



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta logistiky a krizového řízení**

# **Analýza požadavků zákazníků na služby dopravního podniku**

Michaela Figurová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela FIGUROVÁ**  
Osobní číslo: **L09270**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza požadavků zákazníků na služby dopravního podniku**

Zásady pro vypracování:

1. **Logistika, distribuce a služby logistiky**
2. **Analýza**
3. **Dotazníkové šetření, vyhodnocení**
4. **Návrhová část**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L. Nákladní doprava a zasilatelství. Druhé vydání. Praha: ASPI a.s., 2005, ISBN 80-7357-086-6.

[2] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika – teorie a praxe. Brno: Computer press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

[3] NOVÁK, Radek. Mezinárodní kamionová doprava Plus. Praha: ASPI a.s., 2003. ISBN 80-86395-53-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Strohmandl**  
Ústav logistiky  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá vysvětlením pojmu logistika, jejím členěním a cíli, dále pak vymezením pojmu outsourcing a popsáním jednotlivých činností nabízených logistických služeb v oblasti outsourcingu.

Praktická část obsahuje SWOT analýzu, která byla sestavena na základě dotazování a je směřována na spokojenost zákazníků se službami v oblasti distribuce společnosti ČSAD Hodonín a.s. Na základě zjištěných skutečností je vypracován návrh pro zlepšení úrovně služeb v oblasti distribuce.

Klíčová slova: Logistika, Distribuce, Outsourcing, SWOT analýza,

## **ABSTRACT**

The theoretical part of the bachelor thesis deals with the definition of the term logistics, its classification and goals, the term outsourcing and description of individual logistic services offered in the field of outsourcing.

The practical part includes a SWOT analysis carried out by means of questioning concerning customer satisfaction with distribution services provided by ČSAD Hodonín a.s. In compliance with facts ascertained a proposal for improving the distribution services has been formulated.

Keywords: Logistics, Distribution, Outsourcing, SWOT analysis

### **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 11.5.2012.

.....  
podpis studenta/ky

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Janu Strohmandlovi za jeho ochotu a odborné rady a připomínky, které mi v průběhu práce uděloval, a kterými mi velmi pomohl vypracovat tuto bakalářskou práci.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>LOGISTIKA A CÍLE LOGISTIKY .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>VÝZNAM A ÚČEL LOGISTIKY .....</b>	<b>14</b>
2.1	LOGISTICKÝ PŘÍSTUP A OBSAH LOGISTIKY.....	14
2.2	HISTORIE LOGISTIKY .....	15
2.3	ŘÍZENÍ MATERIÁLOVÉHO TOKU .....	15
2.4	DOPRAVNÍ LOGISTIKA.....	15
2.5	NÁPOJOVÁ LOGISTIKA .....	16
<b>3</b>	<b>POSKYTOVATEL LOGISTICKÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>17</b>
3.1	LOGISTICKÝ PODNIK.....	17
3.2	LOGISTICKÉ SLUŽBY .....	18
3.3	LOGISTICKÝ ŘETĚZEC .....	19
<b>4</b>	<b>OUTSOURCING .....</b>	<b>20</b>
4.1	OUTSOURCING LOGISTICKÝCH PROCESŮ.....	21
4.1.1	Doprava.....	21
4.1.2	Řízení zásob.....	21
4.1.3	Manipulace s materiálem.....	22
4.1.4	Skladování.....	22
4.1.5	Informační systémy .....	22
4.2	OUTSOURCING SKLADOVÝCH VÝKONŮ.....	23
4.3	OUTSOURCING V DOPRAVĚ.....	24
4.3.1	Doprava.....	25
4.3.2	Přeprava .....	25
4.4	LOGISTICKÁ CENTRA A JEJICH SLUŽBY V OBLASTI OUTSOURCINGU .....	27
<b>5</b>	<b>SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM .....</b>	<b>30</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>SPOLEČNOST ČSAD HODONÍN A.S. ....</b>	<b>34</b>
6.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	34
6.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	36
6.3	MOTTO SPOLEČNOSTI.....	37
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	37
<b>7</b>	<b>HLAVNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>40</b>

7.1	NÁKLADNÍ DOPRAVA.....	40
7.2	AUTOBUSOVÁ DOPRAVA.....	40
7.3	SERVISNÍ ČINNOST .....	41
7.4	OBCHOD S PHL .....	41
<b>8</b>	<b>ANALÝZA ČINNOSTI ČSAD HODONÍN A.S. – ÚSEK LOGISTIKY.....</b>	<b>43</b>
8.1	STRUKTURA ÚSEKU LOGISTIKY .....	43
8.2	DIVIZE LOGISTIKY.....	43
8.3	LOGISTICKÁ CENTRA .....	44
8.3.1	LC Brno – Slatina.....	44
8.3.2	LC Praha – Hostivař.....	46
8.4	POSKYTOVANÉ LOGISTICKÉ SLUŽBY .....	47
8.5	DIVIZE TOPTRANS.....	48
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ ÚSEKU LOGISTIKY V OBLASTI DISTRIBUCE .....</b>	<b>50</b>
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>51</b>
10.1	SWOT ANALÝZA – VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	51
10.2	ZÁVĚRY ANALÝZY.....	52
<b>11</b>	<b>NÁVRH PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ SLUŽEB V OBLASTI DISTRIBUCE .....</b>	<b>54</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

V posledních letech dochází na trhu logistických služeb nabízejících komplexní služby k neustále se zvyšujícím nárokům zákazníků, kteří požadují vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Poskytovatelé těchto logistických služeb se při udržení svého postavení na trhu setkávají s velkou konkurencí a ostrým cenovým bojem. Logistické společnosti jsou proto neustále nuceny hledat nové příležitosti v rozšiřování spektra nabízených služeb, při stále zvyšující se úrovni služeb, s cílem udržet si své stávající zákazníky a větší možnosti získat zákazníky nové.

Předložená bakalářská práce je členěna na dvě části, v teoretické části vysvětluje pojem logistiky, zabývá se jejím členěním, hlavními cíli a zejména blíže představuje poskytovatele logistických služeb – logistický podnik. Dále se podrobněji zabývá tzv. outsourcingem v oblasti poskytování logistických služeb a v neposlední řadě také představuje služby zákazníkům.

Praktická část vychází z analýzy spokojenosti zákazníků se službami v oblasti distribuce společnosti ČSAD Hodonín a.s. Důležitou částí bakalářské práce je právě hodnocení poskytovaných distribučních služeb zákazníky, na základě kterého jsou zpracovány tři návrhy. První návrh spočívá upgradu informačního systému, druhý návrh se věnuje rozšíření portfolia služeb o službu sledování zásilek a třetí návrh spočívá v implementaci principu „zelené logistiky“ do strategie společnosti.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy a jejích závěrů získaných v praktické části, předložit návrh pro zvýšení úrovně služeb v oblasti distribuce společnosti ČSAD Hodonín a.s.

Pro řešení bakalářské práce jsem si vybrala společnost ČSAD Hodonín a.s., jednak z důvodu, že patří k předním logistickým firmám v České republice a jednak z důvodu, že je to firma, ve které pracuji. Jsem přesvědčena o tom, že předložené návrhy pomohou této společnosti zvýšit její pozici a konkurenceschopnost na trhu dopravních a logistických firem.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 LOGISTIKA A CÍLE LOGISTIKY

Tradiční chápání logistiky jako takové se zakládá především na řízení informačních, finančních a materiálových toků. Je nezbytné, aby byl brán zřetel na splnění požadavku zákazníka, který je neodmyslitelnou součástí od vztahu k vývoji výrobku, výběru dodavatele, vlastní realizaci výrobků, vhodné distribuční cestě produktu k zákazníkovi a v neposlední řadě také likvidaci zastaralých výrobků. Tradiční koncepce je spojena s oblastí praktické aplikace, a to jak ve výrobních, tak obchodních společnostech a přetrvávají v ní názory, že logistikou se rozumí jen výkonná složka řízení. Je omezena zejména na problematiku manipulace se zbožím, dopravy, na problematiku přepravních a manipulačních obalů a řízení skladů.

Na druhé straně netradičním chápáním logistiky se rozumí vycházení z jejího užití i v ostatních oblastech mimo výrobu a obchod a jejím předmětem se stává řízení procesů poskytování služeb neboli tok služeb. Uplatňováním logistiky v úseku služeb vzniká další perspektivní okruh jejího rozvoje. K chápání logistiky přispívá i fakt, že logistika je brána jako služba zákazníkům, a proto se jedná o služby logistiky, které patří do skupiny tržně orientovaných služeb.

Snaha každého logistického procesu je vytvořit a poskytnout kvalitní logistickou službu, která splňuje očekávání a požadavky zákazníka. Nabídka logistických služeb je však problematickou záležitostí, která zahrnuje komplexní činnosti managementu řízení daného poskytovatele logistické služby. Podniky, které účinkují na trhu logistických služeb, se musí stále více vyrovnávat s rostoucí konkurencí v této oblasti.

### **Cíle logistiky:**

- Je nutné, aby vycházeli z podnikové strategie a napomáhali splňovat celopodnikové cíle
- Musí zabezpečovat přání zákazníků na zboží a služby s požadovanou úrovní, a to při minimalizaci celkových nákladů

Za základní cíl logistiky se považuje uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník tvoří nejdůležitější část celého řetězce a od něj vychází nejvíce informací na zabezpečení dodávek zboží a s nimi související další služby. Stejně tak logistický řetězec zabezpečující pohyb materiálu a zboží u zákazníka končí.

Hlavními kritérii, podle kterých se cíle logistiky dělí, jsou:

- Primární cíle
- Sekundární cíle

Primární (nejdůležitější) cíle logistiky zahrnují cíle:

- Vnější
- Výkonové

Mezi sekundární cíle logistiky patří cíle:

- Vnitřní
- Ekonomické

Vnější logistické cíle jsou zaměřeny na uspokojování potřeb zákazníka, který je uplatňuje na trhu.

Do této skupiny logistických cílů je možno zahrnout:

- Zvýšení objemu prodeje (nikoliv výroby)
- Zkrácení dodacích lhůt
- Zlepšení úplnosti a spolehlivosti dodávek
- Zlepšení pružnosti logistických služeb, tzv. flexibility

Zabezpečit spolehlivost a úplnost dodávek patří mezi jeden z nejvýznamnějších logistických požadavků. Nejdůležitější ukazatel je faktor času. Je důležité, aby jednotlivé články logistického řetězce na sebe přesně navazovaly. Přesné dodržení časové návaznosti vede ke snížení nároku na skladování, nebo dokonce k jeho odstranění (výjimkou jsou minimální pojistné zásoby).

Zajistit úplnost dodávky je nezbytný logistický požadavek, který je zajištěn tvorbou co nejvhodnějších manipulačních jednotek a použitím vhodných přepravních pomůcek.

Snížením nákladů se zabývají vnitřní cíle logistiky. Jedná se o následující náklady:

- Na dopravu
- Na zásoby
- Na manipulaci a skladování

- Na řízení
- Na výrobu, apod.

Nezbytnou úroveň služeb, tak aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném druhu, množství a jakosti, ve správném okamžiku a na správném místě, zabezpečují výkonové cíle logistiky.

Ekonomický cíl logistiky je zabezpečit tyto služby s přiměřenými náklady, které by měli být vzhledem k úrovni služeb minimální. [2]

## 2 VÝZNAM A ÚČEL LOGISTIKY

### 2.1 Logistický přístup a obsah logistiky

Logistickým přístupem se rozumí přístup, kde se klade v první řadě důraz na komplexní koordinaci a řešení veškerých nehmotných i hmotných operací v rámci oběhových procesů s ohledem na jejich rychlost, pružnost a mobilnost s cílem plně uspokojit zákazníka při vynaložení přiměřených nákladů. Tento přístup zdůrazňuje vzájemně úzkou soudržnost mezi jednotlivými procesy, kde by každý z nich měl plnit optimálně své úkoly výhradně v souvislosti s ostatními. V případě, že jsou jednotlivé procesy nevyvážené, vede to k poruchám v celém systému.

Pro podniky z toho vyplývá:

- Výroba i prodej v evropských i světových souvislostech
- Silná konkurence
- Existence všeobecného přebytku kapacit
- Problémem není výroba, ale prodej či poskytnutí služby
- Kompenzace všech funkcí a činností v podniku
- Logistický přístup při utváření a řízení nehmotných i hmotných toků

Pod obsahem logistiky si lze představit integrální ovládání všech hmotných toků do podniku, podnikem a z podniku (tedy surovin, materiálů, polotovarů a součástí směrem do podniku a podnikem, hotových výrobků směrem z podniku) jako celku společně s příslušnými nehmotnými toky.

Pod ovládáním se zde rozumí řízení v širším smyslu, odpovídající pojetí managementu:

- Zahrnuje návrh a realizaci systémů
- Analýzu
- Plánování
- Řízení a kontrolu procesů

Integraci lze chápat jako spojování podsystémů a dílčí procesů do celkového systému s koordinovaným řízením veškerých článků hmotného toku i souvisejících článků nehmotných toků – především pak informačního a peněžního toku – v podniku.

Do nehmotného toku se řadí také propagační tok, převod vlastnických vztahů apod. [5]

## 2.2 Historie logistiky

- Vznikla v armádě
- v 60. letech v USA, plánování a realizace distribuce zboží od výrobce k zákazníkům
- v 70. letech snaha o vytižení drahých výrobních kapacit, globální optimalizace opatřování, výroby, skladování a distribuce
- v 80. letech prudký rozvoj logistiky v průmyslově vyspělých zemích zejména vlivem rozvoje automatizace a mechanizace výrobních i logistických procesů, výpočetní a komunikační techniky
- v 90. letech je považována logistika za nástroj strategického řízení, v tržní ekonomice napomáhá k dosahování prosperity a konkurenceschopnosti. Přináší nová pracovní místa, nové logistické útvary, vznik nových profesí logistik apod.

## 2.3 Řízení materiálového toku

- a) Řízení materiálového toku – patří sem nákupní logistika, výrobní logistika. Řízení materiálového toku zahrnuje pořizování surovin a materiálů, manipulace s nimi, skladování a zpracování do podoby hotového výrobku
- b) Řízení fyzické distribuce (někdy označované také jako „marketingová logistika“), do které se začleňují hotové výrobky, skladování, balení, manipulace v rámci přemístování ke konečnému spotřebiteli

Hranice mezi materiálovým hospodářstvím a fyzickou distribucí se nachází na vstupu do skladu hotových výrobků.

## 2.4 Dopravní logistika

Dopravní logistiku chápeme jako synchronizování, koordinování a optimalizování pohybů zásilek po dopravních sítích od místa a okamžiku vstupu zásilky do sítě až po místo a okamžik jejich výstupu ze sítě, tj. počínaje převzetím od přepravce – odesílatele až po předání přepravci příjemci, a to za účasti jednoho nebo několika druhů dopravy.

Mobilita každé zásilky je zprostředkována pohyby přepravních prostředků (např. kontejnerů), dopravních prostředků, manipulačních prostředků a zařízení a přenosem informací (dat, dispozic), proto se zabývá dopravní logistika také koordinací, optimalizací a synchronizací prostorového rozmístění kapacit a pohybu všech prostředků a zařízení, jejichž kooperace je nutná k uskutečnění přepravy určité zásilky.

Dopravní logistika je považována za druhou významnou a vyhraněnou aplikační oblast vedle podnikové logistiky, již vychází vstříc a vytváří předpoklady pro naplnění jejich cílů.

## 2.5 Nápojová logistika

Do nápojové logistiky patří přepravy minerální vody, osvěžujících nápojů a alkoholických nápojů. Výrobci uvedených nápojů tyto produkty dodávají do distribučních skladů celovozovými zásilkami. Z distribučních skladů jsou potom k maloobděratelům rozváženy menšími typy dopravních prostředků jako konsolidované zásilky.

Problémem nápojové logistiky jsou obaly. Používají se obaly plastové, skleněné, ocelové obaly a tetrapacky. Obaly určené pro nápojovou logistiku jsou spojovány s ekologickými požadavky a z pohledu logistiky se rozhoduje o tom, zda použít vratné obaly či nevratné obaly.

Vratný obal musí odolat mechanickému namáhání, odpovídajícímu riziku nejméně tří oběhů, aniž by došlo k nedovolenému poklesu jeho odolnosti a ochranné účinnosti. Moderní trendy však směřují k obalům nevratným, plně recyklovatelným. Klasické přepravní obaly jsou většinou nevratné. Pro efektivní manipulaci s vratnými spotřebitelskými obaly, především sklenicemi na nápoje a pro uskladnění mezioperační dopravy kusových polotovarů je využíváno nejrůznějších typů přepravek, beden a palet.

K urychlení a zjednodušení logistických postupů napomáhá zavedení normalizovaných obalů (přepravek, kartonů apod.) a normalizovaných intermodálních přepravních jednotek.

[9]



### 3 POSKYTOVATEL LOGISTICKÝCH SLUŽEB

#### 3.1 Logistický podnik

Logistickým podnikem se rozumí individualizovaný poskytovatel logistických služeb, který jako službu poskytuje také řízení výrobcova logistického řetězce. V případě se tyto podniky zapojí se svými logistickými službami do logistických řetězců více firem, mohou pak lépe optimalizovat veškeré nabízené logistické služby a tím snižovat logistické náklady, ale hlavně zvyšovat uspokojení budoucích zákazníků.

Pokud je ale kvalita poskytovaných logistických služeb horší než se očekávalo, může znamenat pro poskytovatele takového strategické spojení určité riziko penalizace. Na druhé straně v případě úspěchu je odměna za služby vynikající úrovně. Strategická výhoda pro velkoobchodní, výrobní nebo jinou firmu, která využívá partnerství s poskytovatelem logistických služeb, je zvýšení úrovně služeb zákazníkům.

Charakteristickým rysem strategické aliance prodávajícího s poskytovatelem logistických služeb je spolupráce a hned na počátku této spolupráce je nutné, aby se dohodla základní pravidla.

Pokud prodávající a poskytovatel logistických služeb mají zájem na efektivním fungování aliance, musí každý z partnerů pracovat na dvou úrovních:

- Musí plnit svou konkrétně definovanou roli v logistických procesech, které probíhají nepřetržitě a zpravidla ve velmi rozlehlém prostoru. Nepřipadá v úvahu jakákoli nejasnost, nejednoznačnost v tom, kdo za co má odpovědnost, neboť synergický efekt není dosažitelný bez perfektního sladění činností všech článků logistického řetězce
- Musí se na svou roli dívat z hlediska toho, jak přispívá k vzájemnému partnerství, neboli jak zvyšuje hodnotu, kterou má zboží pro zákazníka

Logistický podnik musí být schopen akceptovat a přizpůsobit se podnikové kultuře a hodnotám jeho partnera. Realizuje také převážnou část dodavatelských řetězců uvnitř určité organizace, tj. realizuje propojení mezi dodavatelem a konečným zákazníkem. Jinými slovy logistický podnik můžeme pojmenovat jako „poskytovatele logistické služby“.

### 3.2 Logistické služby

Logistické služby se mohou realizovat na straně:

- Zásobování
- Distribuce

Hlavní úkoly logistického podniku ve fázích zásobování výrobce:

- Transport základního a pomocného materiálu, surovin, polotovarů a výrobků od dodavatelů
- Příjem dodávek
- Uskladnění dodávek
- Výdej dodávek nebo jejich částí

Hlavní úkoly ve fázích distribuce (odbytu):

- Výstupní kontrola
- Kompletace a balení
- Uskladnění hotových výrobků
- Expedice hotových výrobků
- Přeprava hotových výrobků

Dá se tedy říci, že logistický podnik nevyrabí a neprodává.

Základními kritérii pro výběr poskytovatelů logistických služeb, jsou:

- a) Úroveň nabízených cen
- b) Kvalita poskytovatelových zaměstnanců
- c) Cena

Nejčastější důvody nespokojenosti klientů s poskytovateli logistických služeb:

- Špatná kvalita poskytovatelova managementu
- Selhání služeb
- Úroveň cen
- Neschopnost dosáhnout požadované flexibility
- Nedostatečné předávání informací [2]

### 3.3 Logistický řetězec

Logistické podniky, nebo jen zasilatelé či dopravci působí v tzv. logistickém řetězci. Logistické řetězce zajišťují pohyb materiálu, zboží nebo osob ve výrobních a oběhových procesech na základě využití informací a financí k tomu potřebných. Struktura a chování logistického řetězce vychází z nároku pružně a hospodárně uspokojit potřebu finálních zákazníků. Pohyb se vykonává pomocí manipulačních, dopravních a pomocných prostředků.



Obr. 1 Jedno z možných schémat logistického řetězce [2]

Při řízení logistického řetězce se jedná o koordinaci toku materiálů a informací od dodavatele surovin k zákazníkovi. Logistický řetězec, stejně jako jiné řetězce, není silnější než jeho nejslabší článek. Konkurenceschopnost celého řetězce je závislá na výkonnosti každého jeho článku. Výhradně jen ty nejlepší logistické řetězce jsou schopny soustavně plnit požadavky trhu, které se neustále mění.

Řízení logistického řetězce se může identifikovat prostřednictvím určitých poznatků:

- Absence kontroly zásob
- Nedostatečná flexibilita
- Neadekvátní konfigurace sítě
- Špatné rozvržení závodu
- Nedostatečné informace o kalkulaci nákladů
- Špatně definovaná měření a špatné rozdělení efektivnosti [2]

## 4 OUTSOURCING

Vychází z anglických slov out (= vnější) a source (=zdroj) a v překladu znamená uskutečňování činností pomocí vnějších procesů.

Outsourcing je proces, při kterém se delegují vedlejší činnosti, z vnitřní struktury podniku, na externí entitu, specializovaného na uskutečňování těchto operací. Považuje se za obchodní rozhodnutí, které má přispívat ke snížení nákladů a zaměřením se na důležitější úkoly v rámci výrobního procesu nebo v rámci procesů souvisejících s výrobou.

Mezi tyto procesy se zařadí doprava, protože doprava je specifická činnost, která se značně odlišuje od vlastní výroby. Výroba pro realizaci svých produktů dopravu vždy potřebuje.

Důvodů pro používání outsourcingu v určitých oborech je celá řada. Firmy, které se specializují na určitý obor, mají obvykle mnohem proškolenější a v dané problematice se orientující pracovní síly. Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně zabývat svým oborem. Náklady spojené se zajištěním specializované činnosti jsou při využití outsourcingu výrazně nižší.

Zajišťování služeb za pomoci outsourcingu se stává celosvětově zvyšujícím se trendem a celkově je možno říci, že ekonomicky výhodné je outsourcingovat ty činnosti, kdy náklady na vlastní režii těchto činností jsou vyšší, než cena za případný outsourcing.

Mimo to je možno se ještě více soustředit a provádět lépe:

- Orientaci na strategické cíle
- Zajistit nové technologie a nové specialisty
- Zajistit finanční výhody (uvolnění zdrojů)
- Zlepšit organizaci práce
- Snížit riziko s vlastní činností

Dále sem patří ekonomické výhody, jako:

- Získání nákladů na výběr nových technologií
- Likvidace zastaralých technologií
- Organizační náklady pro pracovníky
- Exaktní přehled nákladů
- Snížení vlastního rizika [5]

## 4.1 Outsourcing logistických procesů

Aby byl podnik úspěšný v rámci svých podnikatelských aktivit, je potřeba dokonalý a pružný systém řízení. Situace se ve všech odvětvích národního hospodářství a tržní ekonomiky vyvíjí obdobně. V logistice je hlavní zaměřit se zejména na náplň logistiky oběhových procesů, jakožto na souhrnné řízení všech dílčích prvků tohoto oběhového procesu.

Jedná se především o:

- Dopravu
- Řízení zásob
- Manipulaci
- Balení
- Vychystávání
- Distribuci
- Skladování
- Komunikační, informační a řídicí systémy

Tyto komponenty je nezbytné podříditi optimalizaci v rámci uspokojení všech potřeb a přání zákazníků v dopravním sektoru.

### 4.1.1 Doprava

Dopravou se zajišťuje přesun výrobků v prostoru z místa výroby do místa spotřeby, a vytváří tak přidanou hodnotu, která ve výrazné míře ovlivňuje koncovou cenu zboží. Doprava také ovlivňuje rychlost a spolehlivost, se kterou je tento přesun realizován. Pro zákazníka je důležitá pružnost v poskytování přepravních služeb, úroveň zákaznického servisu včetně řešení ztrát nebo poškození zásilek a úplná informovanost zákazníka o poloze zásilky během přepravy.

Náklady spojené s přemísťováním spadají k nejvyšším v logistice, a jestli chce být dopravní firma v podmínkách volného trhu úspěšná, musí své aktivity směřovat k logistickým potřebám zákazníků.

### 4.1.2 Řízení zásob

Zásobování patří mezi jednu z nejdůležitějších podnikových aktivit. Zásoby mají jak pozitivní tak negativní charakter, a proto je důležité optimalizování jejich řízení. Kvalitním

řízením zásob lze ovlivnit zvýšení rentability podniku a to buď formou snížení nákladů spojených se zásobováním, nebo zvýšením prodeje.

#### 4.1.3 Manipulace s materiálem

Manipulace s materiálem je element oběhového procesu, který je úzce spjat se skladováním a u něhož je nepostradatelný systematický přístup. Snahou manipulace s materiálem je minimalizovat časovou náročnost pomocí automatizace v oblasti uskladnění a následného vyhledávání materiálu. To je ale značně náročné na kapitálové investice.

#### 4.1.4 Skladování

Skladování je důležitou částí logistického systému a úzce je spjato s činností řízení zásob. Funkce skladování se dělí do tří základních oblastí, do nichž se řadí přesun produktu, uskladnění produktu a přenos informací.

V rámci přesunu produktu se zajišťuje především:

- Příjem zboží
- Transfer či uskladnění
- Kompletace
- Cross – docking
- Expedice zboží

#### 4.1.5 Informační systémy

Nároky zákazníků se neustále zvětšují a k uspokojení jejich požadavků nestačí pouze integrovat jednotlivé články logistického procesu v rámci sourodého zákaznického servisu. Logistický systém je třeba posilovat integrovaným informačním systémem, jehož podstatou je příjem objednávek. Cílem je zabezpečit dokonalou komunikaci za účelem snížit rizika ztráty zákazníků, snížit dopravní a skladovací náklady, či pokles nákladů na držení zásob.

[8]

## 4.2 Outsourcing skladových výkonů

V posledních letech nabývají na významu požadavky v souvislosti s vyskladněním hotových výrobků, i když nejsou převládající činností podnikatelské činnosti. Sklad hotových výrobků je součástí logistického řetězce mezi výrobou a odběrateli a musí zajistit požadovanou dodavatelskou připravenost pro pokrytí trhu. Opatření vedoucí k silné vyrovnanosti na trhu vedou k většímu variantnímu množství úrovně konečného výrobku, čímž se zvyšují skladové zásoby.

Výše zásob má přimět podnikatele, aby věnovali větší pozornost skladové logistice. U mnohých společností zaujímají sklady hotových výrobků druhořadou úlohu, oproti výrobní a pořízovací logistice. Cílem je odhalit jak reorganizovat sklad hotových výrobků s možností snížení nákladů, při využití krátkodobých prostředků. Zde se může obecně realizovat outsourcing bez větších investičních rizik a úspory v personální oblasti mohou být na první pohled značné.

Velice často však přichází chybné ohodnocení s výsledkem, že z dlouhodobého hlediska nebude dosaženo optima. Mezi hlavní důvod patří, že interní problémy, zejména v průběhu zakázek jsou přeneseny na partnery outsourcingu.

Podmínkou pro úspěšný návrh outsourcingu je logistická skladová a technologická struktura jak ve vlastním skladu, tak u poskytovatelů služeb. Tyto struktury jsou uzpůsobené potřebám na různé možnosti řešení při restrukturalizaci skladu hotových výrobků a následné optimalizaci.

V oblasti skladu hotových výrobků se jedná o následující základní možnosti řešení:

- Optimalizace skladu hotových výrobků s podílem vyskladnění poskytovateli služeb
- Výstavba nového skladu
- Kompletní outsourcing skladu

Outsourcing může být v optimalizačním plánování zohledněn v pěti různých útvarech. Nejčastěji praktikovaným útvarem skladové logistiky představuje oblast vnitroskladového partnerství a partnerství v oblasti výkonu služeb. V interním skladovém partnerství je funkční oblast osamocena. Návazně se u této formy optimalizuje funkční oblast a tarifně politické úvahy.

U partnerství v oblasti výkonu služeb přebírá právní samostatnost podnikatel logistických výkonů, které pomocí propojení výkonů více podnikatelů může přispívat k nákladově příznivé nabídce. U této formy hraje důležitou úlohu také partnerství rozdílných tarifů ke snížení nákladů.

Další variantou jako je např. optimalizovaný sklad s částečným outsourcingem představuje smíšenou formu základních variant a je také zohledněna při hledaném rozhodnutí. Návazně je vypracován plánovací předpoklad pro praktické použití, který podnikatelským subjektům umožní, jak by mohli využít krátkodobý potenciál pro optimalizování a správné ohodnocení dlouhodobých strategických rozhodnutí pro skladovou logistiku.

Restrukturalizační proces v plánovacím období zahrnuje pro outsourcing logistických výkonů služeb:

- Cílový plán
- Koncepční plán
- Zpřesněný plán
- Prováděcí plán [6]

### 4.3 Outsourcing v dopravě

Proces v dopravní, případně zasilatelské společnosti při zavádění outsourcingové činnosti je následovný. Dopravní společnost ve spolupráci se zákazníkem definuje jeho hlavní a podpůrné procesy a vymezí se vedlejší oblasti, které mohou být vloženy do outsourcingu. Všechny ostatní oblasti se definují tak, aby bylo zřejmé rozhraní mezi hlavním a podpůrným procesem.

Po definici rozhraní a nároků na proces se společně se zákazníkem sestaví parametry žádaných vstupů a výstupů v systému:

- Specifikace podmínek a cílů
- Analýza funkčních oblastí a výběr činností
- Definice rozhraní
- Specifikace rizikových faktorů
- Specifikace požadavků
- Výběr externího dodavatele
- Přípravná, realizační a fakturační fáze dopravního procesu
- Příprava a schválení přepravní smlouvy



- Vytvoření a realizování podmínek pro spolupráci [5]

#### 4.3.1 Doprava

Doprava představuje soubor činností, kterými se uskutečňuje pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách a přemísťování osob nebo věcí dopravními prostředky nebo zařízeními. Doprava stanovuje jak rychle a spolehlivě se přepravovaný předmět přemísťuje z jednoho místa do jiného.

K realizaci dopravy jsou potřebné:

- Dopravní prostředky
- Dopravní cesta
- Předmět přemístění
- Lidský činitel

#### 4.3.2 Přeprava

Přeprava je produkt dopravy a představuje změnu umístění osob nebo věcí v prostoru a čase. V kamionové dopravě přesun v prostoru přidává hodnotu přepravovaného nákladu.

Doprava je neodmyslitelnou součástí logistických řetězců a vytváří jedny z největších nákladů logistiky. Tyto náklady se mohou výrazně projevit na konečné ceně zboží. Čím je tento podíl nákladů vyšší, tím důležitější je pak správné rozhodnutí o dopravě a její efektivní řízení.

Mezi základní rozhodovací procesy, které se přímo týkají využití dopravy v rámci logistických řetězců, patří:

- Rozhodování o výběru druhu dopravy
- Rozhodování o výběru dopravního prostředku
- Rozhodnutí o výběru dopravce

Tyto tři rozhodovací procesy se mohou vzájemně ovlivňovat.

Na dopravním a přepravním procesu se mohou podílet různé subjekty. Spočívá to ve struktuře konkrétního logistického řetězce.

Mezi tyto subjekty patří např. dopravní, překládkové, výrobní, skladovací a balící podniky, celníci, zasilatelé (speditéři), zpracovatelé odpadů a v neposlední řadě také stát.

Jak bylo naznačeno, doprava a její výsledný produkt přeprava je pro podnik již sama outsourcingovou činností, jelikož pro firmu je nákladné nebo i nemožné dopravu provádět ve vlastní režii. Také v samotné dopravě je nutností používat někdy outsourcingovou činnost, využívat služeb externího dopravce, zasilatele, protože příkazce vyžaduje většinou zasilatelské a logistické služby.

Tyto služby sahají od poradenských služeb při nakládce, přes uskutečnění přepravy, až po zprávu o dodání zboží a vykládku na sjednané místo. Tyto činnosti jsou řešeny v INCOTERMSU, kde je přímo stanovena zodpovědnost prodávajícího a zákazníka z hlediska dopravy. [5]

Předpokladem úvahy o dodavatelských službách je disponibilita produktů. Za prvky služeb a zároveň za kritéria jejich kvality jsou považovány:

- Spolehlivost dodání
- Úplnost dodávek
- Přiměřené dodací lhůty
- Poskytované předprodejní a poprodejní služby

Dále se přistupuje také k:

- Kvalitě distribuce
- Poskytování informací

Z hlediska podniku není problematika dopravy a outsourcingu postavena na otázce, zda outsourcing zavést či nikoliv. Důležitější je otázka, který dopravce nebo zasilatel bude outsourcing a přepravu realizovat. Firma si musí také ujasnit, který druh dopravy (železniční, silniční, vodní, leteckou, potrubní) zvolí, jako nejvhodnější pro daný konkrétní druh přepravy a pro přepravované zboží.

Pro dopravce potencionální příkazce, tedy zákazník, si většinou vytváří vlastní konkurz, kde se seznamuje s nabídkami (cenovými, zda dopravce zajistí systém Just in time, jeho solventnost, možnost pojištění zboží a jiné služby) a výsledkem konkurzu je pak volba dopravce či zasilatele, který outsourcingovou činnost bude pro firmu realizovat.

Důvody ovlivňující výběr dopravce:

- Konkurenční
- Věcné
- Organizační
- Finanční
- Smluvní [9]

#### 4.4 Logistická centra a jejich služby v oblasti outsourcingu

Jednou z oblastí, kde se nabízí možnost efektivně využívat služby outsourcingové firmy je oblast dopravy a logistiky. Podniky (zejména výrobní) mají vždy nějaké vstupní toky (materiál, polotovary, nedokončené výrobky) a výstupní toky (hotové výrobky, náhradní díly) a tedy nevyhnutnou oblastí jejich činnosti je doprava, skladování, balení apod. Podniky si mohou tyto činnosti zabezpečovat sami v případě, že disponují relevantními prostředky, nebo mohou tyto činnosti pro podnik zabezpečovat pomocí outsourcingu externí firmy, které hlavní činností je právě poskytování dopravních a logistických služeb.

Outsourcingové služby v těchto oblastech mohou mimo jiné zabezpečovat také veřejná logistická centra. Ty se dají charakterizovat jako velké dopravně-výrobní zařízení se samostatnými dopravními společnostmi. Intermodální logistická centra představují systémový bod změny dopravy (železniční, vodní, silniční) a umožňují kooperaci všech zúčastněných druhů dopravy.

Logistická centra sdružují přepravní proudy, podporují kooperaci mezi jednotlivými dopravci a logistiku v přepravě. Na jedné straně jsou středisky na sběr a distribuci zboží a zároveň body styku sdružených dálkových přeprav a na straně druhé body styku místních, regionálních, případně městských přeprav.

Vnitřní infrastrukturu logistického centra by měli představovat sklady s příslušným technickým vybavením a prostory určené na překládku zboží z jednoho druhu dopravy na jiný, včetně překládacích zařízení.

Hlavní činnosti, které centra nabízejí a mohou formou outsourcingu zabezpečovat, jsou:

- Nákladní přeprava
- Překládka zboží
- Skladování zboží různých druhů
- Shromažďování a distribuce zboží

- Přepravní úprava zboží
- Komisionální činnost

Rozšířené a podpůrné činnosti logistického centra jsou:

- Údržba a opravy dopravních a přepravních prostředků a mechanizačních zařízení
- Pronájem dopravních a přepravních prostředků a mechanizačních zařízení
- Informační podpora přepravovaných zásilek a skladových zásilek během celé doby oběhu
- Všeobecné služby (celní, servisní, pojišťovací)

Z popisu hlavních činností logistického centra lze tedy určit oblasti, ve kterých může centrum poskytovat outsourcingové služby.

Centra pro své zákazníky poskytují komplexní služby v oblasti přepravy či už vstupních nebo výstupních materiálových toků. Zabezpečují dodávku vstupních toků od jednotlivých dodavatelů, přičemž nejde jen o samotnou přepravu, ale také s ní spojenou logistickou činnost.

Dodávky mohou být realizovány v rámci některých logistických systémů, jako jsou dodávky Just in time (právě včas) anebo dodávky Door-to-door (z domu do domu). S dodávkou materiálu je také úzce spjata skladovací činnost. Logistické centrum může zabezpečovat v souvislosti vlastními skladovacími prostory kompletní skladovací a zásobovací činnost.

Dodávky vstupních toků od jednotlivých dodavatelů uskladní ve vlastních skladech a postupně dle potřeby zabezpečuje souvislou dodávku těchto toků do výrobního procesu podniku, který takto v podstatě nepotřebuje žádné skladovací prostory, kromě prostorů využívané na pojistné zásoby a materiál spotřebovávaný v rámci režie podniku.

Logistické centrum je schopné poskytovat outsourcingové služby také v oblasti přepravy vstupních toků, tzn. zabezpečení kompletní přepravy a distribuce či už hotových výrobků, náhradních dílů, anebo jiných výstupů. Logistická centra zabezpečují přepravu nejen k jednotlivým zákazníkům, ale i hromadnou přepravu do dalších distribučních center a skladů.

Poskytují komplexní služby také v oblasti úložní a obalové techniky, tedy zajišťují balení zboží, uložení a fixaci na dopravní prostředek nebo do přepravního prostředku a také případnou paletizaci.

V oblasti intermodální dopravy, pokud jde o intermodální logistické centrum, je možnost zboží nakládat, vykládat nebo skladovat v intermodálních přepravních jednotkách (kontejnery, výměnné nádstavby). Logistické centrum zajišťuje vyprazdňování těchto jednotek a jejich překládku mezi různými druhy dopravy.

V logistických centrech je využíváno několik technologií, ať už přepravních nebo logistických. Jedna z moderních technologií se nazývá „Hup and Spoke“. V podstatě vystihuje podstatu a význam logistického centra. V této technologii se v podstatě jedná o sdružování menších zásilek do větších celků, které jsou potom přepravované některým z kapacitně větších druhů dopravy do oblasti určení, kde se následně rozdělí a silničními dopravními prostředky se přepraví k příjemci. Takové sdružování zásilek je výhodné zejména pro dopravce, protože dálková doprava velkokapacitními druhy dopravy je méně nákladná jako souběžná přeprava jednotlivých zásilek několika méně kapacitními dopravními prostředky.

Výhodná je i z hlediska přijatelnosti dopravní infrastruktury, případně množstevních slev. Je třeba klást ale vysoký důraz na rychlost dopravy. Sdružování, kompletizace a překládka zásilek si vyžadují určitý čas, a proto je nevyhnutné zabezpečit, aby samotná přeprava proběhla co možná nejrychleji. [7]

## 5 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM

Úroveň logistického systému podniku je zákazníkem vnímána pomocí míry a kvality jím poskytovaných služeb. To jaké úsilí bylo vynaloženo uvnitř logistického systému, kolik změn bylo uskutečněno nebo jak velká částka byla proinvestována, zůstane zákazníkům lhostejné, v případě že oni sami nepocítí nějakou pozitivní změnu ve službách. Služby zákazníkům (dodavatelské či logistické služby) jsou pro samotný podnik a jeho logistický systém velmi důležitou oblastí.

V jednotlivých odvětvích hospodářské činnosti existují velké rozdíly v postoji ke službám zákazníkům. V dnešní době je již mnoho podniků, kde se tyto služby rozšířily i do mezinárodního měřítka. V případě, že chce být podnik konkurenceschopný, je potřeba, aby měl pro rozvoj služeb vypracovanou určitou strategii a zásadně i uplatňoval uvnitř i vně podniku.

Za služby složek zákazníkům a zároveň i za kritéria jejich kvality jsou považovány:

- Spolehlivost dodávky
- Úplnost dodávky
- Krátké dodací lhůty
- Poskytnutí předprodejních i poprodejních služeb

K výše uvedeným složkám služeb zákazníkům přistupují ještě:

- Kvalita distribuce
- Poskytnutí informací

Kvalita distribuce se ukazuje minimálním počtem nesprávných dodávek, nepoškozením dodávek, nechybějícími nebo nezpožděnými doklady k zásilkám apod.

Poskytované informace zákazníkům jsou spojeny s místem, kde se zásilka na cestě právě nachází, přesné době jejího dodání, přistavení vozidla k vykládce atd.

Neodmyslitelnou součástí poskytování služeb zákazníkům je také zákaznický servis. Skládá se ze tří složek:

- Předprodejní složky
- Prodejní složky
- Poprodejní složky

### **Předprodejní složky**

Předprodejní složky souvisí zejména s politikou a strategií podniku v oblasti servisu a mohou mít velice zásadní vliv na to, jak zákazníci vnímají podnik a jaká je úroveň jejich spokojenosti.

### **Prodejní složky**

Za prodejní složky servisu se považují ty služby, které jsou zpravidla propojeny se zákaznickým servisem a zahrnují následující složky:

- Úroveň vyčerpání zásob
- Informace o stavu objednávky (o stavu objednaného zboží na skladě)
- Přesnost systému
- Rovnoměrnost cyklu objednávky
- Speciální řešení dodávek
- Redistribuce
- Substituce produktů

### **Poprodejní složky**

Poprodejní složky zajišťují podporu produktu poté, co už ho zákazník obdržel. Obsahuje následující složky:

- Instalace, záruka, opravy a náhradní díly

- Sledování produktů
- Náhrada produktů
- Stížnosti zákazníků, reklamace, vracení zboží

Zákaznický servis hraje významnou roli při utváření a udržování loajality a spokojenosti zákazníků. [2]



## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 SPOLEČNOST ČSAD HODONÍN A.S.

Obchodní název společnosti:	ČSAD Hodonín a.s.
Sídlo:	Brněnská ulice 48, 695 01 Hodonín
Právní forma:	akciová společnost
Telefon:	518 304 111
Fax:	518 321 981
http://	www.csad.com
IČO:	607 475 36
DIČ:	CZ 607 475 36
Základní kapitál:	102 000 000 Kč
Certifikát systému managementu jakosti:	ISO 9001:2008, platnost do 9.11. 2014

Mezi hlavní předměty podnikání společnosti patří:

- Vnitrozemní a mezinárodní silniční nákladní doprava
- Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství
- Expresní přeprava kusových zásilek v systému TOPTRANS
- Celní služby
- Skladovací distribuční a zásobovací logistika
- Autobusová doprava
- Prodej a opravy osobních a užitkových vozidel
- Obchod s PHL [10]

### 6.1 Charakteristika společnosti

ČSAD Hodonín a.s. se reprezentuje jako dopravní, spediční a logistická firma s dlouholetou tradicí v oblasti kamionové dopravy a skladové a distribuční logistiky.

Pro své zákazníky zajišťuje komplexní logistické služby zahrnující kvalitní a spolehlivou přepravu zboží nejen v tuzemsku, ale také v exportu a importu včetně jeho přepracování v logistických centrech, skladování a balení zboží a další služeb. Tyto operace na sebe navazují a jsou optimalizovány s cílem co nejlépe zabezpečit pružný a plynulý tok zboží od výrobců ke konečným spotřebitelům.

Významný podíl na hospodářském výsledku společnosti zaujímá především spektrum podnikatelských činností, jako jsou osobní doprava, TOPTRANS, servis vozidel DAF a prodej a servis vozů Citroën. Na hospodaření firmy má značný vliv také obchodování s pohonnými látkami.

Firma se postupem času vypracovala mezi významné poskytovatele širokého spektra služeb. Řadí se mezi prioritní české společnosti, které si udržují své stabilní místo na trhu. Vzbuzuje respekt a je velmi často oslovována významnou českou i zahraniční klientelou.

Všechny společností nabízené činnosti související s poskytováním služeb jsou certifikovány systémem managementu jakosti podle normy ISO 9001:2008. Touto certifikací společnost ručí za kvalitu poskytovaných služeb, což ověřuje pravidelný audit prováděný zahraničními společnostmi. Podstatou jakosti je zajištění kvality poskytovaných služeb, které uspokojí předem formulované potřeby zákazníků. Významné činnosti související s logistikou jsou ověřeny a schváleny nezávislým certifikačním orgánem Lloyd Register Quality Assurance (LRQA). V roce 2010 firma získala certifikát AEO (Authorised Economic Operator).

Z organizačního hlediska je společnost sestavena do spolupracujících středisek, které zajišťují dopravně logistické služby pro své zákazníky nejen na území České republiky a Slovenska, ale také v dalších státech Evropy, k jejichž zajištění využívá také svých smluvních partnerů. Společnost v současné době zaměstnává 588 zaměstnanců.

Společnost je členěna do 5 základních odvětví:

- Úsek logistiky
- Nákladní doprava
- Obchod s PHL
- Osobní doprava
- Oprávenství a prodej vozů Citroen

Společnost je mimo jiné také členem následujících významných organizací:

- Svaz dopravy ČR
- ČESMAD BOHEMIA
- Svaz dopravy a logistiky ČR
- Česká logistická asociace
- Česká společnost pro jakost
- Asociace dopravních, spedičních a servisních firem Čech, Moravy a Slezska
- Společenství čerpacích stanic ČR
- Svaz autoopraven České republiky
- Regionální hospodářská komora Brno
- Svaz zasilatelů Slovenska

Společnost rozvíjí i další aktivity, jako jsou např.:

- Účast na mezinárodních veletrzích TRANSPORT a LOGISTIKA Brno a TRANSPORT LOGISTIC Mnichov
- Využívá akcí pořádaných Regionální hospodářskou komorou Brno včetně obchodního fóra KONTAKT - KONTRAKT
- spolupracuje s vysokými školami a s odbornými středními školami za účelem rozvíjení znalostního potenciálu zaměstnanců.
- Spolupracuje s mediální sférou za účelem propagace a.s.

Firma ČSAD Hodonín a.s. je jediným, tedy 100 % vlastníkem dceřiné společnosti ČSAD Hodonín – Slovakia s.r.o., jejímž posláním je zajišťovat pro vybranou klientelu oboustrannou výměnu zboží mezi ČR a Slovenskem především s využitím časově definovaných služeb. [10]

## 6.2 Historie společnosti

ČSAD Hodonín a.s. je společnost s více než padesátiletou tradicí. Jako jiné původně dopravní firmy i tato akciová společnost navázala na historickou strukturu státem vlastněných podniků ČSAD, jejichž vznik sahá až do roku 1949. Všechny v té době provozované

závody zajišťovaly především různě specializovanou silniční nákladní dopravu a osobní autobusovou přepravu. Samotná ČSAD Hodonín a.s. vznikla v roce 1993 transformací státního podniku právě na akciovou společnost.

Klíčovým rokem byl pro společnost rok 2001, kdy bylo uvedeno do provozu logistické centrum v Brně – Slatině. Dynamický rozvoj firmy si vyžadoval vybudování dalších logisticko-distribučních center v ČR. Nejdříve v Praze a poté v Mostě. Tato expanze vyvrcholila v roce 2008, kdy se otevřelo nové logistické centrum v Brně v blízkosti letiště Brno - Tuřany, čímž došlo k optimalizaci skladovacích a distribučních služeb pod jednu střechu.

### 6.3 Motto společnosti

Hlavní cíl, kterým se společnost prezentuje, je spokojený zákazník. Společnost ČSAD Hodonín a.s. má zájem na tom, aby společně s dodavateli služeb a zákazníky vytvářeli a nadále zvyšovali úroveň vzájemné důvěry. Obchodní politika ČSAD Hodonín a.s. vychází z poznání potřeb zákazníků a jejich uspokojování. Veškeré činnosti společnosti odpovídají mezinárodním standardům.

### 6.4 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, jejíž pravomoci jsou dány zákonem a stanovami společnosti. Na výkonu podnikání dohlíží dozorčí rada, jejíž působnost, pravomoci a odpovědnost jsou dány stanovami.

Nejvyšší řídicí orgán tvoří porada vedení složená z jednotlivých ředitelů. Každý z ředitelů má pravomoci k řízení stanovených odvětví společnosti a za jejich výsledky je zodpovědný poradě vedení. Ředitel postupuje dle svého uvážení část svých pravomocí na příslušné manažery.

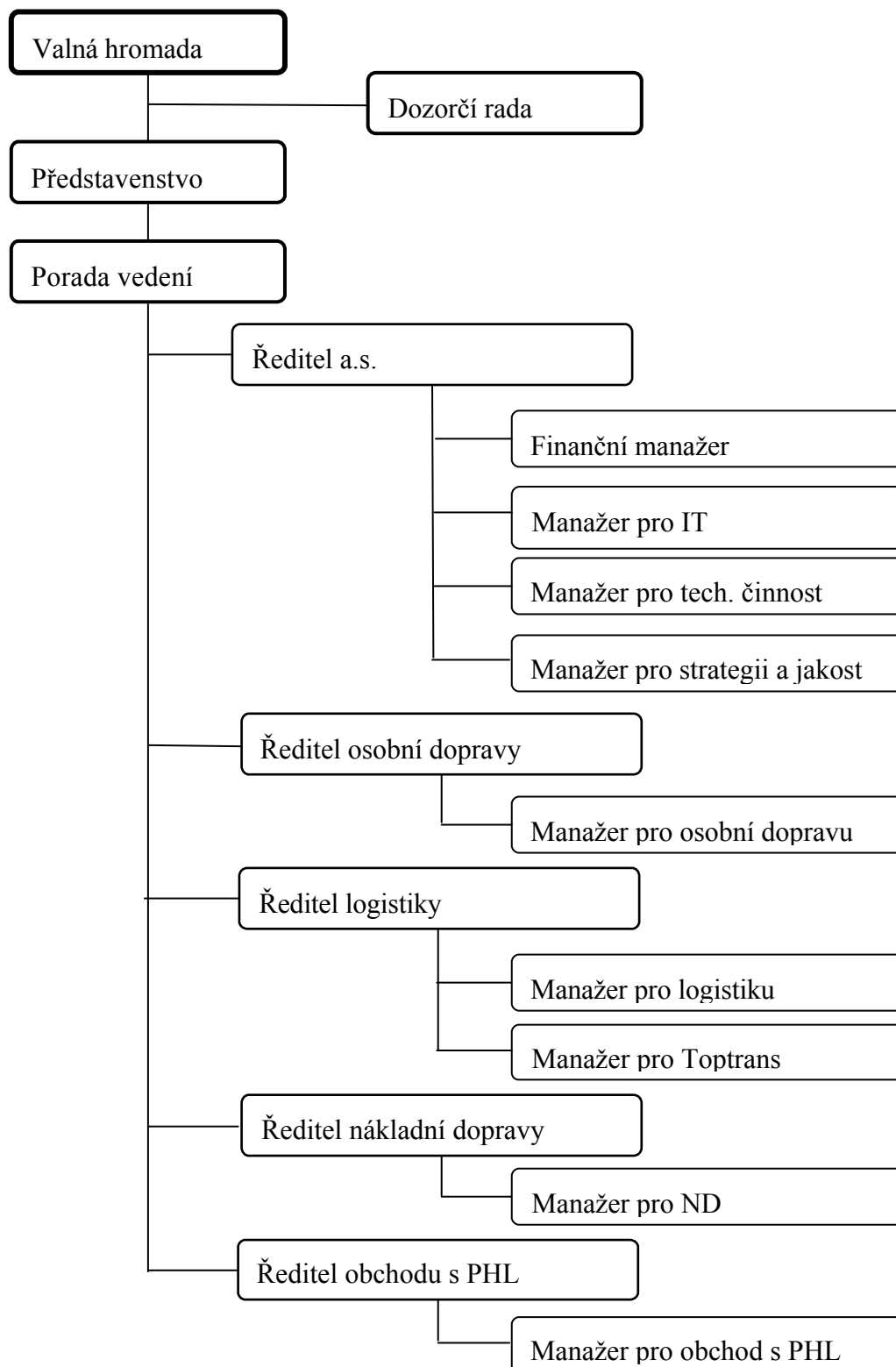
Představenstvo:

- Ing. František Luža – předseda
- Ing. Dalibor Kolmaš – místopředseda
- Ing. František Kyncl Ph.D. – místopředseda

- Martin Mikl – místopředseda
- Vladimír Röss – místopředseda

Dozorčí rada:

- Ing. Alois Bartončík – předseda
- JUDr. Josef Bělík – člen
- Naďa Slavíková – člen [10]



Obr. 2 Organizační struktura společnosti ČSAD Hodonín a.s. [11]

## 7 HLAVNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI

Kromě níže popsaných činností se ČSAD Hodonín a.s. specializuje na logistiku, na kterou má společnost vymezen samostatný úsek. Tímto úsekem se budu podrobněji zabývat v kapitole 8.

Mezi další hlavní činnosti, kterými se společnost zabývá, jsou:

### 7.1 Nákladní doprava

Tímto druhem dopravy společnost poskytuje služby svým zákazníkům jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, a to jak vlastními vozidly, tak i prostřednictvím cizích dopravců, tedy spedičně. V posledních letech však v oblasti celovozových přeprav bylo ve znamení na dopravním trhu pokračujícího přetlaku nabídky dopravních kapacit nad poptávkou po nich.

Neustále přervávající konkurence na trhu umožňovala těchto služeb nad poptávkou a díky silné konkurenci na trhu se stlačily ceny za přepravy na úroveň hraničící s rentabilitou, která by zajišťovala přirozenou obnovu vozového parku. Z tohoto důvodu byla v roce 2009 přerušena jeho standardní obnova, jejíž trend byl nastolen v roce 2005. Stále přetrvává situace, kdy nárůst poptávky po vozidlech není doprovázen nárůstem cen za samotnou dopravu.

I přes tento nepříznivý fakt společnost poskytuje služby v této oblasti zejména za účelem uspokojení svých smluvních závazků vůči obchodním partnerům v regionu i v zahraničí, kam se z důvodu výkonů vozidel přesunula hlavní oblast působnosti. Po ukončení spolupráce s firmou Hartmann-Rico začátkem roku 2009 však došlo k zásadnímu omezení poskytování této služby.

### 7.2 Autobusová doprava

Pro veřejnost nabízí firma pravidelnou autobusovou dopravu v systému IDS JMK a komerční linky, navazující na autobusové spoje v jiných krajích. Komerční linky Zlín, a Uherské Hradiště, jsou optimalizovány tak, aby jejich provoz uspokojoval co nejvíce požadavky cestujících. Společnost také nabízí zájezdovou dopravu, a to jak vnitrostátní, tak i mezinárodní.



Rozsah dopravní obslužnosti je stanoven smluvním vztahem mezi JMK Brno, ZK Zlín a ČSAD Hodonín a.s. Při optimalizaci dopravních spojení jsou brány v potaz připomínky obcí, měst a krajů, které se dále konzultují s realizujícím dopravcem. Tuto optimalizaci dopravního spojení v rámci IDS, zajišťuje Kordis Brno s.r.o. Vysoká provozní úroveň osobní dopravy je zajištěna pravidelnou obnovou vozového parku, novými informačními technologiemi a vzděláváním personálu.

### 7.3 Servisní činnost

Servis činností je důležitým segmentem činnosti společnosti a zabezpečuje spolehlivý a bezpečný provoz vlastní i cizí dopravní techniky. Společnost poskytuje značkový servis nákladních vozů DAF, autobusů BOVA, Berkhof, přívěsů a návěsů Schwarzmüller, Kögel, Krone, prodej a servis vozů Citroën. Společnost nabízí také asistenční servis 24 hodin denně po celý rok. Dostupnost těchto služeb společnost provozuje ve dvou střediscích, v Hodoníně a v Chabařovicích u Ústí nad Labem.

V této oblasti společnost provozuje i další doplňkové služby, jako jsou montáž topení WEBASTO, EBERSPÄCHER, TRUMA a montáž jednotek OBU. V roce 2011 se i v této oblasti projevila úspora nákladů dopravců, a to mělo za následek pokles počtu zákazníků a tím i pokles tržeb. Tento trend bohužel přechází i do roku 2012.

### 7.4 Obchod s PHL

Tato činnost je významným článkem hospodaření společnosti. Poskytuje především distribuci, prodej pohonných hmot, provozování vlastní a smluvní sítě čerpacích stanic. Nejsilnější obchodní pozici s největším počtem smluvních odběratelů má společnost vybudovanou na Jihovýchodní Moravě a Slovensku. Odběrateli jsou zejména soukromé čerpací stanice, zemědělci, průmyslové a dopravní společnosti, ale i státní organizace.

Pohonné hmoty prodávané v síti čerpacích stanic společnosti vyhovují nejpřísnějším požadavkům kvality. Vysokou úroveň služeb, garancí kvality, původem zboží a optimalizací logistických nákladů se společnost řadí na čelní příčky prodejců pohonných hmot.

Společnost nabízí tyto produkty:

- E 85- BioEthanol (kvalita ČSN 656512)

- Super 95 – Natural 95 (kvalita ČSN EN 228)
- BA 91 – benzín speciál (kvalita ČSN 656505)
- BA 98 – super plus 98 (kvalita ČSN 656505)
- Motorovou naftu, třídy B, D, F (kvalita ČSN EN 590)
- LPG
- Propan – butan
- AdBlue

Způsob dodání pohonných hmot je realizován autocisternou o objemu 33 000 litrů, přičemž se jedná o vícekomorový typ s možnou kombinací návozu všech médií a je vybavena kalibrovanou měřicí technikou. [10]



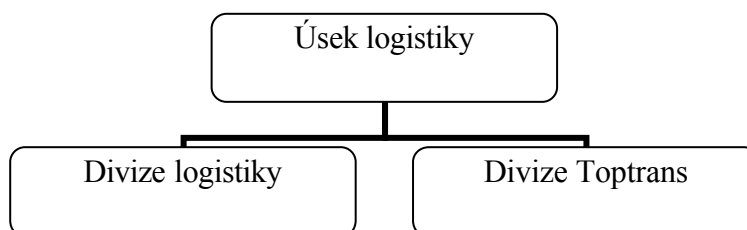
Obr. 3 Ukázka vozového parku společnosti ČSAD Hodonín a.s.[10]

## 8 ANALÝZA ČINNOSTI ČSAD HODONÍN A.S. – ÚSEK LOGISTIKY

V následující kapitole se budu zabývat analýzou činností společnosti ČSAD Hodonín a.s. a zaměřím se zejména na divizi logistiky.

Koncept zajištění komplexních logistických služeb vychází z mnohaletých zkušeností firmy ČSAD Hodonín a.s. v oblasti poskytování logistických služeb. Do spektra těchto služeb nabízené společností ČSAD Hodonín a.s. náleží divize logistiky (zahrnuje logistické centrum Brno, Logistické centrum Praha, Obchod, Dopravu a celní služby) a divize Toptrans (společnost provozuje střediska v Hodoníně a Brně). [10]

### 8.1 Struktura úseku logistiky



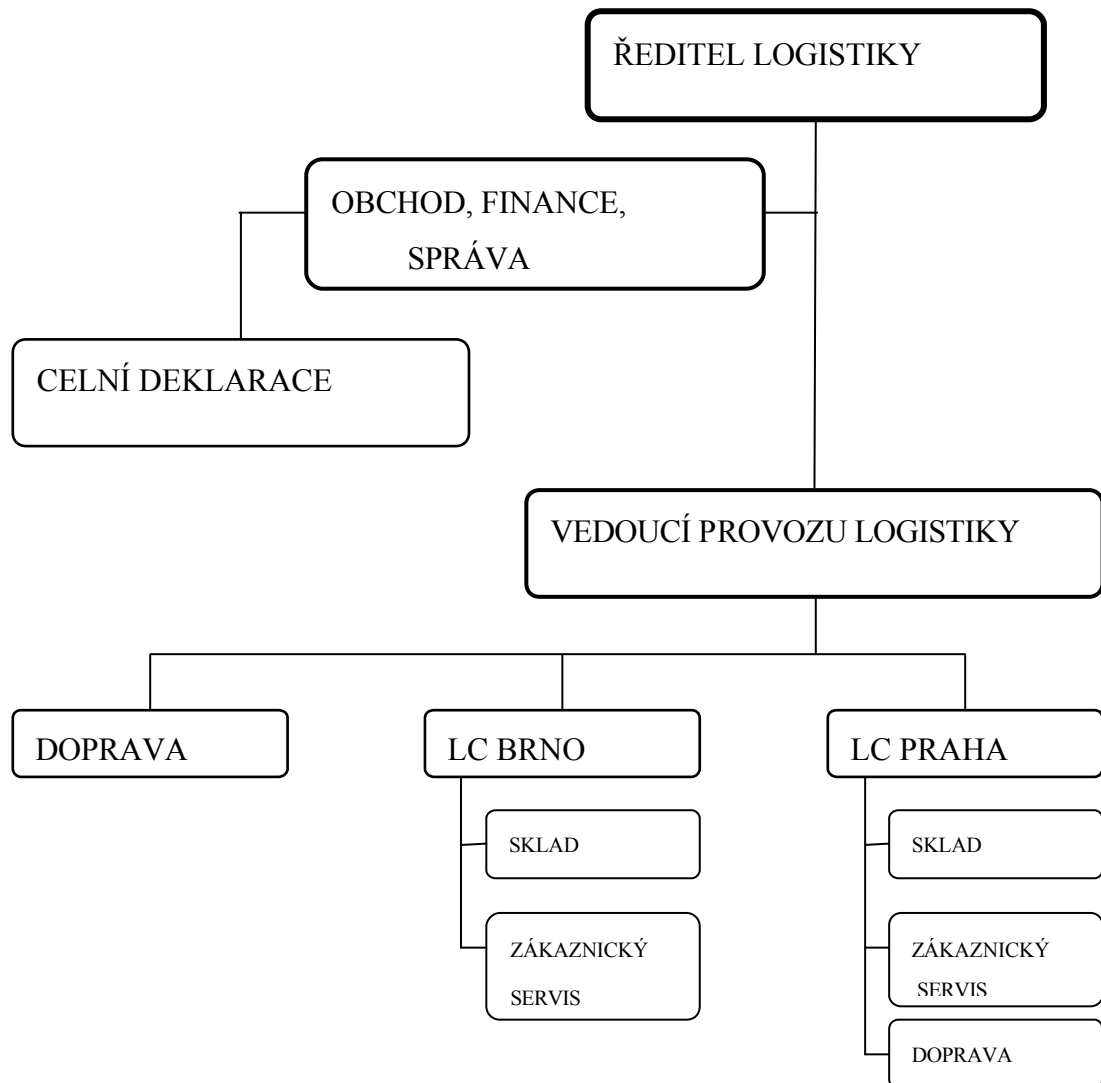
Obr. 4 Struktura úseku logistiky [11]

### 8.2 Divize logistiky

Divize logistiky se specializuje obzvlášť na skladování a distribuci. V roce 2009 se podrobil tento útvar organizačním, personálním a procesním změnám s cílem zkvalitnit a rozšířit portfolio poskytovaných služeb. Důraz se přitom kladl hlavně na oblast sledování kvality skladových a distribučních operací a tím minimalizovat případné reklamace a stížnosti od zákazníků.

Strategie v oblasti logistiky je zaměřena v první řadě na rozšíření spolupráce se zákazníky a to i na mezinárodní úrovni v oblasti suchých potravin, nápojů a komodit chemického složení. Útvar logistiky v současné době provozuje na území České republiky tři logistická centra, a to v Brně – Slatině, Praze - Hostivaři a Hodoníně. Na Slovensku provozuje logistické centrum v Senici (dceřiná společnost ČSAD Hodonín – Slovakia s.r.o.), přičemž celková skladová plocha center dosahuje až 38 000 m<sup>2</sup>. Podrobněji se jednotlivým logistickým

centrům budu zabývat v další kapitole. Díky těmto centrům obsluhuje společnost denně celou ČR, Slovensko, Polsko, Maďarsko a další země střední Evropy. [10]



Obr. 5 Organizační schéma úseku logistiky [11]

## 8.3 Logistická centra

### 8.3.1 LC Brno – Slatina

K otevření nového intermodálního logistického centra v Brně – Slatině s celkovou plochou 21 000 m<sup>2</sup> došlo v roce 2008. Jeho strategické umístění neda-

leko brněnského letiště má v současné době napojení na tři druhy dopravy – silniční, leteckou a železniční. Využití železniční dopravy, bylo vybudováno teprve nedávno a je zabezpečeno železniční vlečkou. Výhodná poloha logistického centra se využívá při realizaci logistických projektů v podmínkách střední Evropy.

Do tohoto moderního a špičkového zařízení koncentrovala firma své logistické aktivity složené z pěti oblastí, které umožňovaly poskytovat služby nejnáročnějším klientům. Soustředěny jsou zde komplexní logistické služby od logistických projektů, přes skladování, balení, celní služby, vlastní distribuční systém, nákladní dopravu až po expresní přepravu kusových zásilek Toptrans. Toto intermodální logistické centrum je nachystáno pro skladování rozsáhlého sortimentu zboží, od spotřebního, přes hygienický materiál, zdravotní potřeby, bílou a černou techniku, až po chemikálie, hořlaviny a nebezpečné látky.

V současné době je převážně zaregálovaný sklad již plně funkční, kromě sekcí pro zpracování klasického zboží zahrnuje také část s plochou 5 000 m<sup>2</sup>, která je určena pro skladování a distribuci chemického zboží s vestavkem pro hořlaviny. Tento sklad je využíván zákazníky obchodujícími s čistícími, pracími a podobnými prostředky. Sklad pro suché potraviny a nápoje se stal druhým úsekem skladu a poslední úsek skladu je vyčleněn pro logistické projekty. Součástí logistického centra je také překladiště systému Toptrans, které využívá pro svůj provoz skladovou plochu o výměře 3 500 m<sup>2</sup> a 16 překládových ramp.



Obr. 6 Vizualizace logistického centra v Brně – Slatině [10]

### 8.3.2 LC Praha – Hostivař

Další logistické centrum v Praze – Hostivaři je v provozu od roku 2006 a zabírá plochu o výměře 2 800 m<sup>2</sup>. Jeho vybavení se skládá z vysokozdvíhých vozíků, ručních paletových vozíků, paletových regálů, regálových zakladačů a v případě potřeby i speciální manipulační techniky. V pražském logistickém centru je možné skladovat černou a bílou techniku, spotřební zboží, potraviny a nápoje, zdravotní potřeby, hygienický materiál a zahradní techniku. V centru se nachází temperované, tedy vytápěné sklady.



Obr. 7 Logistické centrum Praha – Hostivař [12]

## 8.4 Poskytované logistické služby

Útvar logistiky ve společnosti ČSAD Hodonín a.s. nabízí tyto služby:

### 1. Skladování:

- Skladování (moderní sklady, nabízí možnost řízení teploty)
- Uložení zboží za účelem provedení různých logistických operací s přidanou hodnotou dle požadavků ukladatelů (přebalování, etiketování, kompletace zboží pro marketingové akce, drobné modifikace prováděné se zbožím dle specifikace ukladatele)
- Správa skladu, reporty, kontroly, inventury
- Průběžné sledování pohybu zboží s možností synchronizace se SW zákazníka
- Identifikace zboží za pomoci EAN kódů
- Ochrana zboží kamerovým systémem
- Poradenská činnost v oblasti logistiky

### 2. Distribuce:

- Dvě distribuční centra v České republice: Brno – Slatina a Praha - Hostivař

- Vlastní (neveřejný) distribuční systém v České republice a na Slovensku
- Distribuce po celé České republice do 24 hodin a na Slovensku do 48 hodin
- Dodávky zboží v režimu: Time Windows, Just in time, a další služby s přidanou hodnotou
- Doručení zásilky od jednoho kartonu až po zásilky celopaletové
- Reporty o doručení
- Dobírky
- Celovozové přepravy do destinací Střední Evropy
- Expresní přeprava kusových zásilek systémem Toptrans
- Nakládka a vykládka kontejnerů
- Námořní, letecká a železniční doprava

### 3. Celní služby včetně Intrastatu:

- Vystavení celních dokladů
- Vedení agendy celních skladů
- Zajišťování celního dluhu
- Zastupování v celním řízení
- Vystavování celních dokladů pro Společný tranzitní režim/Tranzit Společenství (T1) – včetně ručení
- Umístění vnitrozemských pracovišť u celních úřadů Praha – Hostivař, Brno a Hodonín
- vedení agendy Instrastat

## 8.5 Divize Toptrans

Mezi základní činnosti úseku logistiky ve společnosti ČSAD Hodonín a.s. patří i systém expresní přepravy kusových zásilek s označením Toptrans. Vznikl v polovině 90. let minulého století. V současnosti má systém 23 pracovišť, a to po celém území České republiky. Hlavní provozovatel je Tukový průmysl Praha, druhým největším je právě ČSAD Hodonín a.s. (pracoviště v Hodoníně a Brně). Řadí se mezi nejvýznamnější systémy v České republice a právě díky množství zásilek.



Je zaměřen na přepravu běžných kusových zásilek pro širokou škálu zákazníků a nabízí přepravu zásilek od hmotnosti obálky až po zásilky velkých objemů. Expresní přeprava kusových zásilek z domu do domu na území České republiky trvá do 24 hodin, na území Slovenska do 48 hodin.

Na pracovišti v Hodoníně probíhá svoz a rozvoz zásilek na území okresů Hodonín a Břeclav a současně také slouží jako překladiště pro zásilky mezi Českou republikou a Slovenskem. Pobočka v Brně obsluhuje region města Brna včetně Brna-venkov a Vyškov. Denně zde projde téměř 30% všech zásilek. Plní také funkci nočního tranzitního překladiště s neomezeným provozem 24 hodin denně. [10]



Obr. 8 Pracoviště Toptrans v Hodoníně [13]

## 9 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ ÚSEKU LOGISTIKY V OBLASTI DISTRIBUCE

Společnost ČSAD Hodonín a.s. se snaží udržet si postavení mezi předními poskytovateli logistických služeb v co nejvyšší kvalitě.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na divizi logistiky a při konzultacích s odborníky ze společnosti ČSAD Hodonín a.s. vyplynulo soustředit svoji práci na oblast distribuce a především na spokojenost zákazníků s poskytovanými službami v této oblasti. Na základě toho byly vytvořeny dotazníky, které byly předloženy příslušným zákazníkům k vyplnění.

Na základě odborných konzultací s příslušnými pracovníky společnosti ČSAD Hodonín byly pro oblast dotazování stanoveny následující hypotézy:

- 1) Zákazníci divize logistiky jsou spokojeni s kvalitou a šíří poskytovaných služeb v oblasti distribuce
- 2) Zákazníci jsou spokojeni se spektrem poskytovaných služeb v oblasti distribuce
- 3) Zákazníci vnímají společnost ČSAD Hodonín a.s. jako strategického partnera v oblasti distribuce pro období budoucích pěti let

Tyto hypotézy jsem prověřovala na základě hodnocení spolupráce, které je prováděno pololetně.

Dotazování jsem provedla se všemi významnými zákazníky distribuce, což činilo 95% respondentů. Hodnocení bylo provedeno dotazníkovou metodou a bylo zaznamenáváno do Karty spokojenosti zákazníka (vzor této karty uvádím v Příloze č. 1) Hodnocení proběhlo v únoru 2012, hodnocena byla druhá polovina roku 2011 a výsledky dotazníku byli následující:

## 10 SWOT ANALÝZA

Na základě vyhodnocení předcházejících dotazníků předkládám ve své bakalářské práci následující SWOT analýzu.

### 10.1 SWOT analýza – vyhodnocení dotazníkového šetření

#### 1) Analýza vnitřního prostředí

##### Silné stránky

- S kvalitou služeb jsou téměř všichni zákazníci spokojeni a nemají dalších připomínek
- Zákazníci hodnotí spolupráci a komunikaci s ČSAD Hodonín a.s. velmi pozitivně
- Dále zákazníci oceňují vstřícný přístup při řešení operativních problémů
- Pozitivně také zákazníci vnímají pravidelné pololetní hodnocení spolupráce

##### Slabé stránky

- Zákazníci vnímají, že společnost ČSAD Hodonín a.s. poskytuje pouze úzké spektrum distribučních služeb
- Informační systém neposkytuje dostatečné informace
- Nízká flexibilita při podávání informací o zásilkách v distribuci
- Část zákazníků nevnímá ČSAD Hodonín a.s. jako strategického partnera pro budoucí období pěti let

#### 2) Analýza vnějšího prostředí

##### Příležitosti

- Zvýšení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům
- Zisk nových zákazníků
- Upevnění pozice na trhu
- Možnost expanze na další trhy

##### Hrozby

- Konkurenční prostředí
- Ztráta pozice na trhu
- Ztráta zákazníků

## 10.2 Závěry analýzy

V této kapitole bych chtěla provést hodnocení hypotéz na základě analýzy

### Hypotéza č. 1

Zákazníci jsou spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb v oblasti distribuce

### Hypotéza č. 2

Zákazníci jsou spokojeni se spektrem poskytovaných služeb v oblasti distribuce

### Hypotéza č. 3

Zákazníci vnímají společnost ČSAD Hodonín a.s. jako strategického partnera pro distribuci pro období budoucích pěti let

## Výsledek analýzy

Výsledky provedené analýzy jsou následující:

### Hypotéza č. 1

Tato hypotéza byla potvrzena.

Na základě provedeného osobního šetření i rozhovoru se zákazníky lze konstatovat, že zákazníci jsou spokojeni s kvalitou distribučních služeb. Kvalita je vnímána na velmi vysoké úrovni (kvalita v distribuční logistice u společnosti ČSAD Hodonín a.s. se pohybuje okolo 99%).

### Hypotéza č. 2

Dle výsledku analýzy byla tato hypotéza vyvrácena.

Dle výstupů z karet spokojenosti zákazníků je bohužel rozsah služeb hodnocen jako mírně neuspokojivé a jsou zejména tyto připomínky:

- Společnost ČSAD Hodonín a.s. není zapojena do aktuálních trendů v oblasti distribuce a to se rozchází ze strategií zákazníků (takto hodnotí ČSAD Hodonín a.s. zejména mezinárodní zákazníci, kteří tvoří asi 50% distribučních objemů. Zákazníci z tuzemska vnímají rozsah služeb jako uspokojivý)

### Hypotéza č. 3

Dle výsledků analýzy byla tato hypotéza vyvrácena

Při hodnocení bylo zjištěno, že někteří zákazníci nevnímají ČSAD Hodonín a.s. jako strategického partnera do budoucna, a to zejména z důvodů „nedostatečného“ rozsahu služeb v oblasti distribuce, jak uvádím výše v komentáři hypotézy č. 2

## 11 NÁVRH PRO ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ SLUŽEB V OBLASTI DISTRIBUCE

Na základě výsledků uvedených v předešlé kapitole byl zpracován následující návrh na zvýšení úrovně služeb v oblasti distribuce.

Tak jak je zřejmé ze SWOT analýzy, návrh je zaměřen zejména na rozšíření distribučních služeb, a to o tyto oblasti:

- 1) Upgrade informačního systému
- 2) Rozšíření portfolia služeb o službu:
  - Sledování zásilek
- 3) Implementace principu „zelené logistiky“ do strategie firmy

### **Upgrade informačního systému**

V současné době systém neposkytuje dostatečné informace.

Dále distribuční systém COLLI také špatně komunikuje se systémem LOGI. V systému jsou již zastaralá data týkající se např. hmotnosti a rozměru zásilek. Systém je pro dispečera nepřehledný a tím je také pomalejší zpětná vazba k zákazníkovi

### **Rozšíření portfolia služeb o službu sledování zásilek**

Stávající informační systém COLLI tuto službu nenabízí, proto navrhuji firmě aplikovat ještě jiný software s touto funkcí, který bude propojen s informačním systémem COLLI.

Poskytnutím této služby se zvýší konkurenceschopnost distribuce a v neposlední řadě toto napomůže prodloužení spolupráce se zákazníky na období dalších pěti let.

### **Implementace principu „zelené logistiky“ do strategie firmy**

Toto je požadavek všech nadnárodních zákazníků společnosti ČSAD Hodonín a.s., kteří tvoří 50% všech zákazníků distribuce.

Proto navrhuji implementovat v těchto dílčích oblastech:

- 1) Oblast administrativy
- 2) Oblast distribuce – vozový park

#### *Oblast administrativy*

- úspora papíru
- recyklovaný materiál
- spolupráce s certifikovanými dodavateli v oblasti ekologie
- úspora energie, ...

#### *Oblast distribuce – vozový park*

- obnova vozového parku na ekologičtější vozy (EURO 5)
- snižování CO<sub>2</sub>
- optimální plánování tras
- úspora spotřeby PHM
- využívání kombinace s ostatními druhy dopravy

## ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se věnovala analýze požadavků zákazníků na služby dopravního podniku. Jako podnik jsem si vybrala společnost ČSAD Hodonín a.s. a zaměřila se na oblast distribuce.

Na základě mých teoretických znalostí získaných na vysoké škole a informací získaných z odborných zdrojů, jsem v teoretické části své bakalářské práce zpracovala problematiku logistiky a především logistických služeb.

V praktické části jsem zpracovala analýzu požadavků zákazníků na služby dopravního podniku. Podklady k této analýze jsem čerpala z karet hodnocení spokojenosti zákazníků, osobní účasti na poradách vedení společnosti a příslušných zákazníků a v neposlední řadě také z konzultací s odborníky společnosti ČSAD Hodonín a.s.

Nedílnou součástí je také SWOT analýza zaměřena na oblast spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami společnosti, konkrétně s distribučními službami. Závěr z této analýzy sloužil jako podklad pro zpracování návrhu na zvýšení úrovně služeb v oblasti distribuce ve společnosti ČSAD Hodonín a.s.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat požadavky zákazníků a zpracovat návrhy na zvýšení úrovně distribuční logistiky ČSAD Hodonín a.s. V bakalářské práci byla navržena tři řešení, a to jak v oblasti informačních systémů a rozšíření portfolia služeb o službu Truck and Trace, tak v implementaci principu „zelené logistiky“ do strategie společnosti.

Výše uvedené návrhy, obsažené v této bakalářské práci byly předloženy vedení společnosti a zároveň s nimi byly konzultovány. Některé návrhy jsou nyní ve fázi implementace (v současné době probíhá výběr dodavatele SW řešení pro službu Truck and Trace, je naplánována obnova části vozového parku na ekologičtější vozidla – EURO V a probíhá implementace dalších opatření v rámci uplatňování ekologických principů v distribuční logistice.). Společnost by také ráda v roce 2013 získala certifikát ISO 14 001 (systém environmentálního managementu).

Věřím, že stanovený cíl byl naplněn, a že ČSAD Hodonín a.s. se podaří prostřednictvím mých návrhů zvýšit úroveň poskytovaných služeb, dosáhne maximální spokojenosti ze strany zákazníků a přispěje to i k získání zákazníků nových.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L. *Nákladní doprava a zasilatelství*. Druhé vydání. Praha: ASPI a.s., 2005, ISBN 80-7357-086-6.
- [2] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [3] NOVÁK, Radek. *Mezinárodní kamionová doprava Plus*. Praha: ASPI a.s., 2003. ISBN 80-86395-53-7.
- [4] PERNICA, P. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. stol.* Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86-031-59-4.
- [5] KAMPF, Rudolf. Outsourcing a jeho použití v dopravě. In: *Outsourcing dopravně logistických procesů a prostorová lokalizace veřejných logistických center. Sborník příspěvků*. Rudolf Kampf. První vydání. Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-022-4.
- [6] KYNCL, František a Eva CEMPÍRKOVÁ. Outsourcing skladových výkonů. In: *Outsourcing dopravně logistických procesů a prostorová lokalizace veřejných logistických center. Sborník příspěvků*. Rudolf Kampf. První vydání. Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-022-4.
- [7] ONDRUŠKOVÁ, Lenka a Ján LIŽBETIN. Logistická centrá a ich služby v oblasti outsourcingu. In: *Outsourcing dopravně logistických procesů a prostorová lokalizace veřejných logistických center. Sborník příspěvků*. Rudolf Kampf. První vydání. Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-022-4.
- [8] STOCKMANN, Pavel. Outsourcing logistických procesů. In: *Outsourcing dopravně logistických procesů a prostorová lokalizace veřejných logistických center. Sborník příspěvků*. Rudolf Kampf. První vydání. Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-022-4.

- [9] CEMPÍREK, Václav a Rudolf KAMPF. *Logistika*. První vydání. Pardubice, 2005. ISBN 80-86530-23-X

### Ostatní zdroje

- [10] Výroční zpráva společnosti ČSAD Hodonín a.s. za rok 2011
- [11] Směrnice společnosti ČSAD Hodonín a.s. za rok 2011

### Internetové zdroje

- [12] ČSAD Hodonín a.s. [online]. [cit. 2012-05-09]. Dostupné z <http://www.csad.com/cs/c/logistika-spedice/fotogalerie-4/fotogalerie-2/.htm>
- [13] ČSAD Hodonín a.s. [online]. [cit. 2012-05-09]. Dostupné z <http://www.csad.com/cs/c/toptrans-transport-spojzeni-tir/fotografie-2/f-5.htm>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý.
EAN	Čárový kód.
IDS	Integrovaný dopravní systém.
JMK	Jihomoravský kraj.
LPG	Zkapalněný ropný plyn.
PHL	Pohonné látky
PHM	Pohonné hmoty a maziva
ZK	Zlínský kraj

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Jedno z možných schémat logistického řetězce [2] .....	19
Obr. 2 Organizační struktura společnosti ČSAD Hodonín a.s. [11].....	39
Obr. 3 Ukázka vozového parku společnosti ČSAD Hodonín a.s.[10].....	42
Obr. 4 Struktura úseku logistiky [11].....	43
Obr. 5 Organizační schéma úseku logistiky [11].....	44
Obr. 6 Vizualizace logistického centra v Brně – Slatině [10] .....	46
Obr. 7 Logistické centrum Praha – Hostivař [12].....	47
Obr. 8 Pracoviště Toptrans v Hodoníně [13].....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Karta hodnocení spolupráce

P II Certifikát ISO 9001:2008

## PŘÍLOHA P I: KARTA HODNOCENÍ SPOLUPRÁCE



### KARTA HODNOCENÍ SPOLUPRÁCE

Název a adresa	
firmy	
Druh dodávky:	
DIČ:	
IČO:	
Tel./Fax:	
Jméno a funkce hodnotitele	
Datum počátku hodnocení	

**1. Kvalita poskytovaných služeb je na dohodnuté úrovni?**

Ano

Ne – v jaké oblasti nedosahují dohodnuté úrovně?

**2. Je rozsah poskytovaných služeb v distribuci dostačující?**

Ano

Ne – v čem jsou v současné poskytované služby nedostačující?

**3. Jsou mimořádné situace řešeny rychle?**

**Ano**

**Ne**

**4. Je podle vás vyhovující způsob komunikace s pracovníky ČSAD Hodonín a.s.?**

**Ano**

**Ne – v jaké oblasti by se komunikace měla zlepšit?**

**5. Jsou vám zpětně poskytovány informace o doručení zboží?**

**Ano**

**Ne**

**6. Máte návrhy pro zlepšování služeb v oblasti distribuce poskytovaných ČSAD Hodonín a. s.?**

**Ano – jaké?**

**Ne**

## PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT ISO 9001:2008

Certificate of Registration



Tímto se osvědčuje, že systém managementu kvality společnosti

**ČSAD Hodonín a.s.**

Brněnská ul. 48, 695 01 Hodonín, Česká republika

vztahující se na

**Poskytování komplexních logistických a celních služeb. Autobusová doprava. Silniční doprava. Servis silniční dopravní techniky. Zajišťování obchodu s pohonnými látkami a služeb motoristům.**

byl prověřen a certifikován NQA podle požadavků normy

**BS EN ISO 9001 : 2008**

Předmětem certifikace je udržování systému managementu kvality dle výše uvedeného standardu, který bude dozorován NQA.  
V případě sporu je platná anglická verze certifikátu.

Head of NQA



Certifikát číslo: 27792  
Datum vydání: 9. listopad 2011  
Platnost do: 9. listopad 2014  
EAC kód: 29/31

The use of the UKAS Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the accreditation certificate number 015 held by NQA.  
NQA is a trading division of Ascertiva Group Ltd, Registration No. 02513162. Registered Office: Warwick House, Houghton Hall Park, Houghton Regis, Dunstable, Bedfordshire, LU5 5ZX.  
This certificate is the property of NQA and must be returned on request.

N006/2 09/08