na 1 ujetý km:  $74\,710\,394 / 3\,974\,722 = 18,8$  Kč

Průměrné výnosy na 1 ujetý km:  $89\,140\,967 / 3\,974\,722 = 22,43$  Kč

Průměrné výnosy na 1 vytižený km:  $89\,140\,967 / 3\,339\,447 = 26,69$  Kč

Průměrná ztráta na 1 nevytižený km:  $26,69 - 18,8 = 7,89$  Kč

Roční ztráta plynoucí z nevytižených km:  $7,89 * 635\,275 = 5\,012\,320$  Kč

Roční čistý zisk firmy J. M. I. T. za rok 2009 činí 14 421 573 Kč. Roční ztráta v důsledku 16% nevytiženosti kamionů je přibližně 5 milionů Kč. [11]

Hodnocení vyplývající z tabulky 3:

Firma J. M. I. T. za rok 2009 dosáhla 84 % vytiženosti svých kamionů, což lze všeobecně považovat za uspokojivý výsledek. Na základě tohoto výsledku, který vyplynul z pravidelných auditů, lze usoudit, že proces plánování probíhá ve firmě na vysoké úrovni. Roční ztráta plynoucí z „kilometrů ujetých po prázdnou“ dosáhla výše 5 milionů. V následující části jsou uvedeny návrhy na snížení těchto nákladů a zefektivnění celého systému při předpokladu kvalitně prováděné práce dispečerů a pravidelných kontrol dosažených výsledků.

## 14 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato kapitola se zaměřuje na optimalizaci plánovacího procesu ve firmě J. M. I. T. a zvýšení efektivity fungování přepravního procesu ve firmě. Toho lze dosáhnout snahou o rozšíření databáze potenciálních zákazníků, což by v praxi znamenalo ke stávající spediční databázi RAALTRANS zavést ještě další spediční program pro získávání většího množství zakázek. Jelikož firma nezískává své zákazníky pouze prostřednictvím spediční databanky, doporučila bych se ještě více zaměřit na smluvní uvázání svých kamiónů, což firmě zabezpečí pravidelný zdroj příjmů a vyšší vytíženost svých kamiónů. Vzhledem k trendu zvyšování nákladů na pohonné hmoty bych se zaměřila na úsporu v této oblasti např. zavedením ekonomicky úsporné jízdy, čehož lze dosáhnout školením řidičů hospodárné jízdy.

### 14.1 Rozšíření spediční databáze

Firma J. M. I. T. v současné době využívá služeb spediční databanky RAALTRANS, jak bylo popsáno v kapitole 11. 5. Tento spediční program denně nabízí 80 000 aktuálních nabídek nákladů a volných vozů každý den.

Na trhu je však k dispozici více spedičních firem, přičemž jednou z největších je v současné době společnost TC TRUCK & CARGO. Denně je zde až 300 000 aktuálních mezinárodních nabídek volných vozů a nabídek nákladů od 85 000 uživatelů z celé Evropy, což by pro firmu znamenalo téměř čtyřikrát větší výběr potenciálních zakázek. Jedná se v podstatě o virtuální tržiště pro dopravní firmy v oblasti dopravy a spedice. Výhodou využívání tohoto systému je možnost prezentace firmy J. M. I. T. na stránkách TC TRUCK & CARGO. Zákazník získává možnost vyhledat si firmu z vlastní iniciativy a nahlédnout do jejího profilu za účelem získání podstatných informací o firmě. Existuje zde možnost účastnit se výběrových řízení pro dlouhodobé přepravní kontrakty. Platforma nabízí výkonný plánovač tras, tzn. kalkulace trasy, která vypočítává kilometry a jízdní a vedlejší náklady a v neposlední řadě prověřování důležitých podkladů a ověřování každého nového zákazníka (podmínka existence podniku min. půl roku).

Náklady na tento spediční program se pohybují ve výši 119,90 €/měsíc, což představuje přibližně 24 000 Kč/ročně. Tyto náklady budou pro firmu relativně zanedbatelné vzhledem k podstatnému navýšení možnosti výběrů klientů a získání dalších služeb, která tato spediční firma nabízí. [9]

## 14.2 Smluvní partneři firmy J. M. I. T.

Jak už bylo zmíněno výše, firma J. M. I. T. získává své zákazníky i z hlediska dlouhodobé spolupráce a na bázi partnerství, což pro firmu představuje stálý příjem a jistotu ve vytíženosti svých kamiónů.

V roce 2007 uzavřela firma dlouhodobý kontrakt s jedním z největších výrobců varné techniky – firmou MORA MORAVIA, což podstatně ovlivnilo další vývoj ve firmě např. zakoupením 10 nových vozů značky DAF a rozšířením pole působnosti firmy. Vzhledem k příznivému vývoji ve firmě a pozitivním zkušenostem po získání takto významného zákazníka bych firmě doporučila zaměřit se na vyhledávání zákazníků pro dlouhodobou spolupráci a to především účastí na výběrových řízeních. Jelikož firma považuje kvalitu za podstatnou a orientuje se na spokojenost svých zákazníků, lze předpokládat, že bude schopna si své partnery dlouhodobě udržet a přispívat na jejich kvalitativním rozvoji, což je zřejmé již z dosažených výsledků a hodnocení právě firmou MORA MORAVIA.

## 14.3 Zavedení ekonomicky úsporné jízdy

V zájmu každé dopravní společnosti je především snižování nákladů na dopravu, což je vzhledem k trendu zvyšování cen pohonných hmot stále složitější. S tímto faktorem je třeba do budoucna nadále počítat, proto pro optimální průběh celého přepravního procesu lze navrhnout řešení v podobě školení řidičů za účelem hospodárné jízdy. Tento typ školení zajišťuje např. firma DEKRA Automobil, a. s. Cena školení na jednoho řidiče činí přibližně 4 600 Kč. Firma J. M. I. T. zaměstnává 121 řidičů, tzn., že tato akce by firmu vyšla na 550 000 Kč. Společnost DEKRA Automobil udává po přeškolení řidičů úsporu nákladů na pohonné hmoty v rozmezí 15 – 20 %. [7]

Roční náklady na pohonné hmoty přišly firmu J. M. I. T. v loňském roce na částku 46 517 762 Kč. Budeme – li předpokládat dosažení úspory ve výši 15 %, lze očekávat roční snížení nákladů o téměř 7 000 000 Kč. Měsíčně by se na ekonomicky úsporné jízdě ušetřilo přibližně 583 000 Kč. Je – li úspora 15 % udávaná firmou DEKRA Automobil reálná, investice do zaškolení řidičů je pro firmu velmi výhodná.

## ZÁVĚR

Ve firmě J. M. I. T. byla provedena analýza plánovacího procesu se zaměřením na efektivní snižování nákladů, na jejímž základě byly vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení stávající situace podniku. Hlavním cílem této bakalářské práce bylo nalezení nedostatků v oblasti plánovacího procesu a následně návrhy na jejich efektivní odstranění.

Po pečlivém prozkoumání veškerých dostupných informací bych danou problematiku zhodnotila takto: Firma J. M. I. T. již od svého založení prokazuje neustálý rozvoj poskytovaných služeb. Jelikož se pro firmu stala spokojenost zákazníka nejdůležitější, stanovuje vedení společnosti politiku jakosti. Veškeré procesy probíhající ve firmě jsou plánovány tak, aby uspokojovaly potřeby svých zákazníků. Kontrolní fáze plnění cílů probíhá na pravidelných měsíčních poradách a interních ročních auditech. Při vzniku jakékoliv odchylky je naplánován termín jejího odstranění a prostředky vedoucí k nápravě vzniklých neshod.

Firma MORA MORAVIA, a. s., která je jedním z nejvýznamnějších zákazníků firmy, je s poskytováním služeb spokojena, považuje firmu J. M. I. T. za velice spolehlivou, jelikož veškeré plánované přepravy proběhly v dohodnutých termínech bez závažnějších komplikací. Je možné říci, že ve firmě J. M. I. T. plánovací proces probíhá na vysoké úrovni.

Pro zjištění efektivnosti plánování byla vypočítána průměrná vytíženost kamióňů, která v roce 2009 činila 84 %. Tento výsledek lze považovat opět za velice uspokojivý. Přestože firma dosahuje výborných výsledků, byla navržena následující doporučení vedoucí ke snižování nákladů a zvyšování zisku v závislosti optimalizace plánovacího procesu.

Prvním navrhovaným doporučením je rozšíření spediční databáze. To by znamenalo k současné databance RAALTRANS zavést další spediční program, který poskytuje společnost TC TRUCK & CARGO, což by pro firmu znamenalo téměř čtyřikrát větší možnost získání zakázek. Náklady na tento spediční program se pohybují ve výši 24 000 Kč/ročně, což lze považovat za zanedbatelné vzhledem k podstatnému navýšení možnosti výběrů klientů a získání doprovodných služeb, která tato spediční firma nabízí.

Dalším návrhem pro firmu J. M. I. T. je zaměření se na dlouhodobou spolupráci se svými obchodními partnery, kteří pro firmu představují pravidelný zdroj příjmu a jistou



vytíženost svých kamiónů. Po výborných výsledcích plynoucích ze spolupráce firem J. M. I. T. a MORA MORAVIA lze předpokládat, že firma má výborné předpoklady pro spolupráci s velkými firmami a měla by svou činnost směřovat tímto směrem, především účastí na výběrových řízeních takových podniků.

Vzhledem k neustále se zvyšujícím cenám pohonných hmot a trendu snižování nákladů se dalším námětem pro zlepšení stala tematika ekonomicky úsporné jízdy. Společnost DEKRA Automobil, a. s. provádí školení řidičů za účelem hospodárnější jízdy. Uváděná úspora nákladů na pohonné hmoty se pohybuje v rozmezí 15 – 20 %. V kapitole 14. 3 bylo vypočteno, kolik by se měsíčně dalo na ekonomicky úsporné jízdě ušetřit. V celkovém závěru by investice do školení řidičů byla pro firmu zcela jistě výhodným řešením.

Pro srovnání, roční ztráta plynoucí z nevytíženosti kamionů činí přibližně 5 000 000 Kč/ročně, jak bylo vypočítáno v kapitole 13. 6. Úspora, která by vznikla ze zavedení hospodárné jízdy řidičů při dodržení udávaných 15% snížení nákladů na pohonné hmoty, byla vypočtena na 7 000 000 Kč/ročně. Při důkladném naplánování jednotlivých akcí, propočítání nákladů a návratnosti investice by tato návrhová část pro firmu J. M. I. T. mohla být zajímavým řešením.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ČUJAN, Z.; MÁLEK, Z. *Základy logistiky*. I. vydání. Zlín: UTB – FT, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [2] KONEČNÝ, M. *Logistika v systému řízení podniku*. Ostrava: Vysoká škola báňská, fakulta strojní, 1999. 149 s. ISBN 80-7078-667-1.
- [3] LAMBERT, D.; STOCK, J.; ELLARM, L. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0
- [4] SCHULTE, Ch. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2
- [5] SIXTA, J. a MACÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2005. ISBN 80-251-0573-3
- [6] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7

Internetové zdroje:

- [7] Dekra Automobil. Hospodárná jízda. [online]. 2011-04-21. Dostupný z WWW: [http://www.dekra-automobil.cz/akademie/index.php?file=hosp\\_jizda.php](http://www.dekra-automobil.cz/akademie/index.php?file=hosp_jizda.php)
- [8] Raaltrans. Popis. [online]. 2011-04-16. Dostupný z WWW: [http://www.raal.cz/cs/popis-raal#stru\\_n\\_\\_popis](http://www.raal.cz/cs/popis-raal#stru_n__popis)
- [9] TimoCom. TC Truck&Cargo. [online]. 2011-03-27. Dostupný z WWW: <http://www.timocom.cz/sec/900110/index.cfm/DYN/hmenuaction,503221436350100/>

Interní materiály:

- [10] Příručka kvality firmy J. M. I. T.
- [11] Zpráva o jakosti firmy J. M. I. T. za rok 2009

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

J. M. I. T. Jaromír Musil International Transport.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vlivy prostředí na plánovací proces.....	21
Obr. 2. Základní fáze podnikového strategického plánovacího procesu.....	22
Obr. 3. Proces logistického rozhodování.....	27
Obr. 4. Organizační členění firmy J. M. I. T.....	37

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: Přehled typů plánování.....	16
Tab. 2. Karta zákazníka MORA MORAVIA.....	51
Tab. 3. Efektivnost kamionové dopravy za období roku 2009.....	52