Projekt benchmarkingu prodejního logistického procesu ve firmě XY

Bc. Zuzana Semelová

Diplomová práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Zuzana SEMELOVÁ**
Osobní číslo:	**M10531**
Studijní program:	**N6208** Ekonomika a management
Studijní obor:	**Podniková ekonomika**
Téma práce:	**Projekt benchmarkingu prodejního logistického procesu ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Proveďte průzkum literárních zdrojů a zpracujte literární rešerši z oblasti benchmarkingu, logistiky a logistických procesů.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současný stav ve společnosti XY.**
- **Navrhněte projekt benchmarkingu prodejního logistického procesu ve firmě XY.**
- **Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu.**

Závěr

Rozsah diplomové práce:	cca 70 stran
Rozsah příloh:	
Forma zpracování diplomové práce:	tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
SIXTA, J. a M. ŽIŽKA. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
SOUKALOVÁ, R. Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci: Benchmarking – the information resource about competition. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 49 s. ISBN 80-7318-247-5.
STEHLÍK, A. a J. KAPOUN. Logistika pro manažery. Praha: Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
WATSON, G. H. Strategic benchmarking reloaded with six sigma: Improve your company's performance using global best practice. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007. 318 s. ISBN 9780470069080.

Vedoucí diplomové práce:	Ing. Kamil Dobeš, Ph.D. Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce:	18. června 2012
Termín odevzdání diplomové práce:	13. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.

doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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[1];
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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[2];
- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

[1] *zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevyděleně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých průběhu obhajoby, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané nebo vedoucí k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

[2] *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, § 35 odst. 3:*

(3) Do právu autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, nejde-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského, nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studentských povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

[3] *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, § 60 Školní dílo:*

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla užití svolení bez většího důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[1] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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);

- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 31. 7. 2012 .....

---

[1] *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, § 60 Školní dílo:*

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout svolení licenci, nejsou-li v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření projektu benchmarkingu prodejně logistického procesu ve firmě XY. Práce se skládá ze tří částí. Teoretické, analytické a projektové.

V teoretické části je na základě prostudování různých literárních zdrojů popsána logistika jako klíčový aspekt podnikání, benchmarking , manažerský nástroj, jehož pomocí může jakákoli společnost dosáhnout tzv. best practice, principy dotazníkového šetření a další.

V analytické části je popsána výchozí situace a průběh prodejně logistického procesu ve firmě XY na základě firemních údajů a průzkumu provedeného mezi zákazníky.

V projektové části je popsán projekt benchmarkingu včetně časové a rizikové analýzy, jehož pomocí se má stávající situace ve firmě zlepšit.

Klíčová slova: benchmarking, logistika, dodavatelský řetězec, dotazníkové šetření, prodejní logistický proces

ABSTRACT

Main aim of the thesis is to create a benchmarking project of sales logistics process in XY company. The thesis has three parts. Theoretical part, analytical part and project part.

In a theoretical part, based on studying various books, is described logistics as a key aspect of business, benchmarking, a management tool, that can help to achieve the best practice to ever company.

In an analytical part, the initial situation of the company is described. There is also written about sales logistics process in company, all based on internal informatik and a survey.

The benchmarking project, including time and risks analysis is described in a project part.

Keywords: benchmarking, logistics, supply chain, survey, sales logistics process

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Mahdalíkovi za poskytnutí informací a odborných rad a také panu Ing. Dobešovi za jeho pomoc, cenné rady a velkou trpělivost.

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

OBSAH

ÚVOD **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 BENCHMARKING **13**

1.1 CÍL BENCHMARKINGU 13

1.2 HISTORIE BENCHMARKINGU 13

1.2.1 Kauzalita 14
1.2.2 Moderní pojetí benchmarkingu 14
1.2.3 Současnost 15

1.3 TYPY BENCHMARKINGU 15

1.3.1 Benchmarking interní 16
1.3.2 Benchmarking externí - konkurenční 16
1.3.3 Benchmarking výkonový 16
1.3.4 Benchmarking funkcionální 17
1.3.5 Benchmarking procesní - generický 17
1.3.6 Benchmarking strategický 17

1.4 PODNĚTY K BENCHMARKINGU 18

1.4.1 Podněty interní 18
1.4.2 Podněty externí 18

1.5 FÁZE BENCHMARKINGU 18

1.5.1 Metody sběru dat 20

1.6 KODEX VEDENÍ BENCHMARKINGU 20

2 LOGISTIKA **22**

2.1 ZÁKLADNÍ DĚLENÍ LOGISTIKY 22

2.1.1 Logistika zásobovací 22
2.1.2 Logistika výrobní 23
2.1.3 Distribuční logistika 23

2.2 INTEGROVANÁ LOGISTIKA A DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC 23

2.2.1 Integrovaná logistika - vnitropodniková 23
2.2.2 Dodavatelský řetězec 23
2.2.2.1 Dodavatelský řetězec v obchodu 24
2.2.2.2 Supply chain management 24

2.3 E-LOGISTICS 24

3 SOUČASNÝ STAV V AUTOMOBILOVÉM A GUMÁRENSKÉM PRŮMYSLU **26**

4 DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ **29**

4.1 NAVRŽENÍ DOTAZNÍKU 29

4.2 FORMULACE DOTAZŮ 29

4.3 VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT 30

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **31**

II PRAKTICKÁ ČÁST 32
6 PROFIL FIRMY 33
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE 33
6.2 HISTORIE FIRMY 33
6.2.1 Barum 33
6.2.2 Continental 34
6.2.3 Barum Continental spol. s.r.o. 36
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 37
6.4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI 38
7 LOGISTICKÝ PROCES FIRMĚ BARUM CONTINENTAL SPOL. S.R.O. 41
7.1 LOGISTICKÝ PROCES 41
7.2 PST CLC A.S. 42
7.3 DOSAVADNÍ KRITERIA HODNOCENÍ KVALITY PRODEJNÍHO LOGISTICKÉHO PROCESU 43
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU - HODNOCENÍ LOGISTICKÉHO PROCESU VE FIRMĚ BARUM CONTINENTAL SPOL. S.R.O. 44
8.1 ANALÝZA CHYBOVÝCH STATISTIK 2010 - 2012 44
8.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 47
9 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 63
10 PROJEKT BENCHMARKINGU PRODEJNĚ LOGISTICKÉHO PROCESU 65
10.1 CÍL PROJEKTU 65
10.2 PROJEKT 65
10.2.1 Fáze plánování 65
10.2.1.1 Sestavení týmu 65
10.2.1.2 Benchmarkingový partner 66
10.2.1.3 Oblasti srovnávání 67
10.2.1.4 Metoda sběru dat 67
10.2.1.5 Sběr dat 67
10.2.2 Analýza 67
10.2.3 Integrace 68
10.2.4 Implementace 68
10.3 NÁKLADY A PŘÍNOSY 68
10.4 ČASOVÁ ANALÝZA 69
10.5 LOGICKÝ RÁMEC 74
10.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA 75
10.7 FINANCOVÁNÍ 77
ZÁVĚR 79

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **81**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **84**
SEZNAM OBRÁZKŮ **85**
SEZNAM PŘÍLOH **87**

ÚVOD

Na domácím i světovém trhu se v dnešní době rychle rozvíjí dravá konkurence a oproti časům minulým, kdy výrobce byl pánem, určoval co vyrobit, s jakými parametry a v jakém množství a zákazník prostě kupoval to, co mu bylo nabídnuto, jsou to právě firmy, kdo musí neustále inovovat a snažit se zavděčit spotřebitelům.

Dříve nebyl pro velký průmyslový podnik problém, udržet si téměř monopolní postavení na trhu, ale dnes je potřeba pro udržení pozice, a zvláště pak vedoucí pozice, disponovat konkurenční výhodou, sledovat své soupeře a snažit se být stále o krok napřed.

I společnosti držící se léta na špici trhu mohou kvůli hospodářským krizím, mladší dravé konkurenci či přešlapům ve strategii o své místo za relativně krátkou dobu přijít. Proto je důležité věnovat dostatek prostředků na výzkum a vývoj pro podporu inovací, dále na propagaci a podporu prodeje, péči o zákazníky a v neposlední řadě monitorování konkurence.

Právě poslední jmenovaná oblast dala vzniknout poměrně známému manažerskému nástroji, kterým je benchmarking.

V zásadě se jedná o sledování a porovnávání procesů vlastní firmy a konkurence či firmy využívající stejné nebo podobné procesy, za účelem dosažení „best practice“ – nejlepší techniky v dané oblasti na trhu. Takovéto porovnávání má jasně daná pravidla a mělo by být prospěšné všem zúčastněným stranám.

Srovnávat se dá jakákoliv oblast od výroby, přes řízení lidských zdrojů, až po prodej či zákaznický servis.

A právě odvětví spojené s prodejem je středem zájmu této práce a to prodejní logistika, která je přímo spjata se spokojeností zákazníka. Zákazník totiž také potřebuje požadované produkty ve správné skladbě, množství a čase na správném místě. Proto je potřeba tuto oblast nezanedbávat, ale udržovat vysoký standart a spokojenost na obou stranách.

Barum Continental spol. s.r.o. je firma s dlouholetou tradicí a velkým jménem, která stále jde s dobou a spolupráce s lidmi zevnitř tohoto kolosu je vždy zajímavá a přínosná. A proto, že zástupce z řad jejích pracovníků projevil o toto téma zájem, na následujících stranách je popsána problematika benchmarkingu logistického procesu aplikovaná právě v na tuto firmu k užitku čtenáři i společnosti samotné.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 BENCHMARKING

Benchmarking je manažerský nástroj, který byl zaveden současně s rostoucí globalizací ekonomik. Manažeři nadnárodních podniků potřebovali srovnání operací probíhajících v jejich podniku s těmi, které probíhají u nejlepších z řad jejich konkurence. Kvůli nabytí či udržení konkurenceschopnosti, firmy potřebovaly dosáhnout vyšší produktivity, efektivnosti a kvality. Benchmarking jim umožnil stanovit si jasné cíle a porozumět lepším praktikám konkurentů. (OECD, 2000)

Můžeme jej ale také považovat za učící proces, jenž pomáhá organizacím soustředit se na podstatné věci a jít za tím, co jim pomůže ve zlepšení. Na místo vynakládání nákladů na oblasti, které žádný posun nepřinesou. Může být také stimulem pro snahu přiblížit se lepším konkurentům. **(**OECD, 2002**)**

Dle Soukalové se pak dá například pojmout, jako systém včasného varování před možnými problémy, odchylkami vedoucími k zaostávání před konkurenčními partnery. **(**Soukalová, 2005)

Benchmarking by neměl být brán jako univerzální metoda pro každou firmu, ale měl by se přizpůsobovat jedinečnosti každé situace a každého podniku. **(**Soukalová, 2005)

1.1 Cíl benchmarkingu

Cílem benchmarkingu je popsat nejlepší praxi proto, aby byl podpořen proces tvorby hodnot, aby bylo přispěno k celkovému zlepšení, aby se zlepšil výkon firmy ve vztahu k očekávání zákazníků a aby byl zkrácen cyklus změn a inovací. **(**Soukalová, 2005)

1.2 Historie benchmarkingu

Benchmarking jako manažerský nástroj je vzhledem k vývoji nových a modernějších systému relativně starý, avšak určitě ještě nevyčerpaný zdroj informací jak ve firemním, tak ve veřejném sektoru, ale pro pochopení jeho vzniku bychom se měli vydat ještě o něco dále do minulosti.

1.2.1 Kauzalita

Kdybychom chtěli do tohoto tématu více zabřednout, tak například autor John P. Moriarty hledá kořeny benchmarkingu už v době Aristotela. Tedy ne přímo počátek benchmarkingu, ale tzv. kauzality, která se zabývá vztahy mezi příčinami a následky. Staří řekové vykládali svět jako kombinaci 4 základních elementů – ohně, vody, půdy a vzduchu. A různými vztahy mezi nimi pak vzniká všechno, co je člověk schopen cítit. Ontologicky zaměření středověcí a renesanční filozofové mnoho starověkých závěrů zachovali. V 18. a 19. století nastoupily školy empiriků a racionalistů, které přinášely i do světa kauzality nové přístupy. Charles Peirce, americký vědec a filozof, pragmatik, ještě prohloubil povědomí o významu příčinných souvislostí a dle autora článku je právě pochopení kauzality předpokladem ke správnému porozumění teorii benchmarkingu. Protože aby se firma mohla přiblížit konkurenci,je zapotřebí znát příčinu toho, proč druhá společnost je lepší a v čem má mateřská společnost nedostatky. Co by mělo být uděláno pro to, aby vlastní firma byla ve výsledku stejně úspěšná nebo dokonce úspěšnější než konkurence.

(Moriarty, 2011)

1.2.2 Moderní pojetí benchmarkingu

Idea samotného benchmarkingu se poprvé objevila pravděpodobně v Japonském průmyslu. Po druhé světové válce se chtěly velké společnosti stát světovými leadry a rozhodly se, že nebudou vyvíjet nové produkty, ale raději začnou kopírovat a inovovat existující výrobky. Pro tuto činnost si jako referenční body vybraly světové špičky ve svých oborech. Okopírovaly jejich produkty, vyzkoumaly postupy a inovovaly je. Toto není benchmarking v pravém slova smyslu, ale může to být bráno jako základ pro myšlenku, která byla dále rozvíjena.

(OECD, 2000)

Jako manažerský nástroj pochází moderní benchmarking z USA, použila jej firma Rank Xerox, když zjistila, že její odnož Fuji Xerox má asi poloviční náklady než pobočka americká a přitom se rozvíjí daleko rychleji. Pomocí srovnávání zjistili, že je to kvůli efektivnější produkci a vývojovým procesům a že nepostačí pouze uměle snižovat náklady.

(OECD, 2000)

Později si i veřejný sektor uvědomil přínosy benchmarkingu – srovnání kvality služeb, efektivosti vynaložených nákladů, zejména pro aktivity na neregulovaných trzích.

(OECD, 2000)

V devadesátých letech dvacátého století regiony jako Austrálie či Nový Zéland použily benchmarking jako nástroj regionálního řízení, například na podporu ekonomického prostředí přístavů, železniční dopravy, lodní přepravy apod., které jsou stěžejní pro ekonomiku ostrovů. (OECD, 2000)

V Evropě ve Velké Británii používali rané techniky benchmarkingu pro zlepšení ve veřejném sektoru. V roce 1997 v Nizozemí vytvořili „Benchmarking the Netherlands“ - zprávu, hodnotící celý národ. Dánsko a Finsko je následovaly.

(OECD, 2000)

1.2.3 Současnost

Několik posledních desetiletí se prakticky všechny organizace, bez ohledu na odvětví a velikost, musí vyrovnávat s tlakem společnosti na zlepšování, inovace a změny. Oblibě se proto těší nové pojmy a systémy, jako Change Management, TQM, Business Process Reengineering, Lean Production, Six Sigma atd. Tyto koncepty jsou orientovány na dosažení trvalé konkurenceschopnosti prostřednictvím účinného uspokojování požadavků zainteresovaných stran s co nejmenším vynaložením zdrojů .(Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

Benchmarking patří dnes již ke starším nástrojům, proto by jej firmy mohly přehlížet a snažit se nahradit modernějšími systémy, výše jmenovanými či jinými, v posledních letech jich vznikla celá řada. Benchmarking ale může mít pro podnik stále vysokou hodnotu a neměl by být přehlížen.

1.3 Typy benchmarkingu

Za léta používání a vývoje vznikly různé typy benchmarkingu a v podstatě každá oblast, na kterou je tento nástroj použit, může být samostatným typem, na tomto místě bude však uvedeno jen několik základních typů, zdokumentovaných v literatuře.

1.3.1 Benchmarking interní

Tento typ je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami, které zabezpečují podobné produkty, procesy či funkce. (Nenadál, Vykydal, Halfarová 2011)

Takže je poměrně běžný u podniků, které provozují stejné nebo podobné procesy ve více částech, organizačních jednotkách či divizích společnosti. Užitím vnitřního benchmarkingu se snaží firma dosáhnout té nejlepší úrovně všech svých procesů napříč celým podnikem. Jde vlastně o srovnávání procesů s tím nejlepším uvnitř společnosti. (Ordys, Uduehi a Johnson, c2007)

U tohoto typu by neměl být problém se spoluprací, jako při porovnávání konkurenčních firem. I když může existovat určitá rivalita mezi organizačními jednotkami, spolupráce může být prostě zajištěna různými prostředky ze strany vedení.

1.3.2 Benchmarking externí - konkurenční

Tento typ naopak pro porovnávání a měření využívá partnera za hranicemi organizace.

(Nenadál, Vykyda a Halfarová 2011)

Ke srovnání slouží nejlepší společnost, nebo ta, která je považována v daném odvětví za lídra. (Ordys, Uduehi a Johnson, c2007)

Proto zde už může nastat problém při vyjednávání s partnerem. Pokud ten se bojí o své know-how, nemusí s porovnáváním vůbec souhlasit, nebo například si klást nepřiměřené podmínky.

1.3.3 Benchmarking výkonový

Tento typ je orientován na přímé porovnání a měření nejrůznějších parametrů (např. výkonnost motoru, pracovníka, výrobní linky atd.). Předmětem je určitý hmotný objekt a tak jeho pomocí můžeme srovnávat i výkonnost přímých konkurentů na trhu. (Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

Problémem u tohoto typu benchmarkingu a zejména u porovnávání přímé konkurence je opět důvěra, která je zapotřebí pro získání srovnávaných dat. (Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

1.3.4 Benchmarking funkcionální

V tomto případě se porovnává několik nebo i jen jedna funkce určitých organizací majících podobné procesy, založené na stejné technologii apod. (např. porovnání rozsahu poprodejních nebo doprovodných služeb vybraných organizací). Oproti výkonovému benchmarkingu je u tohoto typu snazší nalézt alespoň jednoho externího partnera, protože organizace si nemusejí navzájem přímo konkurovat, mohou být lídry ve svých vlastních oborech a tudíž zlepšení jednoho není hrozbou pro druhého.

(Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011; Ordys, Uduehi a Johnson, c2007)

1.3.5 Benchmarking procesní - generický

Porovnává se v něm přímo určitý proces organizace, svou formou připomíná benchmarking funkcionální. Může být veden vůči jakékoliv organizaci, která zabezpečuje podobné procesy, takže organizace porovnává své praktiky bez ohledu na to, zda jsou srovnávané společnosti ze stejného oboru. Může jít například o porovnávání procesů fakturace, služeb, servisu, objednávání atd. (Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011; Ordys, Uduehi a Johnson, c2007)

1.3.6 Benchmarking strategický

U tohoto typu se jedná především o spojení klasického benchmarkingu s podnikovou strategií. Tohoto procesu má být využito k porozumění strategickým podnikatelským záležitostem především spoluprací s podniky, které vytváří se sledovaným podnikem dlouhodobé aliance a jsou pro něj strategicky významné. Tento typ je jasně přínosný pro všechny zúčastněné, protože ti spolu tak jako tak spolupracují a takto mohou lépe koordinovat své činnosti, lépe uspokojovat zákazníky a tak zlepšovat svou pozici na trhu. (Watson 1993)

1.4 Podněty k benchmarkingu

Podněty k benchmarkingu mohou být různé. Ať už se jedná o snížení obratu, kolísání tržní pozice či prostá nespokojenost se stávající situací, základním dělením jsou podněty externí a interní.

1.4.1 Podněty interní

Do této skupiny mohou patřit slabé výsledky posouzení stavu vyzrálosti systému managementu, potřeba změny technologie a zvýšení výkonnosti procesů organizace, nastavení ambiciózních cílů odvozené od celkové strategie a politiky organizace, potřeba poznat výkonnost přímé i nepřímé konkurence, touha po vyjasnění směrů a oblastí dalšího rozvoje, zjištění týkající se zaostávání a snižování výkonnosti organizace atd. (Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

Tyto podněty vycházejí přímo z nitra firmy.

1.4.2 Podněty externí

Sem jsou zařazeny neustále se dynamicky měnící požadavky všech zainteresovaných stran, trvalý rozvoj přímých i nepřímých konkurentů v segmentech trhu podniku, permanentní tlaky odběratelů na snižování nákladů, změny v legislativě, jež nutí organizace ke zlepšování a inovacím. (Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

Tyto podněty naopak vychází z okolí a jeho tlaku na společnost.

1.5 Fáze benchmarkingu

Zde se objevují menší rozdíly u různých autorů, někteří popisují pět fází benchmarkingu, někteří čtyři.

Například dle Řezáče (2009) a dalších autorů 4 základní etapy jsou:

- Plánování – považována za nejkritičtější etapu, protože v tomto stádiu je nutno vybrat plánovací tým, podnikové aktivity pro srovnávání, partnery pro benchmarking, metody pro sběr dat a i samotný sběr dat.
- Analýza – tady už se jedná o vlastní porovnávání údajů. Cílem je zjisti své postavení, odhalit nedostatky a vytvořit návrhy k jejich odstranění.

- Integrace – v této etapě dochází k začlenění návrhů z předchozího stádia do provozu firmy. Jsou určeni odpovědní pracovníci a návrhy jsou zahrnuty do jejich pracovních plánů.
- Implementace – proces implementace jednotlivých opatření je monitorován a podle potřeby i průběžně upravován. Poté dochází k překalibrování porovnávacích standardů.

(Řezáč, 2009)

Robert C. Camp (c1995) pravděpodobně předešlého autora a mnoho dalších inspiroval, v jeho dřívějším díle zaměřeném na benchmarking uvádí v podstatě shodnou charakteristiku výše zmíněných fází, popsal však o jednu fázi více, a sice fázi zralosti, která popisuje chování při dosažení vedoucí pozice.

Oproti tomu Nenadál a kolegové (Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

používají těchto pět fází:

- fázi iniciační
- fázi plánovací
- fázi analytickou
- fázi integrační
- fázi realizační.

V podstatě jde ale jen o různá pojmenování stejných postupů, což je nejlépe vidět, když si prohlédneme přímo jednotlivé kroky benchmarkingu, které se neustále opakují. Jak výše zmínění autorové, tak například Hunger a spol. (Hunger a Wheelen, c2000)

k postupu:

1) Identifikace oblasti pro srovnání,
2) definování měřítek,
3) nalezení vhodných partnerů pro benchmarking,
4) výběr metody sběru dat a zjištění potřebných informací,
5) návrh postupů k přiblížení se tzv. „ best practice“

6) implementace definovaných programů a rekalibrace benchmarkingových měřítek a postupů

1.5.1 Metody sběru dat

Existuje více způsobů, jak získat potřebná data. V první řadě máme na výběr mezi využitím primárních, vlastními zdroji získaných dat, nebo sekundárních dat, čili takových, které již získal někdo jiný, a my k nim máme přístup z různých databází, publikací apod.

Co se primárních dat týká, nejčastěji používaným nástrojem jsou dotazníky, neboli formuláře s uspořádanými otázkami, které vyplní vybraní respondenti. Metoda umožňuje získat poměrně rozsáhlý soubor dat a je nejméně časově i zdrojově náročná, proto je vhodná především v situacích, kdy máme více partnerů pro porovnávání či partner je fyzicky vzdálený a jiný kontakt by byl příliš nákladný. (Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

Další z možností je vedené interview se zástupci partnera, ať už s jednotlivci, nebo skupinově. Tento způsob přináší výhodu v tom, že eliminuje chyby z důvodu nepochopení otázky či hodnocení u respondenta. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010)

Přímé pozorování znamená práci zodpovědné osoby/osob přímo na místě, kde jsouo vykonávány činnosti, o kterých je teba získat údaje, přičemž pozorování lze ještě rozdělit na zjevné nebo skryté. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010;Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

Dalším dobře popsaným způsobem je analýza dostupných záznamů, může se jednat opět o analýzu primárních či sekundárních dat. (Grasseová, Dubec a Řehák, 2010; Nenadál, Vykydal a Halfarová 2011)

1.6 Kodex vedení benchmarkingu

V České Republice existuje Česká společnost pro jakost a ta vydala dokument s názvem „Kodex vedení benchmarkingu“. Jde o zásady, které by při provádění benchmarkingu měly být dodržovány, v zájmu dobrého průběhu srovnávání. Není však právně závazný, tudíž je na uvážení a svědomí každé společnosti, zda jej bude dodržovat. Obsahuje tyto zásady:

- Zásady přípravy – důkladná příprava před samotnou realizací, seznámení partnera s dotazníkem, kontrola legálnosti apod.

- Zásady kontaktu – dodržování vzájemně dohodnutých postupů, využívání kontaktní osoby atd.
- Zásady výměny – čestnost, poskytnutí informací, které organizace sama vyžaduje atd.
- Zásady důvěrnosti – získané informace nesdělovat bez povolení třetím stranám, důvěrnost účasti na benchmarkingu apod.
- Zásady používání – používání informací k dohodnutým účelům, kontaktní osoby pouze k provádění benchmarkingu atd.
- Zásady zákonnosti – porady s právníkem, nevyužívání informací, které mohly být získány nečestně apod.
- Zásady dokončení – dodržování termínů, dokončení do smluvené podoby
- Zásady porozumění a dohody – snaha o pochopení cílů partnera apod.
- Benchmarking s konkurenty – shoda s pravidly volné soutěže, nevyžadování citlivých údajů, využití zkušené třetí strany pro získávání údajů atd.

(*Benchmarking*, c2012)

2 LOGISTIKA

Existuje více definic postihujících logistiku, na dalších řádcích je uvedena jedna dosti výstižná, ale i velmi vyčerpávající: *„Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“* V této dlouhé definici se autoři snaží shrnout široký záběr pojmu logistika. (Sixta a Žižka, 2009, str.15)

Logistika není novým pojmem a velkou roli sehrála v historii celého světa. Stačí se podívat na propracovaný logistický systém při stavbě pyramid v Egyptě ve starověku. Naopak poražení Britů v americké Válce za nezávislost bývá přisuzováno selhání procesu zásobování. I ve Druhé světové válce sehrála logistika velkou roli. (Christopher, 2011)

V současné době dochází k rozvoji plně integrovaných logistických systémů zahrnujících jak fyzickou distribuci výrobků, tak plánování výroby a nákup surovin. (Sixta a Žižka, 2009)

2.1 Základní dělení logistiky

Všeobecně známé dělení rozděluje logistiku na zásobovací, výrobní a distribuční. Někteří autoři, jako například Jurová (2009) ve svých dílech slučují logistiku zásobovací a výrobní do jednoho celku – logistiky opatřovací, pro větší přehlednost budou dále popsány všechny tři typy jednotlivě.

2.1.1 Logistika zásobovací

U zásobování, potažmo opatřování může jít jak o hmotné statky, tak finanční prostředky či personál. Když se ale zaměříme na materiálové hospodářství, jde pak především o to, opatřit, připravit a poskytnout požadované množství materiálu v dané kvalitě a s co nejnižšími náklady dále do výroby, aby byly splněny podnikové či logistické cíle. (Jurová 2009)

2.1.2 Logistika výrobní

Logistika ve výrobě znamená především uvolňování zakázek do výrobního procesu a jejich následné sledování až po uložení hotové zakázky do skladu hotových výrobků a expedici k zákazníkovi. (Čujan a Málek, 2008)

Je žádoucí, aby byly zdroje do výroby uvolňovány tak, aby byl výrobní proces plynulý, netvořily se v něm zbytečné zásoby, ale aby ani nedocházelo k výpadkům a různým prostojům.

2.1.3 Distribuční logistika

Distribuční logistika představuje jakýsi spoj mezi výrobou a zákazníkem. Zharnuje skladovací procesy, přípravu zakázky, samotnou dopravu zboží k zákazníkovi, související informační činnosti a kontrolní činnosti. Jejím cílem je dodat zákazníkovi zboží v požadované skladbě, množství a kvalitě ve správný čas, na správné místo a za odpovídající cenu. (Čujan a Málek, 2008)

2.2 Integrovaná logistika a dodavatelský řetězec

Protože výše popsané prvky logistiky se navzájem prolínají a nelze je řídit odděleně a tak dochází ke vzniku integrovaných logistických systémů.

2.2.1 Integrovaná logistika - vnitropodniková

Zde dochází k vnitropodnikovému propojení a sladění klasických oblastí logistiky jako je oblast distribuce, zásobování a výroby s vývojem, tvorbou strategií a s marketingem, čili propojení od operativních podnikových funkcí až po strategické. (Řezáč, 2009)

2.2.2 Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec propojuje naopak podnik s vnějším světem.

Dříve se firmy viděly jako nezávislé entity, které musí s ostatními soutěžit o přežití. Oproti tomu dodavatelský řetězec je síť všech organizací zahrnutých do procesu vytváření hodnoty pro konečného zákazníka. Každý partner v dodavatelském řetězci je zodpovědný za proces přidávající produktu hodnotu. Řetězec zahrnuje všechno od základních materiálů (co je v zemi, vodě, vzduchu) až po prodej finálního produktu konečnému zákazníkovi. Není to

však totéž jako vertikální integrace, kdy firma vlastní ostatní články řetězce, zde se jedná o spolupráci všech článků, které nejsou pod přímou kontrolou jedné společnosti. (Christopher, 2011; Harrison a Hoek, 2011)

2.2.2.1 Dodavatelský řetězec v obchodu

U obchodu je třeba se zaměřit na dva hlavní aspekty: materiálový tok a informační tok.

U materiálu se jedná o tok fyzických objektů od dodavatelů přes jednotlivé články až do skladů a k zákazníkovi.

U informací poptávková data proudí od konečného zákazníka zpět přes prodejce až k dodavatelům a zásobovací data od dodavatelů k obchodníkům umožňují správně naplánovat materiálový tok.

Cílem každé firmy je zabezpečit plynulý synchronizovaný tok materiálu a informací,a by nedocházelo k výpadkům, hromadění zásob, nespokojenosti dodavatelů nebo zákazníků apod. (Harrison a Hoek, 2011)

2.2.2.2 Supply chain management

Supply chain management označuje řízení dodavatelského řetězce. Logistika je orientovaná na plánování toku produktů a informací v podniku. Řízením dodavatelského řetězce se ale snažíme překročit rámec plánu logistiky a propojit procesy uvnitř firmy s procesy probíhajícími mimo ni, v rámci dodavatelského řetězce, neboli propojit firmu s jejími dodavateli i zákazníky. (Christopher, 2011)

2.3 E-logistics

Elektronická logistika je pomocný systém řízení fyzické logistiky. Působí v celé délce řetězce od dodavatelů až k zákazníkům. Funguje pomocí počítačové, a to zejména internetové (i intranetové) technologie. Má podpořit především manažerské funkce prognózování, plánování, rozhodování a kontroly. (Stehlík a Kapoun, 2008)

S e-logistics je úzce spjata tzv.virtuální logistika, která je specifická tím, že vytváří u zákazníka dojem, že mu prodávající na internetu dodá zboží ze svého skladu. Ten jej přitom nemá a dodává je ze skladu partnera. Tato spolupráce šetří prostor, životní prostředí i ná-

klady, protože nenutí internetové prodejce k budování vlastních skladů a nakupování zboží, které by zůstávalo na skladě zbytečně.

(Stehlík a Kapoun, 2008)

V dnešní době pojmy logistika a dodavatelský řetězec splývají, logistika je součástí dodavatelského řetězce a v této práci bude dále logistika brána jako ekvivalent dodavatelského řetězce a tyto pojmy budou shodně používány či zaměňovány, protože ve firmě Barum Continental spol. s.r.o., pokud jde o logistiku, jedná se o celý proces od objednávky, až po dodání.

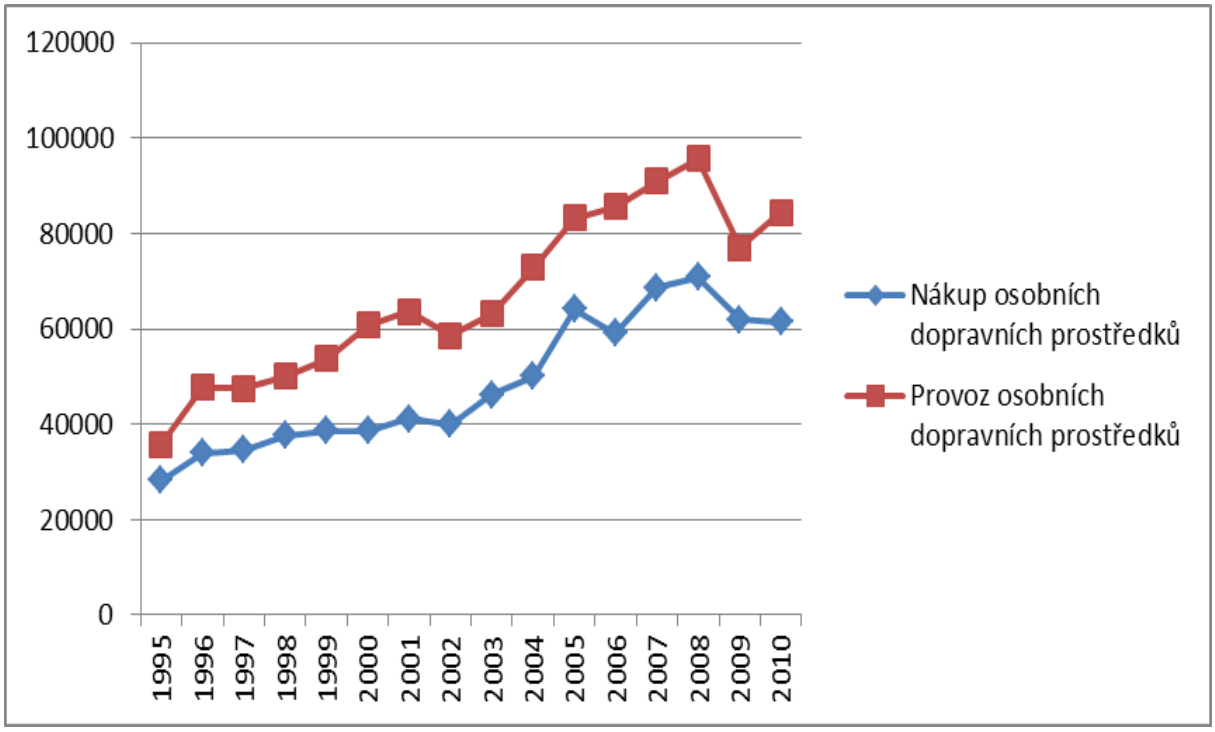
3 SOUČASNÝ STAV V AUTOMOBILOVÉM A GUMÁRENSKÉM PRŮMYSLU

Celá práce se týká firmy, jejíž hlavní činností je výroba a prodej pneumatik, proto je na dalších řádcích nastíněna současná situace v odvětví.

Sektor automotive prošel nebývalou krizí a slabý vývoj HDP v jindy silných zemích, jako je Německo, USA či Japonsko, spolu s obavami z dluhové krize, předznamenává další nepříznivý vývoj. Ten je spojený s odkládáním koupě dražších statků, čili i automobilů, což by mohlo zasáhnout v důsledku i výrobce a prodejce pneumatik. (Williams, 2011)

Jak ukazují data ČSÚ, v České republice opravdu po letech růstu došlo ke snížení výdajů na nákup a provoz automobilů v letech poznamenaných hospodářskou krizí (výdaje na provoz v roce 2010 mírně vzrostly, to můžeme přisuzovat zvýšení cen PHM a dalším faktorům).

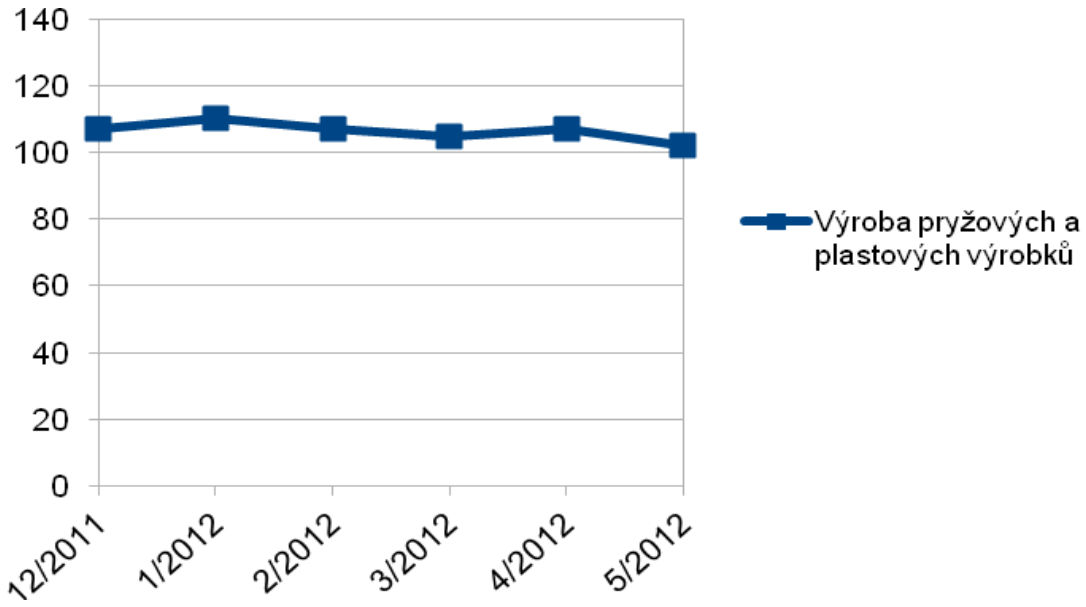
Předmětná firma očekávala v tomto roce růst, optimistické odhady se ale v poslední době mění, stejně jako odhady vývoje celé ekonomiky.



Obrázek 1: Výdaje spotřebitelů v ČR na koupi a provoz osobních automobilů v mil. Kč (Český statistický úřad, c2012)

Obrázek 2: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy - meziroční indexy – v letech 2001 - 2011 (Český statistický úřad, 2012)

Odvětví výroby pryžových a plastových výrobků procházelo podobným vývojem, největší pokles nastal v letech 2008 a 2009 jako reakce na hospodářskou krizi, do té doby křivka ukazuje vyrovnaný stav bez větších výkyvů, spíše pozitivního charakteru.



Obrázek 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy - meziroční indexy 12/2011 – 5/2012 (Český statistický úřad, 2012)

Jak je vidět na druhém grafu, situace v posledních měsících je vyrovnaná, nedochází k vyjímečným výkyvům mezi jednotlivými měsíci, pouze k mírnému kolísání lehce klesajícího charakteru, to však jsou s největší pravděpodobností jen běžné sezónní vlivy.

4 DOTAZNÍKOVÁ ŠETŘENÍ

Na dalších řádcích je popsána metodika sběru a vyhodnocování dat pomocí dotazníků, a to z toho důvodu, že tato metoda bude použita v analytické části práce.

4.1 Navržení dotazníku

Dotazník je běžně používaný způsob získávání primárních dat a můžeme se s nimi setkat v podstatě ve všech oblastech běžného života, zvláště pak v dnešní internetové době se dostávají do našich e-mailových schránek online dotazníky zcela běžně. Nezřídka ale bývají chybně formulované. Pak se může stát, že například respondent elektronického dotazníku je nucen odpovědět na otázku, na kterou odpověď nezná, aby mohl přejít k otázce další, a přitom v nabídce není možnost nevím apod. Dotazník může být špatně poskládaný a logicky nedávat smysl nebo respondenta mást atd. Proto je při navrhování důležité zaměřit se na správnou formulaci. (Řezanková, 2007)

Základem vytvoření dotazníku musí být definice zkoumaného problému a stanovení cíle průzkumu. Tím může být i jen zjištění fakt a popis situace, ověřování hypotéz či doporučení plynoucí ze zjištěných skutečností. (Pecáková, 2011)

Struktura dotazů se liší podle typu dotazníku, podle oboru, ve kterém je použit i podle struktury respondentů.

Respondenti jsou vybíráni z takzvaného základního souboru (skupina, na kterou hodláme výsledky zobecnit) pomocí náhodného, systematického, oblastního, skupinového, či jiného druhu výběru. Těmto vybraným respondentům se říká vzorek. (Pecáková 2008)

4.2 Formulace dotazů

Důležité je, aby otázky v dotazníku byly formulovány jednoznačně a srozumitelně. Většinou jsou respondentovi u otázek nabízeny různé varianty odpovědí, tyto otázky jsou nazvány uzavřené. V rámci nich je možno rozlišit dále otázky alternativní (dvě varianty) a selektivní (více než dvě varianty). Musí zde být zahrnuty všechny možné odpovědi a tyto musí být jednoznačné a nepřekrývat se. Proto se také uvádí odpověď „nevím“ apod. (Řezanková, 2007)

V dotazníku se dále mohou, kromě otázek uzavřených, vyskytovat i otázky polouzavřené a otevřené, na které respondent odpovídá svými vlastními slovy. (Řezanková, 2007)

Odpovědi respondentů mohou pak být hodnotami z určité škály, tyto rozlišujeme na nominální, ordinální a kvantitativní. (Řezanková, 2007)

Při hodnocení výrobků či služeb je možné využít bodovací nebo známkovací škály, k nimž lze přiřadit i slovní hodnocení. Vhodné jsou především pětibodové nebo sedmibodové stupnice obsahující neutrální střed, ke kterému by byla stupnice centrovaná. Musí být také jasně uveden systém bodování či známkování, aby respondent chápal, zda má volit u té které otázky vyšší, či nižší hodnotu. (Řezanková, 2007)

4.3 Vyhodnocení získaných dat

Po sestavení dotazníku a vykonání samotného sběru dat, musí být pořízené údaje roztříděny a zanalyzovány.

Nejdříve je vhodné data zkontrolovat, odhalit tak chybějící či nepoužitelné údaje a rozhodnout, zda chybná data vynechat, nebo zda je lze upravit do vyhovujícího formátu. (Pecáková, 2008)

Poté data analyzujeme ať už automaticky, za použití speciální techniky, počítačových programů, nebo vlastními silami prostřednictvím statistických výpočtů. Zde záleží na objemu získaných dat, jejich povaze i povaze samotného průzkumu.

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsou na základě literatury o dané problematice popsány všechny důležité aspekty diplomové práce, které se budou objevovat i v praktické části.

Čtenář byl seznámen s pojmem benchmarking, jeho cíli, historií, vývojem do moderní podoby manažerského nástroje. Dále zde byly uvedeny základní popsané typy benchmarkingu a sice interní, externí, výkonový, funkcionální, procesní a strategický. Bylo zmíněno, že podněty k provedení srovnávání mohou být interní i externí. Poté byly popsány jednotlivé fáze benchmarkingu, a to plánování, analýza, integrace, implementace, ale i další rozdělení některých autorů do více fází. Nakonec zde byl stručně popsán benchmarkingový kodex České spolčnosti pro jakost se svými zásadami přípravy, kontaktu, výměny, důvěrnosti, zásadou používání, zákonnosti, dokončení a zásadou porozumění a dohody.

V problematice logistiky bylo uvedeno základní dělení logistiky na zásobovací, výrobní a distribuční, byla zmíněna logistika elektronická a virtuální ale také bylo řečeno, že dnes se spíše než dělení logistiky preferuje spojování celého procesu do tzv. dodavatelského řetězce, který spojuje více činností a v podstatě i firem.

Pro lepší uvedení do obrazu zde byla nastíněna situace na trhu, ve kterém se nachází společnost, které se celá práce týká.

Také byla zmíněna teoretická východiska pro vytváření a vyhodnocování dotazníků, spočívající ve vybrání respondentů, vhodně zvoleném systému dotazování, správné formulaci otázek a srozumitelném systému hodnocení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL FIRMY

Firma Barum Continental spol. s.r.o. je velmi známá a úspěšná firma fungující mnoho let na poli automotive. Má u nás dlouhou tradici a kromě přínosu do světa motorismu je to také jeden z největších zaměstnavatelů ve Zlínském kraji.

6.1 Základní údaje

- Právní forma: Společnost s ručením omezeným Zapsáno: 5.února1993
- Sídlo: Otrokovice, Objízdná 1628, PSČ 765 31
- Základní kapitál: 2 235 275 000,- Kč

(Ministerstvo spravedlnosti České republiky, c2012)

6.2 Historie firmy

Historie společnosti pod tímto názvem se píše od roku 1993, kdy se česká firma Barum a.s. Otrokovice spojila s německým koncernem Continental AG.

6.2.1 Barum

V roce 1924 založil Tomáš Baťa ve Zlíně výrobu obuvi. Díky zvyšujícím se nákladům na železniční přepravu obuvi se Baťa rozhodl přepravovat zboží pomocí nákladní dopravy. Objevil se problém s pneumatikami, které byly nekvalitní, a často u nich docházelo k defektům. Baťa se proto rozhodl založit vlastní výrobu pneumatik ve své továrně v roce 1931. První pneumatiky značky Baťa byly obuty na cestu Zlín – Luhačovice v roce 1932.

Výroba pneumatik Baťa se rozšiřovala jak do množství, tak i do rozměrové škály. Tyto pneumatiky tak postupně začaly vytlačovat konkurenční produkty z Československa.

V roce 1945 už tři největší výrobci pneumatik vytvořili kvůli zjednodušení exportní politiky společnou značku pro své produkty. Byla pro ni použita počáteční písmena názvů zúčastněných firem a to Bata Zlin, Rubena a Matador (do této skupiny patřil i pražský Mitas a spekulovalo se o tom, zda koncové M nepatří právě jemu). Novou značkou BARUM byly poté označovány výrobky všech tří výrobců.

V roce 1953 byl založen samostatný národní podnik na výrobu pneumatik, kapacita výroby v areálu bývalých Baťových závodů však nebyla dostatečná, a tak bylo rozhodnuto o výstavbě nového výrobního závodu v nedalekých Otrokovicích. Ten byl slavnostně otevřen v roce 1972 a byla sem přesměrována většina výroby ze Zlína.

V roce 1990 byl název podniku změněn na „Barum a.s. Otrokovice".

Teď se dostáváme k roku 1992, kdy Barum podepsal s německým koncernem Continental AG smlouvu o Joint-Venture. 1. března 1993 byl založen společný podnik Barum Continental spol. s r.o. a Barum se stal součástí koncernu Continental.

(Barum Continental, spol. s r. o., c2012)

6.2.2 Continental

Roku 1871 vznikla v Hanoveru akciová společnost Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie. Firma se zaměřovala na výrobu měkkých gumových produktů, pogumovaných textilií a pneumatik na kočárky a bicykly.

V roce 1882 se značkou Continentalu stal dnes již dobře známý bujný kůň.

Continental byl k roku 1892 jedinou firmou na výrobu pneumatik pro bicykly v Německu.

V roce 1898 začala výroba automobilových pneumatik bez dezénu v Hannoveru-Vahrenwaldu a v roce1900 první německá vzducholoď LZ 1 použila Continental balónový materiál jako těsnění.

První auto Daimleru, které začalo éru Mercedesu, dosahuje senzační vítězství právě na pneumatikách Continental v závodě Nice-Salon-Nice car race.

Roku 1904 Continental uvádí jako první na světě automobilové pneumatiky s dezénem.

Continental vynalézá odnímatelný ráfek pro sedany v roce 1908 jako pozoruhodnou inovaci, která šetří čas a námahu při výměně pneumatiky.

V roce 1912, Louis Blériot, pilot průkopník, píše dějiny s prvním letem přes kanál La Manche. Trup a křídla jeho letadla pokrývá letecký materiál Continental.

Pneumatiky Continental se podílejí na trojitém vítězství Daimleru na francouzské Grand Prix v roce 1921.

V letech 1928 a 1929 dochází k fúzi s významnými společnostmi v německém gumárenském průmyslu a vzniká tak Continental Gummi-Werke AG. Společnost tak získává továrny v Hannoveru-Limmer a Korbach / Hesse.

V letech 1935 - 1940 slaví závodníci na pneumatikách Continental ve vozech Mercedes a Auto Union nepřetržitě úspěchy na závodních polích. Čtyři po sobě jdoucí vítězství v německé Grand Prix, čtyři úspěchy v severní Africe v Tripolisu, tři v Itálii a mnoho rychlostních rekordů pomohlo jezdcům, jako Carraciola Rosemeyer a Stuck k dosažení mezinárodní slávy.

Základní kámen továrny na pneumatiky v Stöcken, v Hannoveru, byl položen v roce 1938.

V roce 1945 poškodilo těžké bombardování továrny v Hannoveru-Vahrenwaldu a Korbachu. Britská vojenská vláda udělila povolení obnovit výrobu již v červnu 1945.

V letech 1951 – 1955, v úzké spolupráci s Daimler-Benz a Porsche, Continental opakuje své předválečné úspěchy na závodní dráze.

Období 1961-1971 se nese především ve znamení rozšiřování výroby, stavění nových továren jak v Německu, tak v dalších zemích, jako například ve Francii.

V roce 1979 přebírá Continental evropské operace pneumatik Uniroyalu, což posiluje pozici Continentalu v Evropě.

Roku 1985 dochází k převzetí rakouské firmy Semperit.

V roce 1987 proběhla akvizice se severo-americkým výrobcem pneumatik General Tire, společnost působí pod jménem Continental Tire North America, Inc, od roku 2001.

1989/90 uzavírá Continental joint-venture se společností Mabor na výrobu pneumatik v Lousado.

V roce 1993 se ke koncernu připojuje česká společnost Barum Otrokovice a.s.

Před několika lety přibyla do koncernu Continental i slovenská společnost Matador.

(Continental AG, c2012)

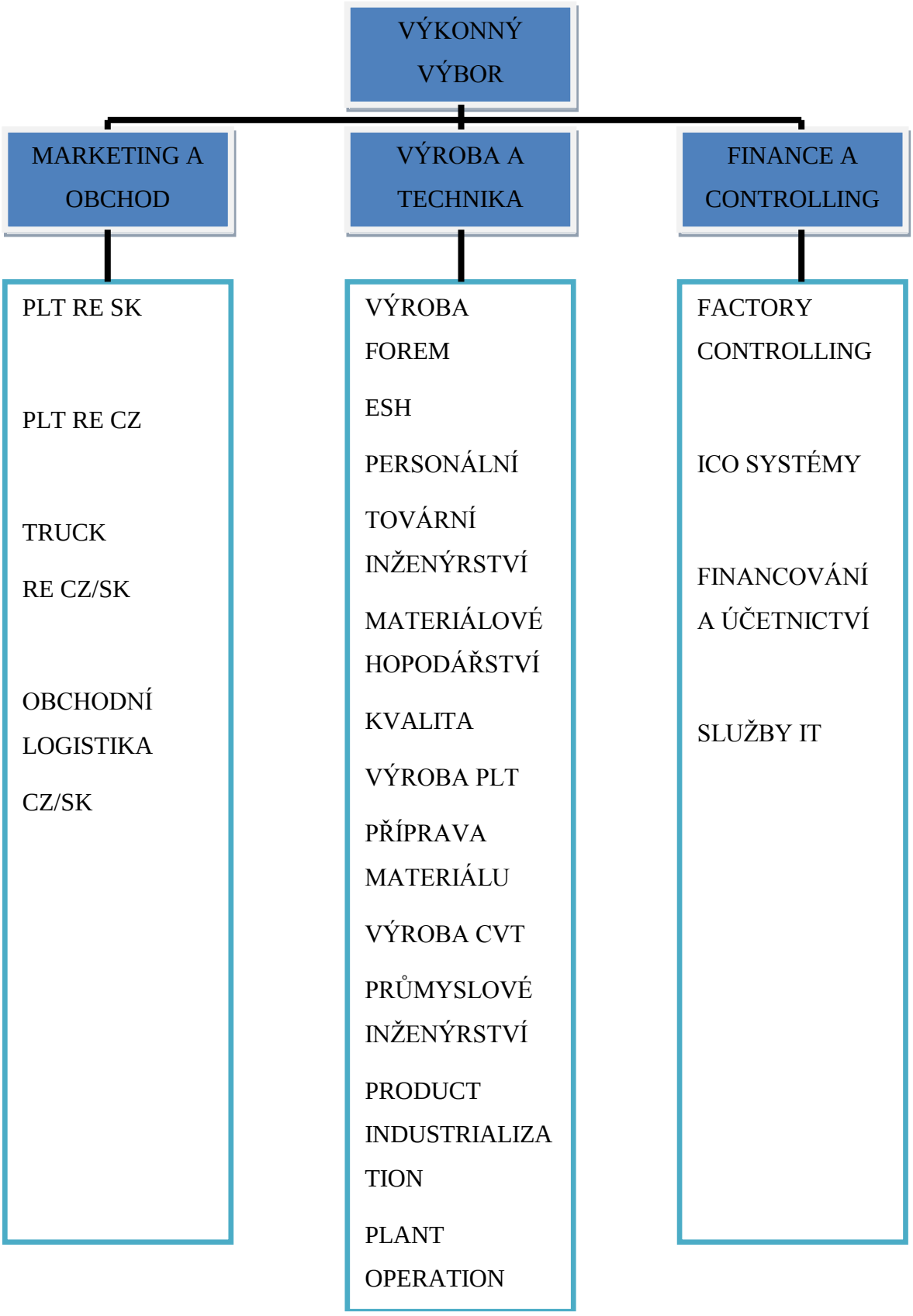
6.2.3 Barum Continental spol. s.r.o.

Především proces velkých investic do výrobního závodu v Otrokovicích, který neustále probíhá, umožnil nárůst produktivity práce. V souladu s koncernovou strategií rostla a neustále roste kapacita i kvalita výroby. Společnost Barum Continental spol. s r.o. získala nejvyšší stupeň hodnocení kvality a současně se stal největší výrobní jednotkou na výrobu osobních pneumatik v Evropě. (Barum Continental, spol. s r. o., c2012)

Společnost získala mnoho certifikátů, za všechny jmenujme ČSN EN ISO 9001:2009 v oblasti systémů řízení kvality nebo 14001:2005 v oblasti environmentálního managementu.

6.3 Organizační struktura

Na tomto místě je uvedena pouze zjednodušená organizační organizační struktura firmy. Podrobnější schéma viz. Příloha P1.



Obrázek 4: Organizační struktura Barum Continental spol. s.r.o.

6.4 SWOT analýza společnosti

Na dalších řádcích jsou popsány silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby vyplývající z jejího okolí.

Silné stránky

- Finanční síla a zdraví firmy (dlouhodobý kladný výsledek hospodaření a dobré hodnoty dalších finančních ukazatelů)
- Výkonný informační systém (FOS propojující továrny Continental po celém světě, CRM SAP obsahující informace o zákaznících a jejich vztazích s firmou, Intranet pro efektivní komunikaci mezi lidmi uvnitř firmy)
- Silné povědomí o firmě (firma je známa díky dlouholeté tradici v celé republice a jako část koncernu Continental pak téměř po celém světě)
- Dobrá reputace firmy (je známa kvalitou)
- Firma používá výrobní postupy a technologie poskytující konkurenční výhodu (pneumatiky vynikají bezpečností, valivým odporem a nízkou mírou hluku, mají speciální vrstvu zabraňující vyfouknutí pneumatiky při defektu)
- Propracovaný systém péče o zákazníky, využívání nástrojů CRM
- Dostatek zaměstnanců (Barum Continental spol. s.r.o. je jeden z největších poskytovatelů práce ve Zlínském kraji a o práci v této firmě je stále veliký zájem)

Slabé stránky

- Složitá organizační struktura (horizontálně i vertikálně, funkční uspořádání)
- Přísné dodržování doby odchodu pracovníků do důchodu (i schopní, vysoce postavení pracovníci se spoustou znalostí a zkušeností musí v daném věku odejít)
- Internetový prodej (nepropracovaný a nepřehledný internetový obchod s řadou nedostatků ohledně dodávky apod.)
- Orientace především na B2B, malá orientace na B2C

Příležitosti

- Stále náročnější přání zákazníků
- Nové možnosti distribučních cest(internet)
- Nutnost inovací dle norem EU (Labeling, apod.)
- Trend outsourcingu podnikových procesů (účetnictví, či lidských zdrojů)

- Důraz okolí na ochranu životního prostředí
- Trend „více automobilů v jedné rodině“
- Snižování cen automobilů

Hrozby

- Konkurence silných firem v odvětví
- Cenové strategie a války konkurence (při prodeji pneumatik)
- Preferování levných značek pneumatik spotřebiteli v době hospodářských krizí
- Preferování levnějších, neznačkových pneuservisů (Barum Continental spol. s.r.o. má vlastní pneuservisy Contitrade)
- Tržní bariéry(cla při vývozu, zvýšení daní, zákony, ochrana životního prostředí)
- Zvyšování cen pohonných hmot (potenciální omezování motorismu)
- Zvyšování cen surovin a energií (zvyšování nákladů)

Firma Barum Continental spol. s.r.o. již dlouhou dobu působí na českém trhu. Je známa kvalitou svých produktů, věnuje péči svým zákazníkům a to jí přináší dlouhodobé zisky, díky který má možnost používat moderní informační i výrobní technologie, což jí přináší další konkurenční výhody.

Vytknout se jí dá nepřehledná funkční organizační struktura (hlavně v dnešní době, kdy se tíhne ke strukturám procesním), která je ale při velikosti a tradici firmy stále efektivní. Firma se dále zaměřuje spíše na obchod B2B než na B2C – na tomto poli by mohla získat další zákazníky, ale na druhou stranu by mohla takto přitížit svým vlastním firemním odběratelům. Dále společnost dost zaostává v prodeji přes internet, jenž je v dnešní době velmi rozšířený. Má sice vlastní e-shop, ten je ale nepřehledný, uživatelsky nekomfortní a obsahuje málo funkcí i informací. Měl by být dále rozvíjen do podoby moderních internetových obchodů prodejců pneumatik.

Společnost může využít příležitostí na trhu a rozvinout výrobu na přání zákazníků, kteří jsou náročnější než dříve, může zacílit na plnění nových norem daných Evropskou unií jako je Labeling, neboli štítkování, které má za cíl vyzdvihnout kvalitní výrobky a časem

vytlačit nekvalitní pneumatiky z trhu, a Barum Continental se může stát tak prvním výrobcem splňujícím dané nové podmínky. Mohla by se také zbavit některých neproduktivních oddělení a jejich práci přenést na jinou firmu (outsourcing některých činnosti) atd.

Firma by měla také počítat s hrozbami vnějšího prostředí a hledat nové postupy ke zlevnění výroby, které by ochránily její marži při zvyšování cen surovin či pomáhaly vyhrát cenové války s konkurencí. Mohla by také přijít s levnějšími produkty a levnější značkou pneuservisů pro přilákání širšího spektra zákazníků.

7 LOGISTICKÝ PROCES FIRMĚ BARUM CONTINENTAL SPOL. S.R.O.

Na následujících řádcích je ve zkratce popsáno, jak probíhá logistika od objednávky po dodávku v hodnocené firmě.

7.1 Logistický proces

Zákazník může zadat požadavek na zakázku dvěma způsoby:

1. Objednávka je založena v elektronické podobě do systému SAP zákazníkem přes internetovou aplikaci (ContiOnlineContact.com, EDI, „B2B SK“, atd.)
2. Objednávka je od zákazníka přijata telefonicky, faxem e-mailem apod. Objednávka je pak pracovníkem divizí Obchodní logistiky CZ/SK založena do koncernového informačního systému.

Je-li zákazníkův požadavek potvrzen, odpovědný pracovník dá klientovi informaci o plnění požadavku. Zboží je pak dodáno dle harmonogramu JIT, JIS nebo v nejbližším možném termínu.

Není-li zákazníkův požadavek potvrzen, dá odpovědný pracovník klientovi na vědomí návrh změny, například pozdější termín dodávky, nebo jej uvědomí o negativním výsledku projednání požadavku.

Základním podkladem vytváření dostatečných zdrojů produktů je Forecast. Ten vytváří tzv. forecast owner a je zadáván v dlouhodobém plovoucím výhledu 18 měsíců. Na měsíční bázi je předkládána evidence otevřených objednávek a tak vedoucí produktových skupin komunikují dostupnost položek v následujícím měsíci.

Evidence nevydaných požadavků je v kompetenci COD (Central Order Desk) a evidence otevřených objednávek je pro zákazníky dostupná online.

Za předání zboží oprávněné osobě je zodpovědný service provider – dopravce.

(Barum Continental spol. s.r.o., 2011)

7.2 PST CLC a.s.

Hlavním logistickým partnerem, který zajišťuje firmě Barum Continental spol. s.r.o. skladování a spedici je firma PST CLC a.s.

Posláním společnosti PST CLC a.s., dle jejich vlastních slov (PST CLC a.s., c2012), je pružně a na vysoké odborné úrovni uspokojovat potřeby zákazníků v oblastech logistiky, spedice a celních služeb.

Jejich misí pak je poskytovat služby na úrovni, která bude uživatelům nabízet takovou užitnou hodnotu, že se stane nedílnou součástí jejich podnikání.

Historie společnosti (PST CLC a.s., c2012):

- 1991 - Založení PST Ostrava současným majitelem
- 2000 - Získání Certifikátu ISO 9002:2001
- 2001 - Zahájení logistických činností – výstavba celního a logistického centra ve Zdibech u Prahy
- 2002 - Rozšíření skladovacích kapacit zakoupením areálu v Mělníku
- 2003 - Otevření logistického centra Modřice u Brna
- 2007 - Zahájení outsourcingu logistiky koncernu Philip Morris v Kutné Hoře Otevření logistického centra v Jihlavě
- 2008 - Získání statusu AEO – Authorised Economic Operator Výrazné zvýšení přepravních výkonů v oblasti námořních přeprav
- 2009 - Modernizace logistických služeb – přesun z LC Mělník do LC Úžice
- 2010 - Výstavba nových logistických center v Kutné Hoře a Ostravě Získání certifikátu ISO 14001:2004

Společnost pracuje pro Barum Continental od 1.1. 2012 a její produkty jsou uskladněny v centrálních skladech ve Strančicích u Prahy a v Pohořelicích u Brna, odtud jsou dodávány jednotlivým zákazníkům buď vlastními vozidly firmy PST CLC a.s, nebo ta si dále najímá služby jiných dopravců dle potřeby. (PST CLC a.s., c2012),

7.3 Dosavadní kriteria hodnocení kvality prodejního logistického procesu

Firma Barum Continental spol. s.r.o. hodnotí kvalitu dodávek prodaného zboží pomocí tzv. chybových statistik, které jsou založeny na meziročním srovnávání vybraných ukazatelů, vztahujících se k dodávkám z hlavních skladů firmy. Ty jsou přehledně roztříděny do několika skupin, které jsou dále rozepsány, protože se vyskytnou dále v mojí práci.

Sledované hodnoty:

- W01 - množství na dodacím listě fyzicky není na skladě
- W02 - chyba přípravy – dodán špatný produkt
- W03 - zásah "vyšší moci" – stávka, záplavy, výpadek elektřiny
- L01 - dodán menší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě
- L02 - dodán větší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě
- L03 - jiné chyby (např. poškození)
- L04 – dodávka nedorazila včas – prostoj u zákazníka
- D01 - dodán menší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě
- D02 - jiné chyby (např. poškození)
- D03 - dodávka nedorazila včas
- D04 – pneumatiky doručeny bez dodacího listu (zákazník nepřijímá dodávku)
- D05 - zásah "vyšší moci" – stávka, záplavy

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU - HODNOCENÍ LOGISTICKÉHO PROCESU VE FIRMĚ BARUM CONTINENTAL SPOL. S.R.O.

V této části práce hodnotím výchozí situaci ve firmě prostřednictvím úpravy jejích vlastních chybových statistik a provedením vlastního dotazníkového šetření.

8.1 Analýza chybových statistik 2010 - 2012

Na dalších řádcích analyzuji výchozí situaci ve firmě na základě chybových statistik z let 2010 – 2012. Nejčerstvější získaná data jsou z prvního čtvrtletí roku 2012. Chybové statistiky, které jsem měla k dispozici, neukazují meziroční vývoj, pouze poměr chybných položek k celku. Tento vývoj je však zajímavý a proto jsem jej v následujících popsala. Abych mohla použít čerstvá data, srovnávám mezi sebou vždy první čtvrtletí daných tří let.

Důležitý pro tuto analýzu je také fakt, že v roce 2012 došlo ke změně systému vyřizování objednávek, centrálních skladů a také providera. Původní sklad ve Strážnici byl přesunut do Pohořelic, sklad v Malešicích pak do Strančic. Dříve pak byl v logistickém prodejním řetězci jeden článek navíc, a sice nižší distribuční sklad mezi centrálním skladem a koncovým zákazníkem, dnes jsou pneumatiky rozváženy přímo z centrálních skladů rovnou k odběratelům.

Chybová statistika I.-IV. 2010-2012 Malešice-Strančice	I.-IV. 2010	I.-IV. 2011	I.-IV.2012	11/10	12/11	12/10
Počet dodaných produktů	14936	14740	29605	-1,31%	100,85%	98,21%
W01 - množství na dodacím listě fyzicky ner	0	0	2	x	x	x
W02 - chyba přípravy – dodán špatný produkt	1	0	37	-100,00%	x	3600,00%
W03 - zásah "vyšší moci" – stávka, záplavy, výpadek elektřiny	0	0	1	x	x	x
W celkem	1	0	40	-100,00%	x	3900,00%
L01 - dodán menší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě	4	4	8	0,00%	100,00%	100,00%
L02 - dodán větší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě	0	1	0	x	-100,00%	x
L03 - jiné chyby (např. poškození)	18	9	11	-50,00%	22,22%	-38,89%
L04 – dodávka nedorazila včas – prostoj u zákazníka	0	4	24	x	500,00%	x
Celkem L	22	18	43	-18,18%	138,89%	95,45%
Celkem W+L	23	18	83	-21,74%	361,11%	260,87%
Celkem W+L bez W03	23	18	131	-21,74%	627,78%	469,57%
D01 - dodán menší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě	3	0	73	-100,00%	x	2333,33%
D02 - jiné chyby (např. poškození)	0	0	0	x	x	x
D03 - dodávka nedorazila včas	8	31	24	287,50%	-22,58%	200,00%
D04 – pneumatiky doručeny bez dodacího listu (zákazník nepřijímá dodávku)	0	0	0	x	x	x
D05 - zásah "vyšší moci" – stávka, záplavy	0	0	4	x	x	x
Celkem D	11	31	101	181,82%	225,81%	818,18%
Celkem W+L+D	34	49	184	44,12%	275,51%	441,18%
Celkem W+L+D bez W03 a D05	34	49	179	44,12%	265,31%	426,47%

Obrázek 5: Chybová statistika – sklad Malešice/Strančice

Chybová statistika I.-IV. 2010-2012 Strážnice-Pohořelice	I.-IV. 2010	I.-IV. 2011	I.-IV.2012	11/10	12/11	12/10
Počet dodaných produktů	9082	19895	30912	119,06%	55,38%	240,37%
W01 - množství na dodacím listě fyzicky ne	0	0	0	x	x	x
W02 - chyba přípravy – dodán špatný produkt	4	0	84	-100,00%	x	2000,00%
W03 - zásah "vyšší moci" – stávka, záplavy, výpadek elektřiny	0	0	14	x	x	x
W celkem	4	0	98	-100,00%	x	2350,00%
L01 - dodán menší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě	13	30	6	130,77%	-80,00%	-53,85%
L02 - dodán větší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě	1	2	0	100,00%	-100,00%	-100,00%
L03 - jiné chyby (např. poškození)	11	33	5	200,00%	-84,85%	-54,55%
L04 – dodávka nedorazila včas – prostoj u zákazníka	0	0	0	x	x	x
Celkem L	25	65	11	160,00%	-83,08%	-56,00%
Celkem W+L	29	65	109	124,14%	67,69%	275,86%
Celkem W+L bez W03	29	65	95	124,14%	46,15%	227,59%
D01 - dodán menší počet kusů, než je zapsáno v dodacím listě	1	0	33	-100,00%	x	3200,00%
D02 - jiné chyby (např. poškození)	0	0	8	x	x	x
D03 - dodávka nedorazila včas	0	0	15	x	x	x
D04 – pneumatiky doručeny bez dodacího listu (zákazník nepřijímá dodávku)	0	0	0	x	x	x
D05 - zásah "vyšší moci" – stávka, záplavy	0	0	8	x	x	x
Celkem D	1	0	64	-100,00%	x	6300,00%
Celkem W+L+D	30	65	173	116,67%	166,15%	476,67%
Celkem W+L+D bez W03 a D05	30	65	151	116,67%	132,31%	403,33%

Obrázek 6: Chybová statistika – sklad Strážnice/Pohořelice

U obou skladů došlo k nárůstu dodaných produktů, v prvních čtvrtletích jednotlivých let v řádech desítek až stovek procent (vyjma prvního čtvrtletí roku 2011 v Malešicích). Po přesunutí skladů se však neúměrně dodanému zboží zvedla chybovost přípravy, čili byly dodány špatné produkty. Zatímco dříve k těmto chybám v podstatě nedocházelo, rok 2012 přinesl nárůst o tisíce procent. I když se stále jedná jen o zlomek vyskladněného zboží, změna je na první pohled patrná. Může jít o chyby ze strany přepravce, případně o špatnou komunikaci při vyřizování objednávky mezi COD a skladem.

Za zmínku dále stojí chyba ve velikosti dodané objednávky, spočívající v nižším počtu dodaného zboží, než bylo objednáno. I zde se tato položka zvedla o tisíce procent, a to u

obou skladů. Můžeme také spekulovat na čí straně je chyba, jestli je na vině systém nebo lidský faktor.

U obou významnějších nárůstů chybovosti by se mohlo jednat o počáteční zmatky spojené s přesunem do nových skladů či přechodem na jiný systém dopravy, může to být ale také nový trend, proto je dobré situaci nepodceňovat a podchytit ji hned od začátku.

Ostatní chyby jsou v normálu, případně se zvedly úměrně počtu dodaných kusů.

8.2 Dotazníkové šetření

Od 28.5. do 11.6. se uskutečnil on-line průzkum mezi vybranými zákazníky firmy Barum Continental spol. s.r.o. zaměřený na srovnávání jejích prodejně-logistických služeb a procesů se službami a procesy vybraných konkurentů (vzor dotazníku viz. Příloha P2).

Dotazník obsahoval tyto otázky:

- Používáte pro objednávání zboží alespoň příležitostně elektronický portál ContiOnlineContact?
- Jaká je přehlednost nástrojů (rastru) pro sezonní předobjednávky?
- Jaká je spolehlivost dodání objednaného zboží v avizovaném termínu?
- Jaká je četnost záměny položek objednaného zboží?
- Jak často dochází k množstevní reklamaci při dodávce?
- Jaká je spolupráce při vykládce dodávky zboží s přepravní společností výrobce?
- Jaká je četnost chybné fakturace (chyby v ceně, slevě, množství, náležitostech)?
- Je zákazníkovi avizováno zpoždění očekávané dodávky?
- Jaká je dostupnost požadovaných produktů při ad hoc dokupování zboží?
- Jaká je obvyklá doba dodání při dokupech produktů, které nejsou aktuálně skladem?
- Jsou prodejci při objednávání proaktivní (dodatečné nabídky, upozornění na akce apod.)?
- Přejete si dostat drobný dárek za vyplnění?

- Uveďte prosím vaši emailovou adresu pro zpřesnění šetření

Poslední dvě otázky nejsou předmětem analýzy.

V uvedených otázkách respondent hodnotil mezi sebou firmu Barum Continetal, která měla ale přednastavenou střední hodnotu 3, dále společnosti Michelin, Nokian, Goodyear/Dunlop, Pirelli, Bridgestone a byla zde zastoupena skupina ostatních firem pod prostým názvem ostatní.

Jednotlivé otázky se hodnotily body na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamenala nejhorší výsledek, 5 nejlepší.

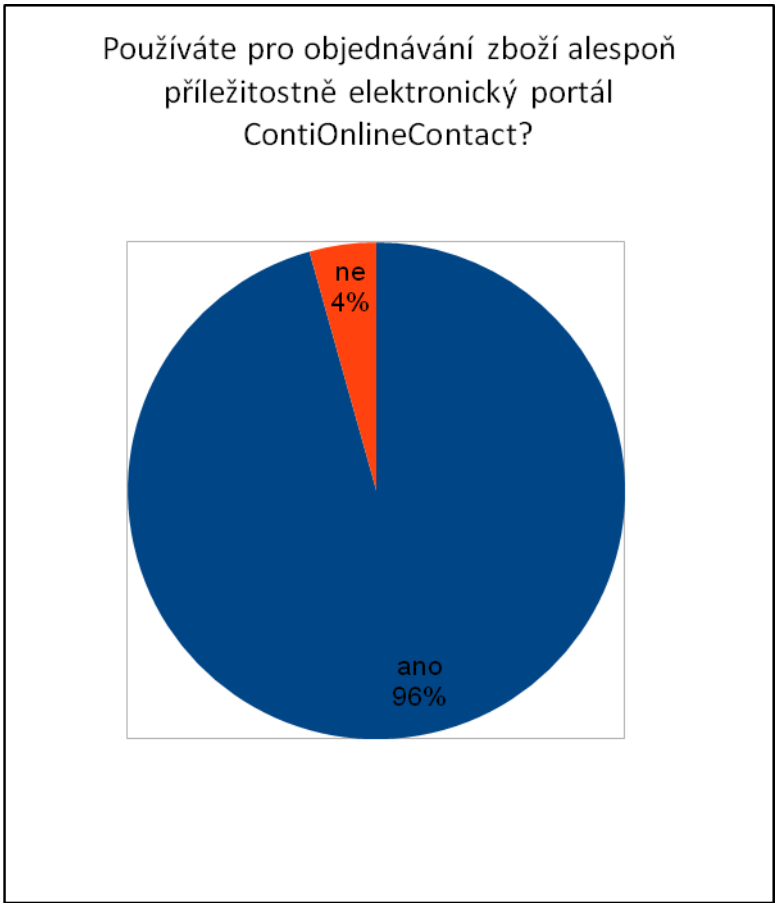
Dotazník byl rozeslán 90-ti zákazníkům, z nichž jej 23 vyplnilo, což dává návratnost 25,55%.

Základním souborem, z něhož byl vzorek vyjmut, je skupina asi 600 zákazníků pravidelně několikrát ročně objednávajících produkty firmy Barum Continental.

Odpovědi, které měly formu bodového hodnocení, byly následně vynásobeny váhami, které byly jednotlivým respondentům přiřazeny na základě objemu prodejů. Čili potenciální respondenti byli roztříděni do skupin s přibližně stejnými objemy prodejů a podle nich jim byly přiřazeny váhy (viz. Příloha P3). Největší zákazníci mají nejvyšší váhu, nejmenší mají nejnižší váhu.

Následují výsledky analýzy v pořadí kladených otázek.

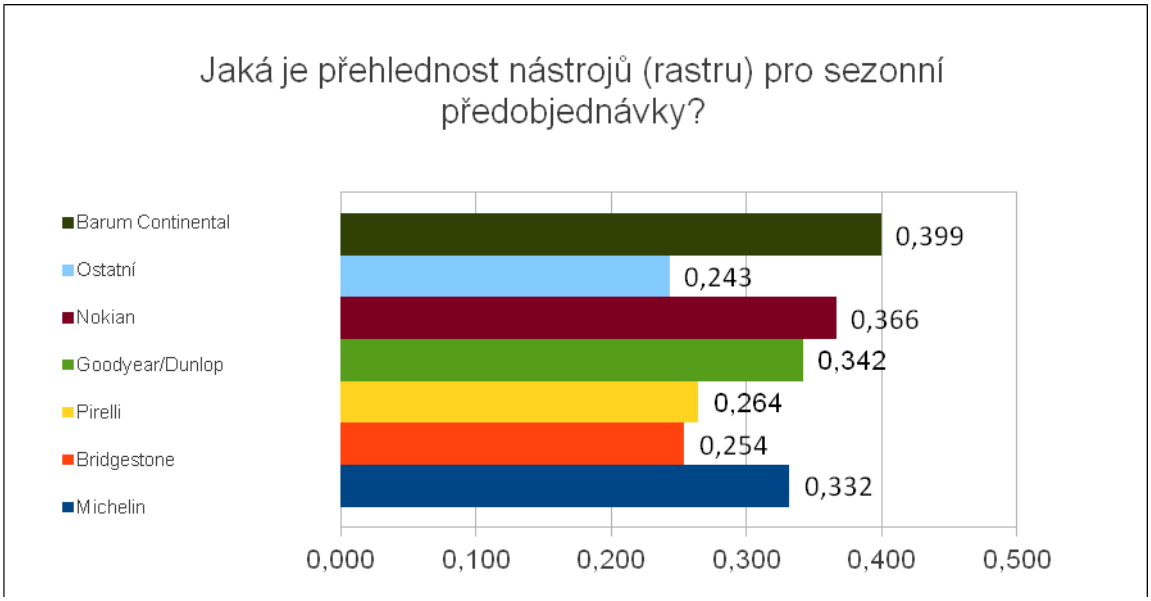
1. *Používáte pro objednávání zboží alespoň příležitostně elektronický portál ContiOnlineContact?*



Obrázek 7: graf – otázka „Používáte pro objednávání zboží alespoň příležitostně elektronický portál ContiOnlineContact?“

Z 23 respondentů pouze jeden odpověděl záporně, což dává výsledek 96% respondentů používajících portál ContiOnlineContact, 4% nepoužívají a vyřizují své objednávky jinou formou.

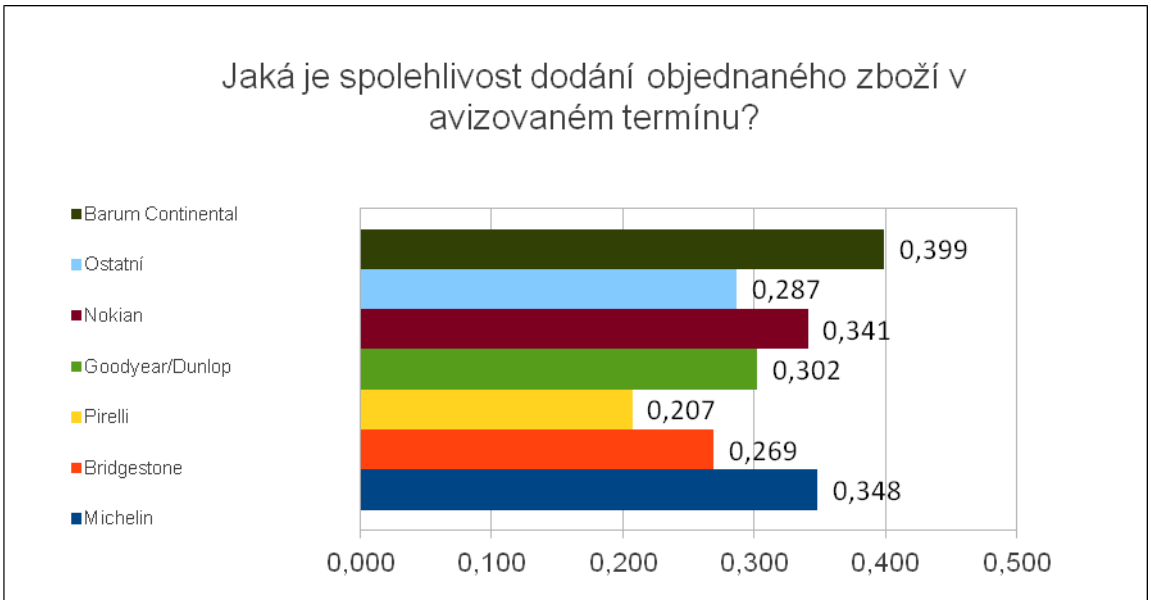
2. *Jaká je přehlednost nástrojů (rastru) pro sezonní předobjednávky?*



Obrázek 8: graf – otázka „Jaká je přehlednost nástrojů (rastru) pro sezonní předobjednávky?“

V přehlednosti dominuje rastr naší firmy, s největší hodnotou 0,399. Vvíce se přibližuje pouze nástroj firmy Nokian s druhým nejvyšším výsledkem, zde není potřeba provádět žádná opatření, zákazníci jsou s portálem evidentně spokojeni.

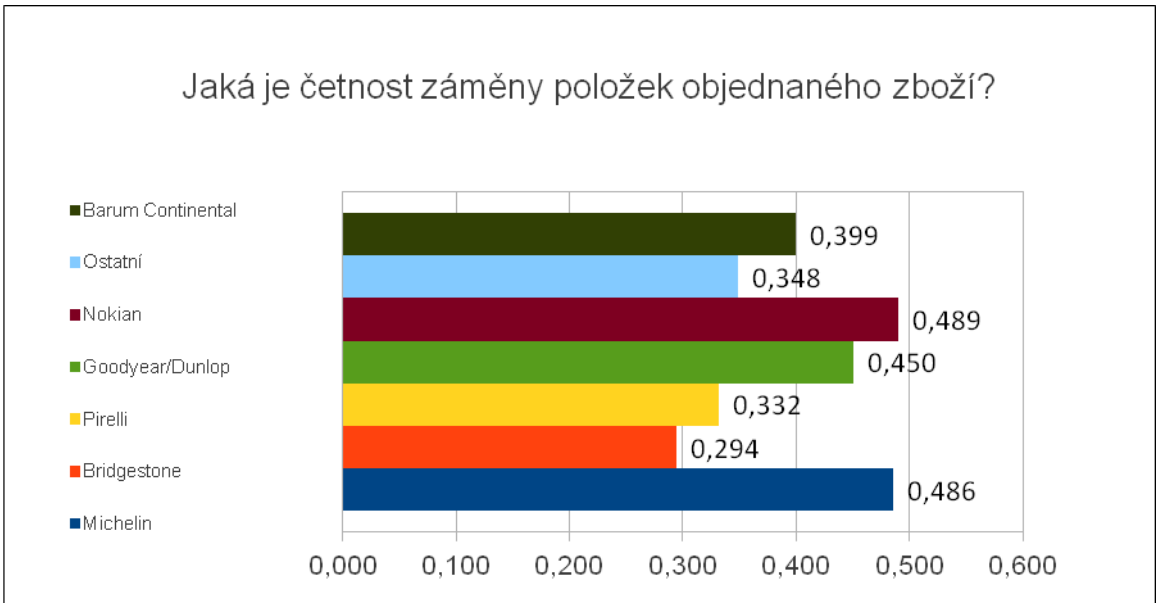
3. *Jaká je spolehlivost dodání objednaného zboží v avizovaném termínu?*



Obrázek 9: graf – otázka „Jaká je spolehlivost dodání objednaného zboží v avizovaném termínu?“

Spolehlivost dodání objednaného zboží v termínu je doménou firmy Barum Continental, která má opět nejvyšší hodnotu a i druhý Michelin zaostává zhruba o pět setin. To ukazuje na poměrně vysokou přesnost a preciznost v dodržování zadaných termínů, což je spojeno s prozákaznicky orientovaným přístupem společnosti Barum Continental. Nejhůře dopadla firma Pirelli s nejnižší hodnotou 0,207.

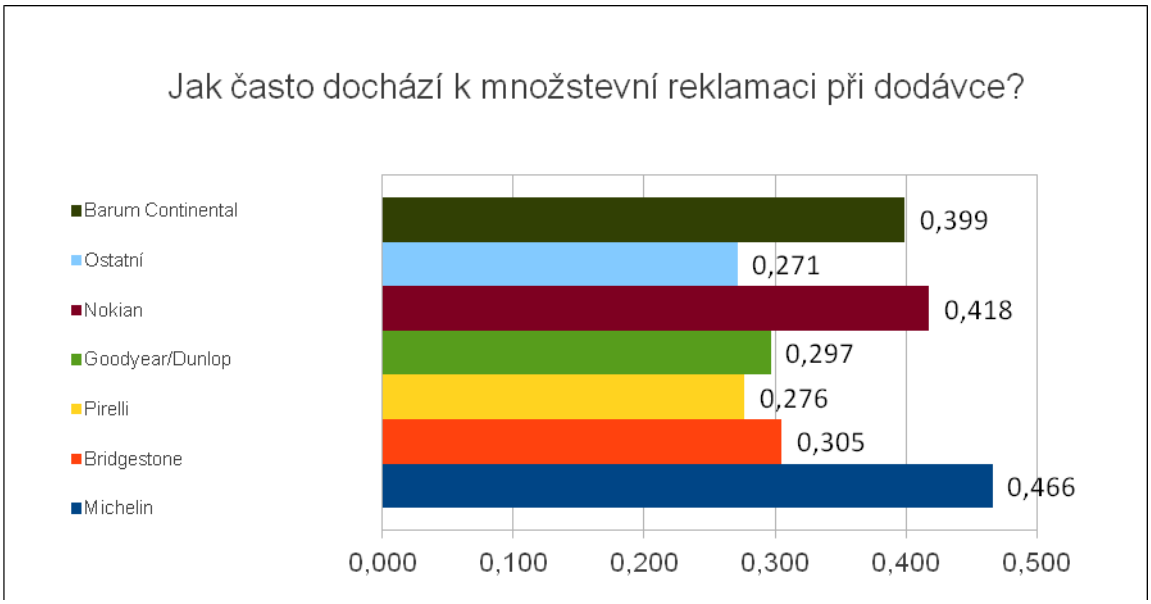
4. *Jaká je četnost záměny položek objednaného zboží?*



Obrázek 10: graf – otázka „Jaká je četnost záměny položek objednaného zboží?“

V této otázce již Barum Continental neobstál nejlépe, předstihli jej tři konkurenti, a to Michelin, Nokian s těsně nejvyšší hodnotou 0,489 a Goodyear/Dunlop Tento výsledek navíc potvrzuje závěry vycházející už z chybových statistik, kde se právě chybovost v přípravě v prvním čtvrtletí roku 2012 rapidně zvýšila. Nejhůře si vedl Bridgestone, když získal nejméně bodů a průměr má jen 0,294.V tomto případě navrhuji prozkoumání daného problému a provedení benchmarkingu s vybranými konkurenty.

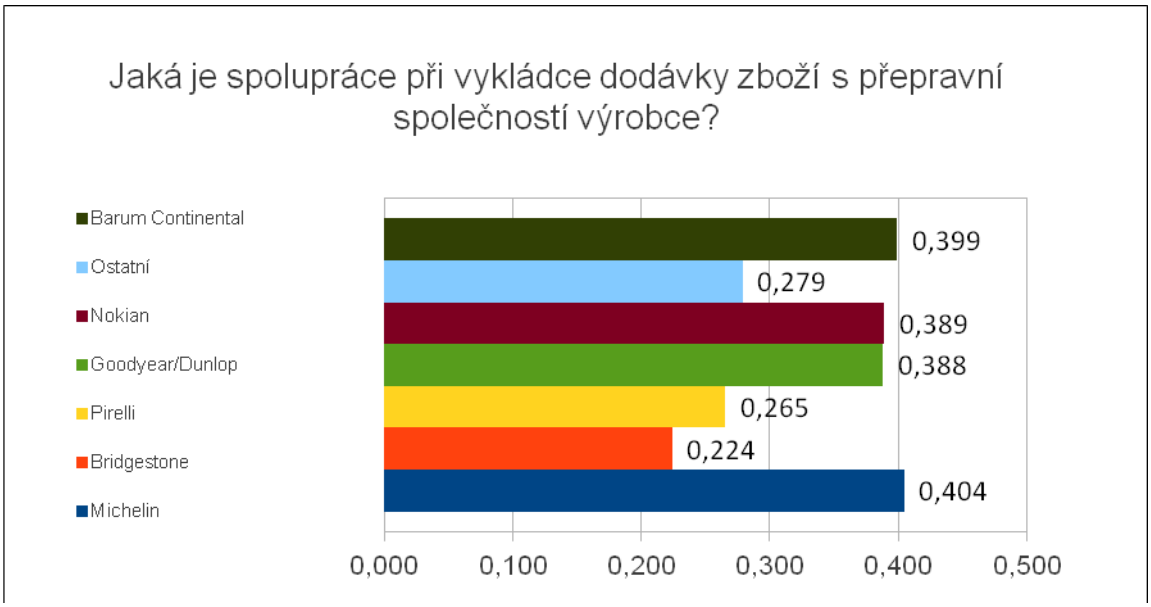
5. *Jak často dochází k množstevní reklamaci při dodávce?*



Obrázek 11: graf – otázka „Jak často dochází k množstevní reklamaci přidodávce?“

Jak vyplynulo opět již z chybových statistik, toto je slabá stránka dodávek Barumu, to se projevilo i na hodnocení respondentů. Společnosti Michelin a Nokian byly hodnoceny lépe, Michelin dosáhl výrazně vyššího výsledku 0,466. Navrhuji sledování oblasti a benchmarking s konkurenty.

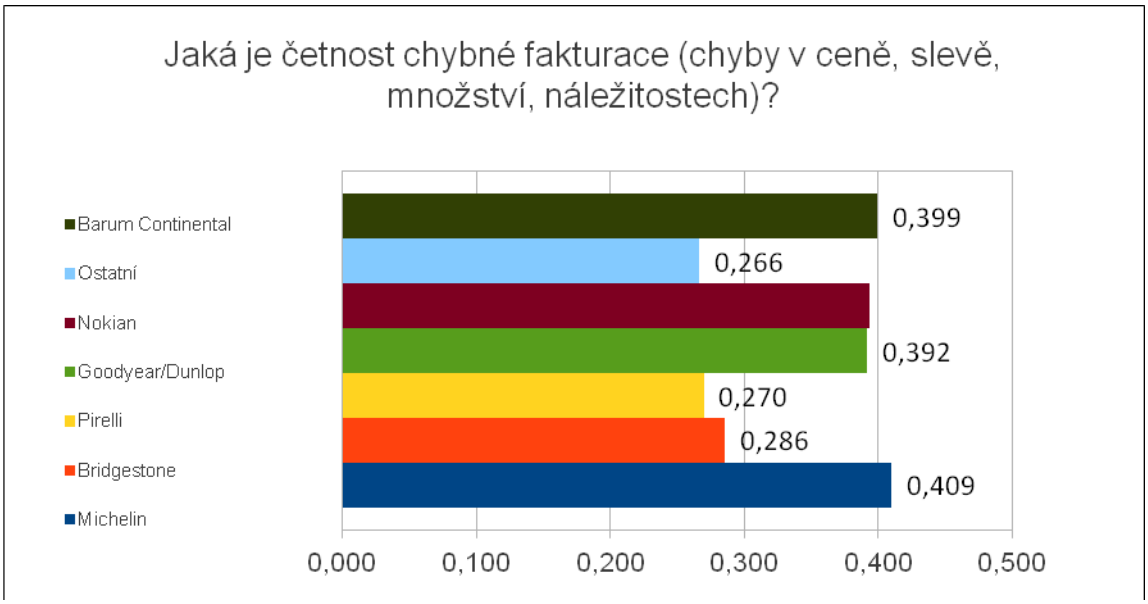
6. *Jaká je spolupráce při vykládce dodávky zboží s přepravní společností výrobce?*



Obrázek 12: graf – otázka „Jaká je spolupráce při vykládce dodávky zboží s přepravcem společnosti výrobce?“

V této otázce lépe obstál Michelin, avšak rozdíl není příliš veliký a další dva konkurenti, Nokian a Goodyear/Dunlop se drží těsně v závěsu. Zde by bylo na místě o dané problematice hovořit se zástupci přepravní společnosti, případně sledovat práci dopravce lepšího konkurenta.

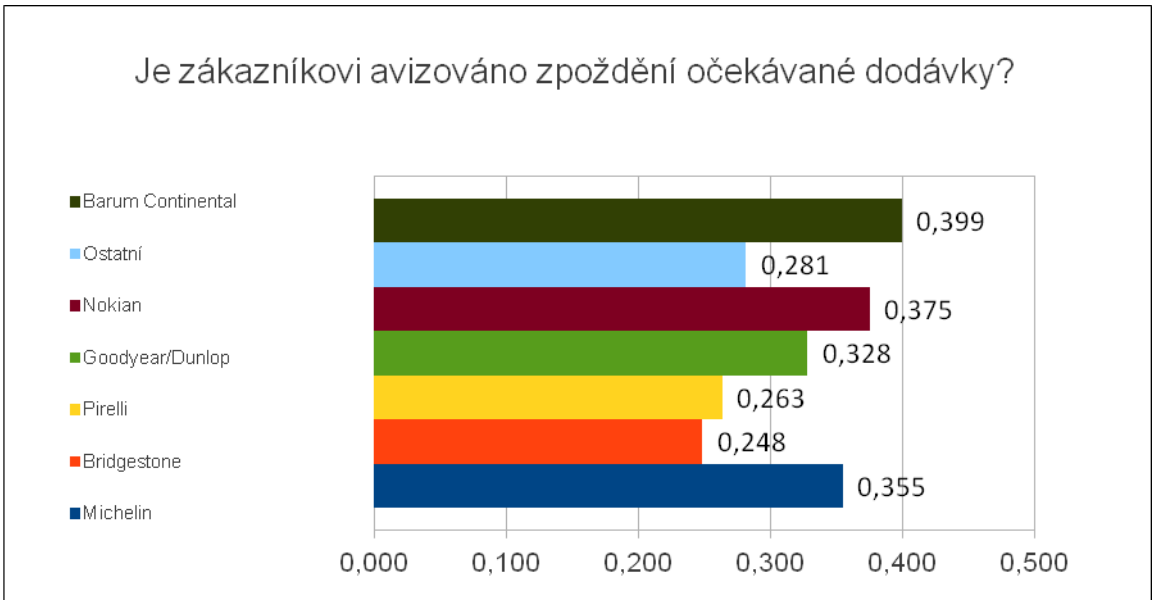
7. *Jaká je četnost chybné fakturace (chyby v ceně, slevě, množství, náležitostech)?*



Obrázek 13: graf – otázka „Jaká je četnost chybné fakturace (chyby v ceně, slevě, množství, náležitostech?“

Tady je opět lépe hodnocen Michelin, dosahuje nejvyššího průměru a rozdíly mezi prvními čtyřmi firmami jsou pak velmi malé. Tento problém by měl být komunikován s odpovědnými osobami a měla by být fakturacím věnována zvýšená pozornost.

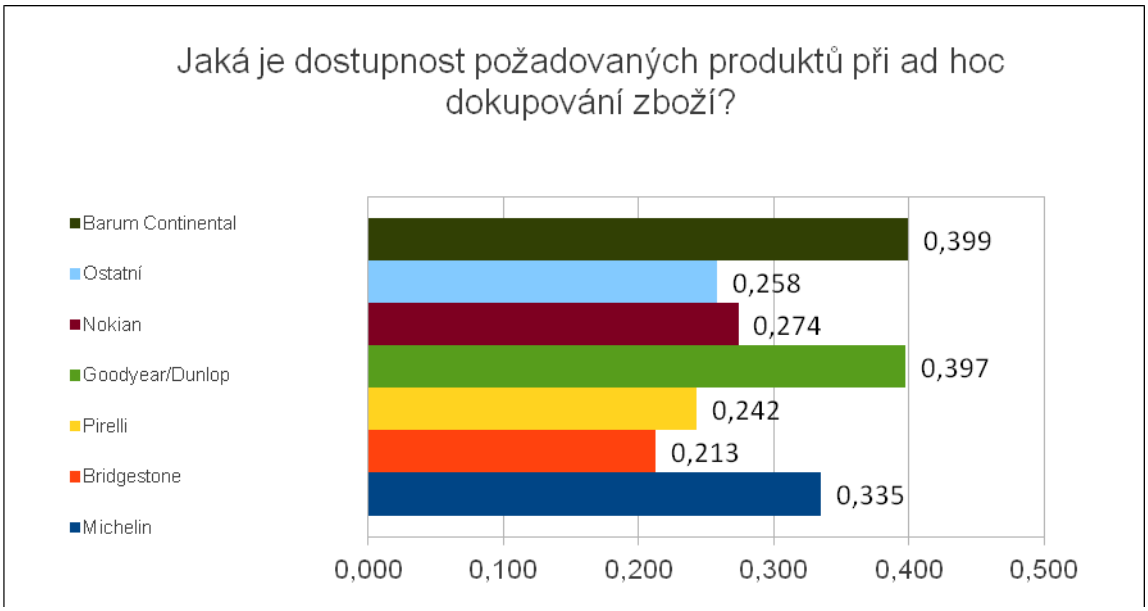
8. *Je zákazníkovi avizováno zpoždění očekávané dodávky?*



Obrázek 14: graf – otázka „Je zákazníkovi avizováno zpoždění očekávané dodávky?“

Firma Barum Continenal je velmi prozákaznicky orientována a má propracovaný CRM systém, takže je logické, že v rámci dobrých vztahů vyšla v této otázce nejlépe a její hodnota 0,399 nebyla překonána, konkurence dostala bodů méně.

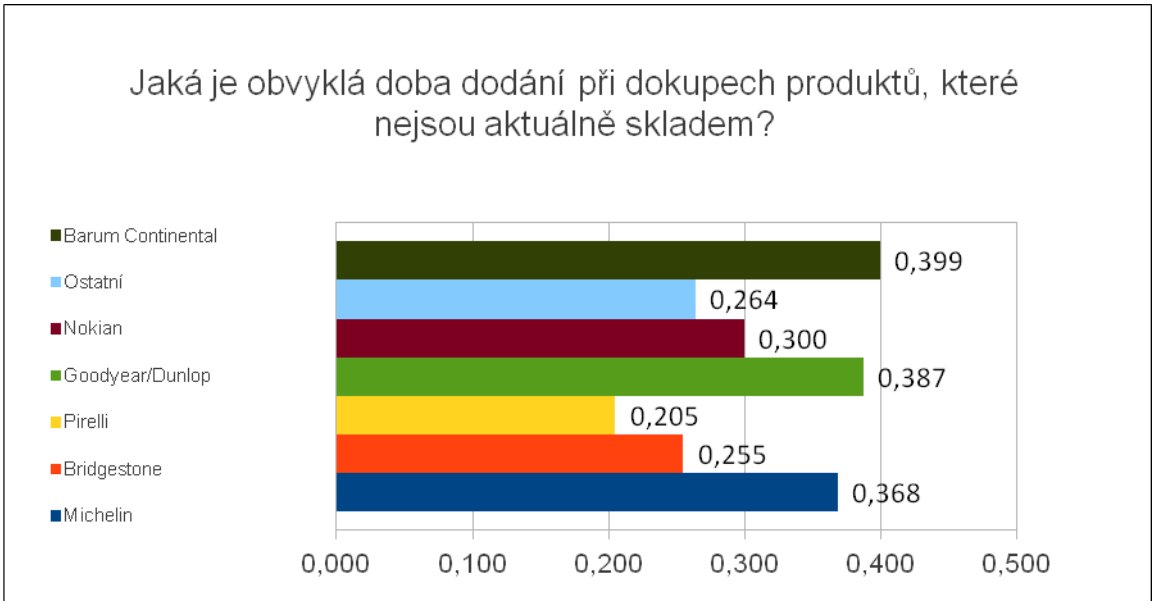
9. *Jaká je dostupnost požadovaných produktů při ad hoc dokupování zboží?*



Obrázek 15: graf – otázka „Jaká je dostupnost požadovaných produktů při ad hoc dokupování zboží?“

Zde se nejlépe umístil opět Barum Continental, s Goodyear/Dunlop v těsném závěsu, ale hranice 0,399 nebyla překonána. Situace by měla být monitorována, ale nevyžaduje velké zásahy. Nejhůře v této oblasti obstál Bridgestone s nejnižším průměrem bodů 0,213.

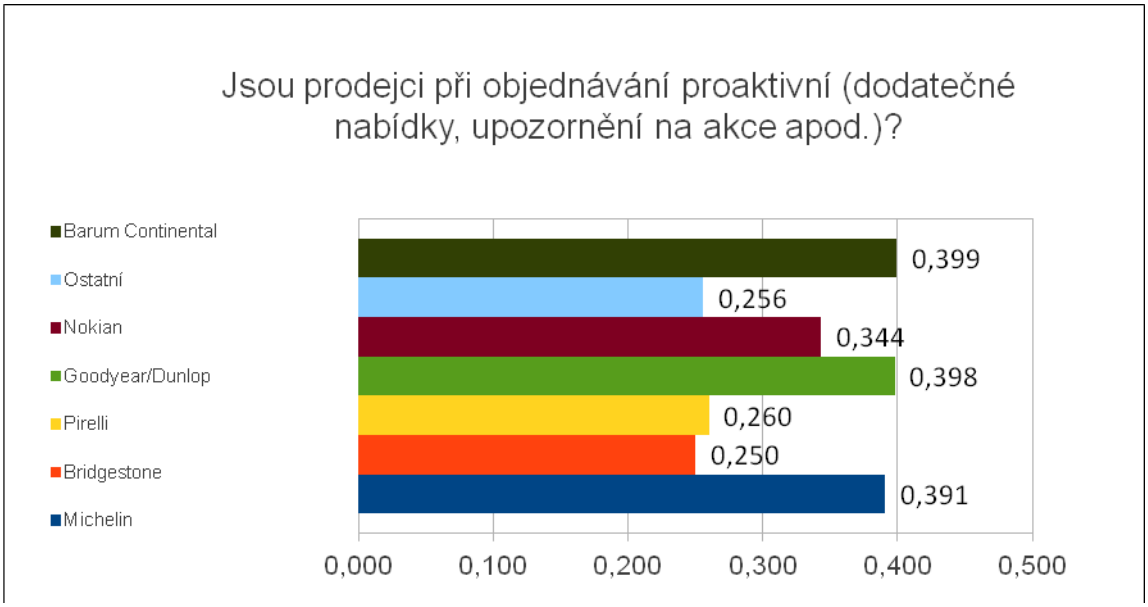
10. *Jaká je obvyklá doba dodání při dokupech produktů, které nejsou aktuálně skladem?*



Obrázek 16: graf – otázka „Jaká je obvyklá doba dodání při dokupech produktů, které nejsou skladem?“

Společnost Barum Continental se svým klouzavým systémem forecastů je schopná rychle zajistit požadované zboží pro své zákazníky a konkurenci má v tomto ohledu pod kontrolou. Oproti tomu nejhůře, s průměrem 0,205, dopadla firma Pirelli.

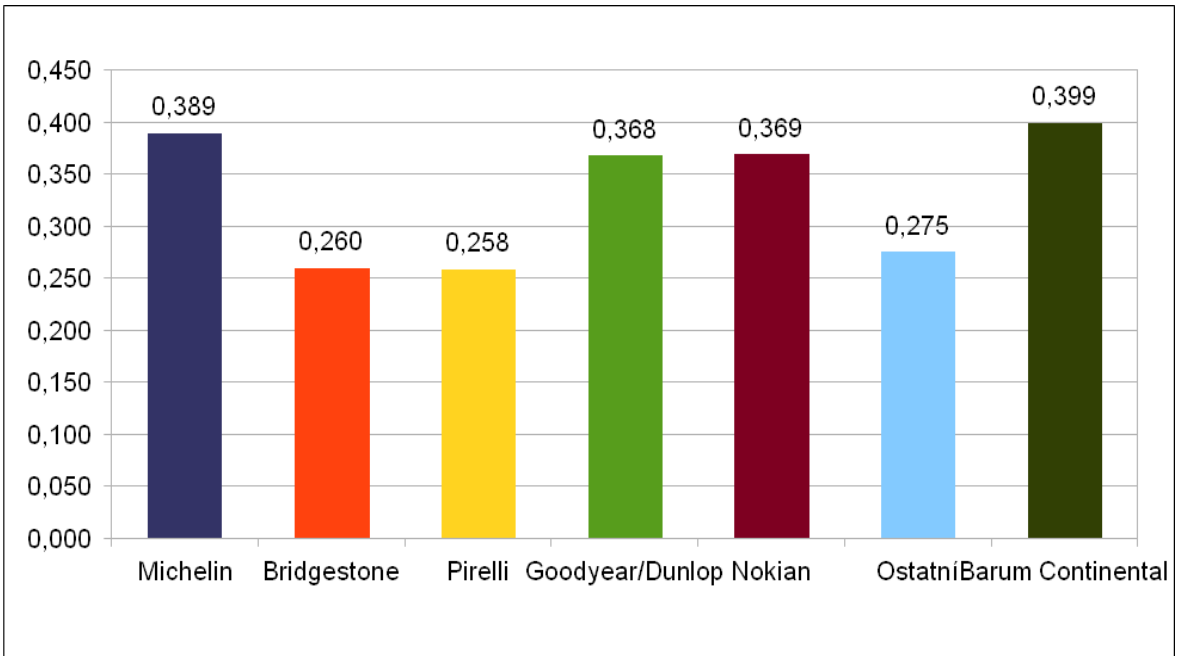
11. *Jsou prodejci při objednávání proaktivní (dodatečné nabídky, upozornění na akce apod.)?*



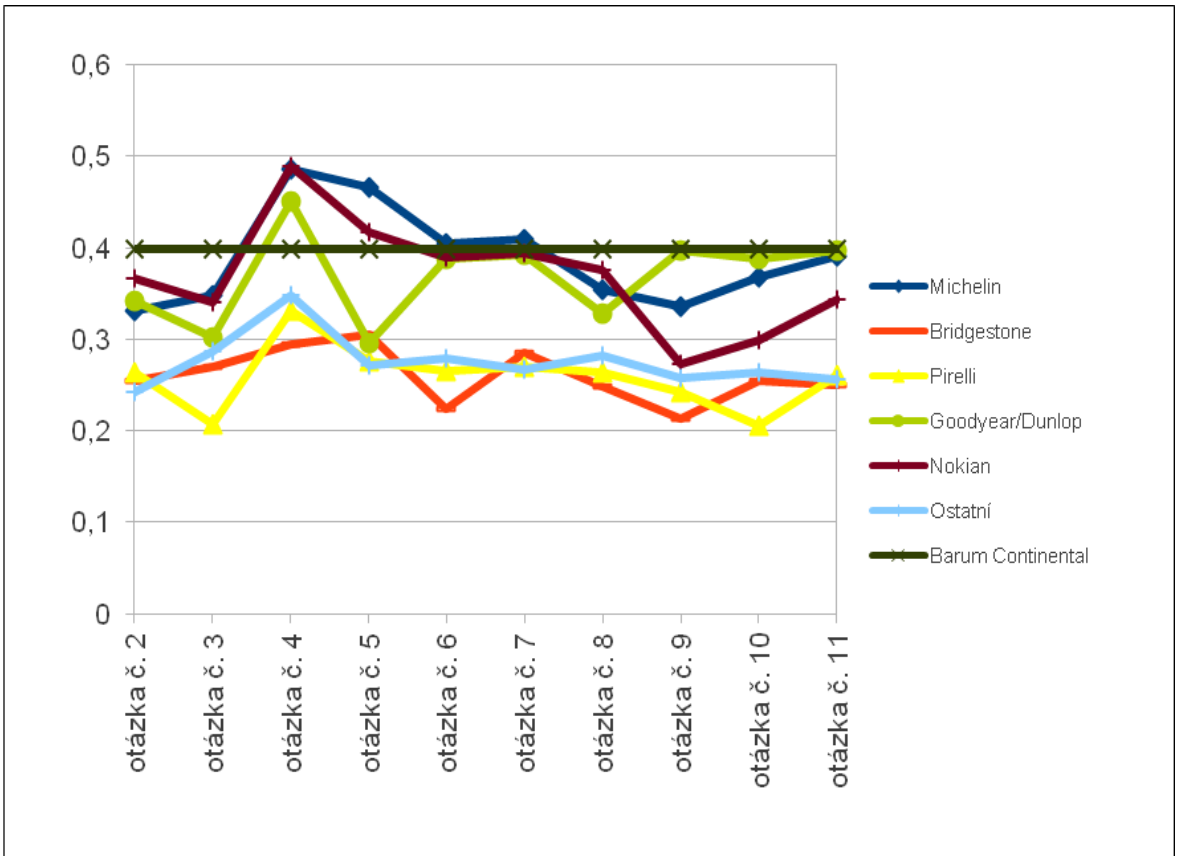
Obrázek 17: graf – otázka „Jsou prodejci při objednávání proaktivní (dodatečné nabídky, upozornění na akce apod.)?“

Zde se na špici drží jak sledovaná firma, tak konkurenti Goodyear/Dunlop a Michelin. Všichni mají průměr hodnot nad 0,390. Proaktivita a dodatečné nabídky jsou věcí pracovníků přijímajících objednávky, kteří komunikují přímo se zákazníkem. Zde je možné sledovat jejich práci pomocí obratu nebo jiného ukazatele a motivovat je k větší snaze.

12. Celkový přehled



Obrázek 18: graf – celkový přehled a



Obrázek 19: graf – celkový přehled b

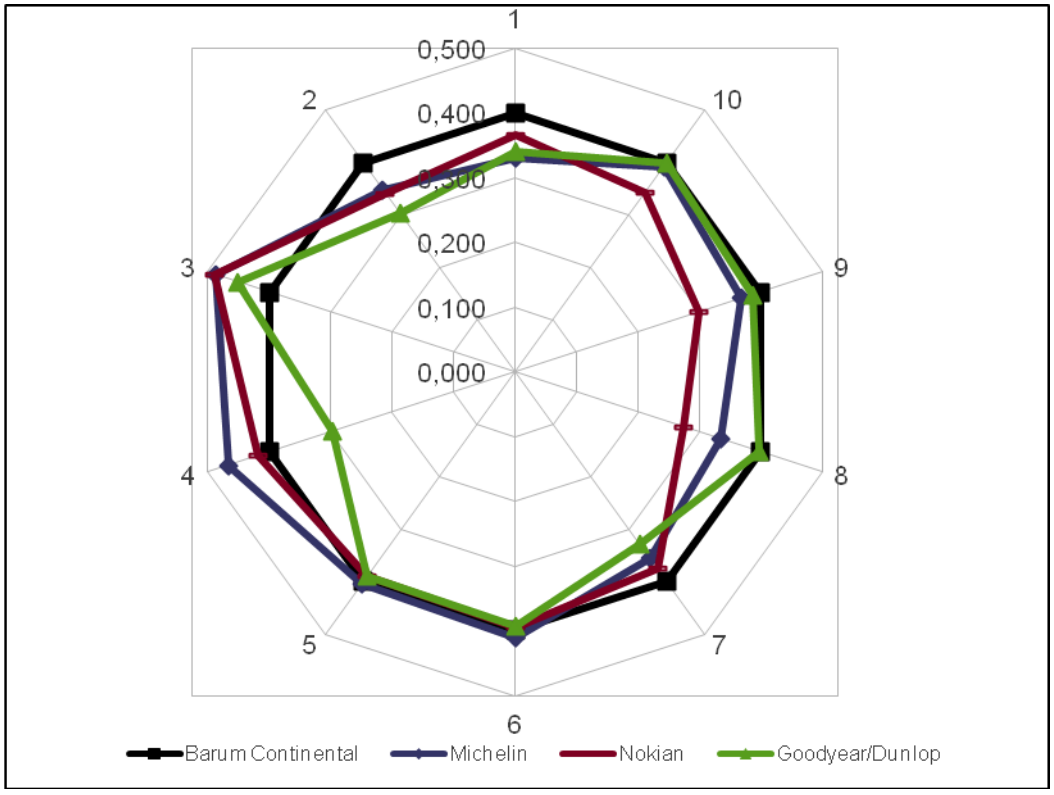
Na těchto grafech vidíme celkové výsledky.

První graf ukazuje, jak si společnosti vedly v průměru ve všech výše popsaných otázkách. Nejvíce se průměru Barumu blíží Michelin.

Na ose x u druhého grafu jsou vyneseny výše rozebrané otázky (vyjma používání ContiOnlineContact portálu). Barum Continental s předurčenou hodnotou tvoří přímku, průměry otázek u konkurence se nacházejí nad, pod, nebo přímo na ní, podle hodnot, kterých v průměru dosáhly. Ty jsou tedy vyneseny na ose y.

Fakticky tuto přímku převyšují pouze v 7 bodech. Které body to jsou a o kolik jsou hodnoty vyšší, je znázorněno na grafu níže.

13. Silnější stránky konkurence



Obrázek 20: graf – silnější stránky konkurence

Na tomto síťovém grafu jsou znázorněny pouze firmy, které dosáhly v některých bodech šetření vyšších hodnot, než naše společnost. Jedná se o Michelin, Nokian a Goodyear/Dunlop. Barum Continental udává střední hodnotu a je oproti předchozím grafům znázorněn černou barvou, aby byl lépe viditelný. Kde se čáry ostaních firem nacházejí nad jeho „kružnicí", tam dosahují lepších výsledků. Uvnitř naopak horších, v některých místech se pak téměř vrcholy překrývají, tam jsou výsledky velmi podobné.

Vidíme zde, že hodnoty u Michelinu jsou vyšší ve čtyřech případech. Výrazně u otázek 3 a 4, což jsou „Jaká je spolehlivost dodání objednaného zboží v avizovaném termínu?" a

„Jaká je četnost záměny položek objednaného zboží?", méně už u 5 a 6, neboli „Jak často dochází k množstevní reklamaci při dodávce?"a „Jaká je spolupráce při vykládce dodávky zboží s přepravní společností výrobce?".

Stejně jako Michelin, tak i Nokian je na tom lépe v problematice dodání zboží v termínu a četnosti záměny položek zboží, což navíc potvrzuje závěry z dříve uvedených chybových statistik.

Goodyear/Dunlop také obstál lépe v otázce dodání zboží v avizovaném termínu, proto by se firma Barum Continental měla na tento problém zaměřit, ale stejně tak na výše uvedenou problematiku záměn dodaného zboží, kde rovněž nedosáhla tak dobrých výsledků, jako v jiných otázkách.

9 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Společnost Barum Continental s.r.o. působí na trhu již řadu let, proto je systém prodejní logistiky dobře vypracovaný a v posledních letech nevykazoval velké problémy.

Prodejní logistika je monitorována a pravidelně vyhodnocována chybovými statistikami, které mají za úkol odhalit případné odchylky od normálu.

Po přechodu na nový systém rozvozu zboží k zákazníkům s vynecháním jednoho článku řetězce, změně providera a s tím spjatém přemístění skladů, se významně zvedla chybovost přípravy, čili byly dodány jiné produkty, než ty objednané a dále se objevuje častěji chyba ve velikosti dodané objednávky, spočívající v nižším počtu kusů dodaného zboží, než bylo požadováno.

Tyto statistiky vychází z údajů získaných z objednávek, skladových evidencí, reklamací apod. Já sama jsem v další části práce provedla vlastní průzkum formou online dotazníkového šetření mezi firemními zákazníky společnosti, který měl odkrýt jejich pohled na dodávky naší firmy a také jejích konkurentů.

Dotazník byl rozeslán devadesáti zákazníkům, s návratností 25,55%.

Obsahoval 11 otázek pro analýzu a sice:

- Používáte pro objednávání zboží alespoň příležitostně elektronický portál ContiOnlineContact?
- Jaká je přehlednost nástrojů (rastru) pro sezonní předobjednávky?
- Jaká je spolehlivost dodání objednaného zboží v avizovaném termínu?
- Jaká je četnost záměny položek objednaného zboží?
- Jak často dochází k množstevní reklamaci při dodávce?
- Jaká je spolupráce při vykládce dodávky zboží s přepravní společností výrobce?
- Jaká je četnost chybné fakturace (chyby v ceně, slevě, množství, náležitostech)?
- Je zákazníkovi avizováno zpoždění očekávané dodávky?
- Jaká je dostupnost požadovaných produktů při ad hoc dokupování zboží?

- Jaká je obvyklá doba dodání při dokupech produktů, které nejsou aktuálně skladem?
- Jsou prodejci při objednávání proaktivní (dodatečné nabídky, upozornění na akce apod.)?

A závěrem dotazník obsahoval otázku, zda si přeje respondent získat drobný dárek za vyplnění či ne a dotaz na emailovou adresu, na jejímž základě jsme mohli zákazníka identifikovat a jednak mu zaslat dárek, ale hlavně použít přidělené váhy a vynásobit jimi jeho hodnocení.

Váhy byly vytvořeny na základě objemu prodejů.

Ve výsledcích šetření dopadla předmětná firma dle očekávání velmi dobře, ve většině otázek přesahuje konkurenci, někde se přibližují a pouze ve čtyřech případech (u čtyř otázek) jsou na tom konkurenti lépe. Jedná se o otázky záměny položek objednaného zboží, což potvrzuje i závěry z chybových statistik, otázku množstevních reklamací (opět potvrzení chybových statistik), spolupráce dopravce při vykládce a chyb ve fakturaci. Konkurenti, kteří v těchto otázkách u zákazníků předčili naši firmu jsou Michelin, Nokian a Goodyear/Dunlop. První ve všech čtyřech otázkách, druhý ve dvou a třetí v jedné.

Největší hrozbou dle výsledků dotazníkového šetření je společnost Michelin, která je navíc všeobecně známá jako velká konkurence Barumu.

10 PROJEKT BENCHMARKINGU PRODEJNĚ LOGISTICKÉHO PROCESU

Zástupci obchodního oddělení firmy Barum Continental spol. s.r.o. projevili zájem o vypracování tohoto projektu, jako další možnosti sledování konkurence, monitorování a případné odstranění nedostatků a dosažení úrovně ostatních firem.

10.1 Cíl projektu

Cílem projektu je podrobný, proveditelný návrh benchmarkingu s vybranou konkurencí, přenosný na další případy, včetně nákladové, rizikové a časové analýzy, navržení odpovědných osob dalších aspektů.

10.2 Projekt

Vzhledem k povaze srovnávaného problému se bude jednat dle moderních kategorií o benchmarking procesní, neboli generický a to s přímým konkurentem.

10.2.1 Fáze plánování

V plánovací fázi sestavíme benchmarkingový tým, vybereme partnera a oblasti pro srovnávání, také zvolíme vhodnou metodu sběru dat a pořídíme data samotná.

10.2.1.1 Sestavení týmu

Vedoucím benchmarkingového týmu by měl být projektový manažer divize market, který má pro řízení takového projektu nejlepší profesní předpoklady. Tým by měl dále obsahovat analytické pracovníky pro zpracování pořízených dat a vytvoření vhodných výstupů, zástupce COD, který se zaměří na hodnocení průběhu objednávek, zástupce skladu, který bude hodnotit přípravu dodávky, fakturanta zodpovědného za vyřizování dokumentace a také zaměstnance přepravní společnosti. Pro sběr dat se jeví jako nejvhodnější způsob pozorování, případně v kombinaci s dotazníkovým šetřením a to samozřejmě přímo v centrále v Maďarsku. Na provedení tohoto pozorování a celkově sběr dat by měla být najata benchmarkingová firma, která provede výzkum nezaujatě a zvýší důvěru i u partnerské společnosti, protože nebude mít zájem na sledování jiných postupů, než bude dáno smlou-

vou. Také díky tomu nebude nutná absence pracovníků Barum Continental po dobu nezbytnou k pozorování.

V České republice nemají banchmarkingové agentury tradici a je těžké sehnat specializovanou firmu, ta může být ale nahrazena marketingovou firmou, která může tato pozorování provést stejně profesionálně. Případně lze najmout zahraniční společnost specializující se na benchmarking.

Členy vlastního týmu seznámí vedoucí s projektem a určí jejich role a činnosti.

10.2.1.2 Benchmarkingový partner

Na základě předchozí analýzy by bylo vhodné provést benchmarking s firmou Michelin Česká republika s.r.o. Ve čtyřech otázkách dotazníkového šetření dosáhla nejlepších výsledků a když pomineme přednastavené hodnoty u firmy Barum Continental, měla nejlepší celkový průměr, který se tomu nastavenému velmi blíží.

Pobočka Michelinu pro ČR se sídlem v Praze byla založena 31. ledna 1995 jako součást skupiny Michelin. Je součástí zóny HTSS, centrála se nachází v maďarské Budapešti.

Základem společnosti je divize obchod a marketing v čele s obchodním ředitelem, dále je tvořena týmem obchodních a technických zástupců, marketingových specialistů a oddělení communications. Společnost neobchoduje s pneumatikami, ale poskytuje služby pro podporu prodejů pneumatik. Velkoobchodní činnost je prováděna centrálně Skupinou Michelin, pro ČR prostřednictvím Michelin Hungária Kft.

V roce 2010 měla česká pobočka 27 zaměstnanců a 5 vedoucích pracovníků.

Vzhledem k tomu, že se ale česká odnož zabývá pouze podpůrnými procesy, musí být srovnání provedeno s Michelin Hungária Kft.

Přední zástupci firmy Barum Continental budou muset oslovit zástupce Michelinu s žádostí o provedení benchmarkingu, dohodnout podmínky, oblasti a metody sběru dat výhodné pro obě strany (umožnit srovnání vlastních postupů Michelinu) a podepsat benchmarkingovou smlouvu.

10.2.1.3 Oblasti srovnávání

Benchmarking by se měl týkat především oněch oblastí, ve kterých Michelin nad naší společností vyniká, ale v podstatě půjde o celý prodejně logistický proces od objednávky, resp. předobjednávky, až po dodání zákazníkovi. Tak postihneme všechny čtyři otázky, ve kterých Michelin předčil Barum Continental, a to záměny položek objednaného zboží, množstevní reklamace, spolupráci dopravce při vykládce a chyby ve fakturaci.

10.2.1.4 Metoda sběru dat

Zvolíme kombinovanou metodu dotazování a pozorování. Dá se předpokládat, že proces předobjednávání a dokupů je obdobný jako u firmy Barum Continental. Pro určité činnosti je zbytečné vysílat pracovníky na pozorování do Maďarska, když je může obsáhnout dotazník, některé se zase dají těžko postihnout otázkami, proto je lepší tyto činnosti pozorovat přímo v centrále.

10.2.1.5 Sběr dat

Pro vyřizování předobjednávek bude sestaven formulář pro vyplnění informací o skladbě objednávky, zákazníkovi, dopravci a termínu dodání. Dále by měla partnerská firma dodat postup naskladňování zdrojů pro předobjednávky.

V další fázi, v době vyřizování předobjednávek, bude vyslán benchmarkingový tým do centrály v Maďarsku, kde bude pozorovat postup přípravy objednávky, aby zjistil, proč zde dochází k méně častým záměnám položek a chybám v množství a bude dále sledovat plnění avizovaných termínů. Dále by se měl účastnit samotného rozvozu a vyskladňování u zákazník, aby zjistil, v čem je lepší spolupráce zákazníků s jejich dopravci, zda se jedná o osobní přístup, nápomocnost apod. Samozřejmostí je sledování fakturace, postupů a kontrol, protože u partnerské firmy bývá ve větším množství případů bezchybná..

V neposlední řadě by se měl účastnit a pozorovat postup vyřizování ad hoc dokupů, tentokrát od vyřizování objednávky po vyskladnění a fakturaci.

10.2.2 Analýza

V tomto případě připadá větší část břemene na bedra benchmarkingové či marketingové firmy. Ta zanalyzuje získané údaje a vytvoří požadované výstupy. Ty budou předány zá-

stupcům jednotlivých oddělení v benchmarkingovém týmu, kteří údaje překontrolují, případně dotvoří chybějící relevantní výstupy.

Zástupci pak navrhnou opatření pro přiblížení se tzv.best practice a předloží návrhy vedoucímu týmu, spolu je zkonzultují a vedoucí – projektový manažer, zpracuje ucelený návrh, který postoupí schválení vyšším manažerům.

10.2.3 Integrace

V této fázi vedoucí předloží návrhy svého týmu k projednání vyšším manažerům firmy. V případě, že tito návrhy schválí, můžeme určit odpovědné pracovníky z řad vedoucích jednotlivých úseků, pokud návrh neschválí, bude nutné jej přepracovat a poté znovu předložit ve vyhovující podobě.

Po schválení bude vybrán časový horizont a měřítka pro kontrolu splnění nových plánů.

10.2.4 Implementace

Zodpovědní pracovníci budou vedoucím benchmarkingového týmu seznámeni s návrhy, postupy, časovým horizontem a měřítky, bude jim poskytnut manuál pro postup a srovnávání se zadanými hodnotami. Tito pracovníci budou dále zodpovědní za jejich plnění.

Po dosažení požadovaných výsledků bude překalibrován porovnávací standard.

10.3 Náklady a přínosy

Vzhledem k tomu, že úkony vlastních pracovníků spojené s benchmarkingem budou zařazeny do běžné pracovní činnosti, nevzniknou v tomto ohledu nadbytečné náklady, jen případné odměny dle firemního systému odměňování.

Jediné náklady budou spojeny s platbou benchmarkingové či marketingové agentuře, která poskytne své zaměstnance pro provedení pozorování. Tyto náklady budou záležet na ceníku dané firmy a dohodě mezi oběma stranami. Odhadovaná částka je 300 000 Kč.

Přínosy jsou očividné, zákazníci jsou v některých ohledech spokojeni více s přístupem a službami společnosti Michelin. Toto srovnání umožní zjistit v čem tkví jejich úspěch a dá nám možnost využít jejich postupů, či jim přizpůsobit vlastní systém. Dá se proto očekávat zlepšení těchto oblastí:

- Odstranění chybovosti dodávek
- Snížení nákladů spojených s řešením chyb a reklamací
- Zlepšení vztahů se zákazníky
- Šíření dobrého jména společnosti
- Prohloubení konkurenceschopnosti
- Navázání dlouhodobé spolupráce s partnerskou firmou

10.4 Časová analýza

Na následujících řádcích bude provedena časová analýza projektu. Ten se celý skládá z 24 kroků:

- Sestavení týmu
- Kontaktování partnerské firmy
- Dohodnutí podmínek
- Sestavení a podpis smlouvy
- Průzkum trhu
- Výběr vhodné firmy
- Sestavení a podpis smlouvy
- Vytvoření online formuláře pro předobjednávky
- Zaslání formuláře partnerovi
- Výběr a kontrola vyplněných formulářů
- Pozorování přípravy bench. firmou
- Pozorování přepravy bench. firmou
- Pozorování fakturace bench. firmou
- Pozorování vyřizování dokupů bench.firmou
- Převzetí výsledků pozorování
- Týmová kontrola výstupů, porovnání s formuláři

- Zpracování dodatečných výstupů
- Tvorba návrhů
- Konfrontace návrhů s vedoucím
- Úpravy, vytvoření prezentace pro manažery
- Předložení návrhu ke schválení
- Seznámení vedoucích úseků s novými postupy
- Kontroly plnění

Celý projekt se bude vztahovat k předobjednávkám a dokupům zimních pneumatik, čili přípravná a prováděcí část bude probíhat od dubna do října a jeho výsledky budou použity ke zlepšení procesu poprvé opět při zimních předobjednávkách, takže implementace a kontroly proběhnou opět v tomto období dalšího roku..

Ze všeho nejdříve musí být sestaven vlastní tým firmy, což bude mít na starost vedoucí týmu, neboli projektový manažer obchodního oddělení.

Pro zdůraznění vážnosti projektu bude na obchodním řediteli kontaktování partnerské firmy a dohodnutí podmínek. Obě strany poté společně sestaví a podepíší smlouvu o benchmarkingu.

Dále bude potřeba vyhledat benchmarkingovou či marketingovou agenturu na provedení samotného pozorování. Vlastní týmoví pracovníci firmy provedou průzkum trhu, na jehož základě vyberou pro tento úkol nejvhodnější společnost jak z hlediska finančního, tak podle spolehlivosti a referencí. Vedoucí týmu se zástupcem dané společnosti sestaví a podepíše smlouvu.

Týmoví pracovníci, především ti zodpovědní za vyřizování předobjednávek sestaví online formulář, do kterého pracovníci partnerské firmy vyplní potřebné údaje o uskutečněných předobjednávkách, jako skladbu produktů, předpokládané datum dodání apod.

Předchozí kroky musí být uskutečněny do domluveného data zahájení přijímání předobjednávek. Formulář pak zašlou týmoví pracovníci partnerské firmě, která jej během obvyklých dvou měsíců vyřizování předobjednávek vyplní. Poté budou formuláře staženy zpět a zkontrolovány.

V domluvené době zahájení plnění závazků nastoupí pracovníci najaté benchmarkingové (příp. marketingové) agentury k pozorování plnění do centrály v Maďarsku, kde budou sbírat data během nejvytíženějších dvou měsíců plnění.

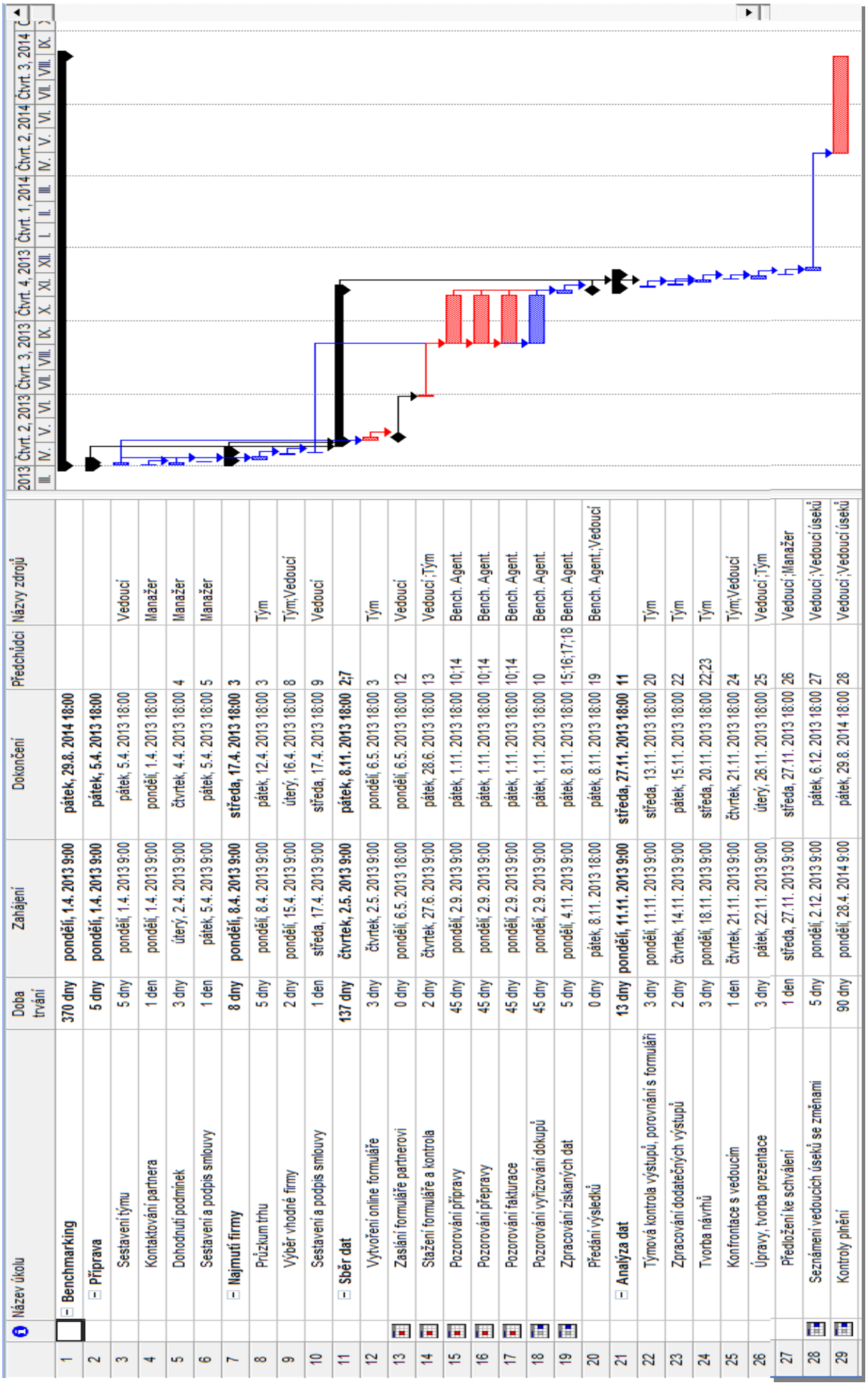
Získaná data cizí pracovníci zanalyzují a zašlou je spolu s výstupy vedoucímu týmu z Barumu Cotinental.

Tým výstupy zkontroluje a porovná je s údaji z dříve pořízených formulářů. V případě potřeby zpracuje dodatečné výstupy.

Po dokončení analýz jednotlivý členové vytvoří návrhy, jak změnit vlastní procesy, aby se přiblížily tzv. „best practice“. Ty poté zkonfrontují s pohledem vedoucího. Po dokončení všech úprav bude vytvořena prezentace pro manažery společnosti, kteří musí nejprve návrhy schválit. Komunikaci s manažery obstarává vedoucí týmu.

Po schválení návrhů seznámí vedoucí projektu jednotlivé vedoucí úseků, kterých se změny budou týkat,s novými plány.

V následujícím období bude plnění nových postupů důsledně kontrolováno.



	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Názvy zdrojů
1	**Benchmarking**	**370 dny**	**pondělí, 1.4. 2013 9:00**	**pátek, 29.8. 2014 18:00**		
2	**Příprava**	**5 dny**	**pondělí, 1.4. 2013 9:00**	**pátek, 5.4. 2013 18:00**		
3	Sestavení týmu	5 dny	pondělí, 1.4. 2013 9:00	pátek, 5.4. 2013 18:00		Vedoucí
4	Kontaktování partnera	1 den	pondělí, 1.4. 2013 9:00	pondělí, 1.4. 2013 18:00		Manažer
5	Dohodnutí podmínek	3 dny	úterý, 2.4. 2013 9:00	čtvrtek, 4.4. 2013 18:00	4	Manažer
6	Sestavení a podpis smlouvy	1 den	pátek, 5.4. 2013 9:00	pátek, 5.4. 2013 18:00	5	Manažer
7	**Najmutí firmy**	**8 dny**	**pondělí, 8.4. 2013 9:00**	**středa, 17.4. 2013 18:00**	**3**	
8	Průzkum trhu	5 dny	pondělí, 8.4. 2013 9:00	pátek, 12.4. 2013 18:00	3	Tým
9	Výběr vhodné firmy	2 dny	pondělí, 15.4. 2013 9:00	úterý, 16.4. 2013 18:00	8	Tým;Vedoucí
10	Sestavení a podpis smlouvy	1 den	středa, 17.4. 2013 9:00	středa, 17.4. 2013 18:00	9	Vedoucí
11	**Sběr dat**	**137 dny**	**čtvrtek, 2.5. 2013 9:00**	**pátek, 8.11. 2013 18:00**	**2;7**	
12	Vytvoření online formuláře	3 dny	čtvrtek, 2.5. 2013 9:00	pondělí, 6.5. 2013 18:00	3	Tým
13	Zaslání formuláře partnerovi	0 dny	pondělí, 6.5. 2013 18:00	pondělí, 6.5. 2013 18:00	12	Vedoucí
14	Stažení formuláře a kontrola	2 dny	čtvrtek, 27.6. 2013 9:00	pátek, 28.6. 2013 18:00	13	Vedoucí;Tým
15	Pozorování přípravy	45 dny	pondělí, 2.9. 2013 9:00	pátek, 1.11. 2013 18:00	10;14	Bench. Agent.
16	Pozorování přepravy	45 dny	pondělí, 2.9. 2013 9:00	pátek, 1.11. 2013 18:00	10;14	Bench. Agent.
17	Pozorování fakturace	45 dny	pondělí, 2.9. 2013 9:00	pátek, 1.11. 2013 18:00	10;14	Bench. Agent.
18	Pozorování vyřizování dokupů	45 dny	pondělí, 2.9. 2013 9:00	pátek, 1.11. 2013 18:00	10	Bench. Agent.
19	Zpracování získaných dat	5 dny	pondělí, 4.11. 2013 9:00	pátek, 8.11. 2013 18:00	15;16;17;18	Bench. Agent.
20	Předání výsledků	0 dny	pátek, 8.11. 2013 18:00	pátek, 8.11. 2013 18:00	19	Bench. Agent;Vedoucí
21	**Analýza dat**	**13 dny**	**pondělí, 11.11. 2013 9:00**	**středa, 27.11. 2013 18:00**	**11**	
22	Týmová kontrola výstupů, porovnání s formuláři	3 dny	pondělí, 11.11. 2013 9:00	středa, 13.11. 2013 18:00	20	Tým
23	Zpracování dodatečných výstupů	2 dny	čtvrtek, 14.11. 2013 9:00	pátek, 15.11. 2013 18:00	22	Tým
24	Tvorba návrhů	3 dny	pondělí, 18.11. 2013 9:00	středa, 20.11. 2013 18:00	22;23	Tým
25	Konfrontace s vedoucím	1 den	čtvrtek, 21.11. 2013 9:00	čtvrtek, 21.11. 2013 18:00	24	Tým;Vedoucí
26	Úpravy, tvorba prezentace	3 dny	pátek, 22.11. 2013 9:00	úterý, 26.11. 2013 18:00	25	Vedoucí;Tým
27	Předložení ke schválení	1 den	středa, 27.11. 2013 9:00	středa, 27.11. 2013 18:00	26	Vedoucí;Manažer
28	Seznámení vedoucích úseků se změnami	5 dny	pondělí, 2.12. 2013 9:00	pátek, 6.12. 2013 18:00	27	Vedoucí;Vedoucí úseků
29	Kontroly plnění	90 dny	pondělí, 28.4. 2014 9:00	pátek, 29.8. 2014 18:00	28	Vedoucí;Vedoucí úseků

Obrázek 21: časová analýza projektu

Ve výstupu z programu Microsoft Project je přehledně vidět jednotlivé činnosti, jejich souslednost, délku trvání včetně data zahájení a ukončení úkonů a také na koho padá odpovědnost za jejich splnění.

Celý projekt bude trvat 370 dní, přípravné práce začnou již prvního dubna 2013, aby byly dokončeny před zahájením předobjednávání. Samotný sběr dat probíhá v podstatě ve dvou fázích, v první budou rozeslány dotazníky pro předobjednávky, které se uskutečňují z největší části v průběhu května a června. Po uplynutí těchto dvou měsíců mohou být teprve zpátky vybrány. Další fáze sběru dat může být pak zahájena až v září, protože právě v průběhu září a října bývají produkty dodávány. Po uplynutí těchto dvou měsíců mohou být získaná data vyhodnocena. Poznatky a postupy by pak měly být dále uplatněny ve stejném období, čili samotná implementace a kontroly nových postupů probíhají opět až při vyřizování předobjednávek na zimní produkty.

Na tabulku navazuje Ganttův diagram, který ukazuje jednotlivé činnosti, délku jejich trvání, přehledně zobrazuje návaznosti úkolů a červeně je v něm vyznačena kritická cesta, na které jsou úkoly vytvoření online formuláře, jeho stažení a kontrola, pozorování přepravy, přípravy a fakturace a nakonec kontrola plnění. Tyto činnosti mají jasně ohraničený začátek a konec a ten by neměl být porušen, protože v jiném období nemá smysl je vykonávat.

Vytvoření online formuláře je zařazeno těsně před zasláním, aby vznikal v době, kdy i v Barumu budou hlavním tématem předobjednávky a pracovníci z vlastního benchmarkingového týmu se s nimi budou setkávat dennodenně, tudíž nevynechají žádnou důležitou otázku.

10.5 Logický rámec

Na tomto místě bude zpracován logický rámec projektu.

Hlavní cíl	**Objektivně ověřitelné indikátory**	**Prostředky k ověření**	
▪ Zlepšení prodejně logistického procesu ve firmě	▪ Zvýšení spokojenosti zákazníků ▪ Snížení chybovosti	▪ Průzkumy mezi zákazníky ▪ Chybové statistiky	
Účel/ cíl projektu	**Objektivně ověřitelné indikátory**	**Prostředky k ověření**	**Předpoklady/rizika (vnější)**
▪ Provedení benchmarkingu s firmou Michelin	▪ Provedení průzkumu ▪ Provedení pozorování logistického procesu ▪ Vypracování návrhů na základě benchmarkingu	▪ Reporty a data z pozorování ▪ Vyplněné dotazníky ▪ Písemné návrhy na zlepšení	▪ Spolupráce partnerské firmy ▪ Nalezení vhodné benchmarkingové agentury ▪ Zajištění potřebných pracovníků
Výstupy projektu	**Objektivně ověřitelné indikátory**	**Prostředky k ověření**	**Předpoklady/rizika (vnější)**
1. Připravení podmínek pro benchmarking 2. Provedení pozorování a analýz 3. Úprava stávajících procesů 4. Kontroly plnění	▪ Benchmarkingový tým ▪ Benchmarkingová agentura ▪ Spolupráce partnerské firmy ▪ Pozorování v centrále partnera ▪ Vytvoření výstupů ▪ Vytvoření návrhů ▪ Vytvoření kontrolního systému	▪ Písemný záznam o týmu ▪ Smlouva s benchmarkingovou agenturou ▪ Smlouva s partnerskou firmou ▪ Reporty ▪ Písemné návrhy ▪ Kontrolní systém	▪ Spolupráce partnerské firmy ▪ Nalezení kvalifikované firmy ▪ Správné pochopení cílů projektu
Činnosti (aktivity)	**Objektivně ověřitelné indikátory**	**Prostředky k ověření**	**Předpoklady/rizika (vnější)**

1.1 Výběr vhodných pracovníků 1.2 Sestavení týmu 2.1Vyhledání vhodné firmy 2.2 Namutí firmy 2.3 Provedení šetření a pozorování 2.4 Vypracování výstupů 3.1 Vytvoření plánu 3.2 Seznámení pracovníků s plány 4.1 pravidelné kontroly plnění plánů	▪ Písemný souhlas pracovníků ▪ Seznam vhodných agentur ▪ Smlouva ▪ Reporty, vyplněné dotazníky ▪ Písemný plán a popis nových procesů ▪ Písemný systém kontrol plnění, odměn a postihů ▪ Chybové statistiky, průzkumy	1.1 1.4..2013 – 5.4..2013 1.2 5.4..2013 2.1 8.4..2013 – 12.4.2013 2.2 12.4.2013 - 2.3 2.5.2013 – 1.11.2013 2.4 4.11.2013 – 8.11.2013 3.1 11.11.2013 – 27.11.2013 3.2 2.12.2013 – 6.12.2013 4.1 28.4.2014 – 29.8.2014	▪ Spolupráce zúčastněných stran ▪ Existence vhodné firmy ▪ Vytvoření podmínek pro pozorování ▪ Získání relevantních výstupů ▪ Spolupráce zaměstnanců i externích firem

Obrázek 22: Logický rámec projektu

10.6 Riziková analýza

Nyní definuji rizika spojená s realizací projektu, pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost jejich dopadu na projekt.

Riziko	Pravdepodobnost vzniku	Závažnost dopadu
Vedoucí nesestaví tým v požadovaném složení	nízká	střední
Zástupci Barumu Continental se nedohodnou se	vysoká	vysoká

zástupci Michelinu		
Pozorování bude trvat déle než bylo plánováno	nízká	nízká
Benchmarkingová společnost nezíská potřebné informace	nízká	vysoká
Manažeři nepřijmou navrhovaná opatření	střední	vysoká
Odpovědní pracovníci nedodrží plnění plánů	střední	střední

Obrázek 23: riziková analýza projektu

Pokud se stanovenému vedoucímu nepodaří získat do svého týmu kompetentní zástupce všech článků procesu, bude muset zařadit jiné pracovníky, kteří možná nebudou mít přístup ke všem potřebným informacím, ale projekt jako celek může pokračovat. Benchmarking by ale neměl díky outsourcingu sběru dat přinést vlastním pracovníkům velké množství práce navíc, takže zbývající aktivity by měly být zařazeny mezi běžné pracovní povinnosti. Proto by pak požadovaní zaměstnanci měli být svolní k účasti na tomto projektu.

Zástupci naší firmy i partnera musí mít zájem na provedení srovnávání a musí se dohodnout na určitých pravidlech. Vzhledem k tomu, že se jedná o přední podniky, pro které může být takový průzkum přínosem, mohly by se na spolupráci dohodnout. Může se ale objevit strach z vynesení tajných informací nebo hrozí, že se strany nedohodnou na porovnávaných oblastech či různých detailech smlouvy. V takovém případě benchmarking nemůže být realizován a bude potřeba najít nového partnera, vytvořit nový vztah a smlouvu. Proto by měla být smlouva vypracována za přítomnosti všech povolaných zástupců obou firem, aby měla všechny potřebné náležitosti a byla přijatelná a lákavá pro obě strany.

Pro získání potřebných dat pozorováním je třeba přítomnost u celého srovnávaného procesu, pokud dojde k výlukám či prostojům, může pozorování trvat déle, než bylo plánováno. Při úrovni a tradici srovnávaných firem by ale k velkým výkyvům dojít nemělo a případné zpoždění by nemělo veliký dopad na pokračování projektu.

Při samotném sběru dat by mohlo dojít k získání nepřesných informací. Sama partnerská firma se může pokusit sledované jevy záměrně zkreslovat. V takovém případě by výsledky celého snažení byly znehodnocené a nebyly by použitelné pro nastavení nových plánů. Při správně sestavené smlouvě a najmutí kvalitní organizace pro sběr dat by ale k takové situaci dojít nemělo. Proto je opět důležité mít správně sestavenou smlouvu, tato by měla obsahovat případné sankce za podvody a firma provádějící sběr dat by měla projít podrobnou prověrkou.

Po dokončení analýz a vypracování návrhů na změnu, musí tyto návrhy odsouhlasit manažeři společnosti. Pokud by se tak nestalo, návrhy budou přepracovány a když ani poté neprojdou, bude projekt neúspěšně ukončen. Pokud však byl projet manažery schválen, nemělo by k takové situaci dojít, pouze, kdyby došlo k závažným změnám, například organizačním, finančním, ve výrobě apod. Proto je důležité již na samém začátku projektu zjistit, jaké změny budou pro manažery přijatelné a v jaké formě budou návrhy požadovat.

Posledním článkem před úspěšným ukončením prvního kola benchmarkingu jsou odpovědní pracovníci úseků, v jejichž teritoriu budou změny implementovány. Tito zaměstnanci nemusí být se změnami spokojeni, mohou návrhy bojkotovat a mařit tak úsilí vložené do projektu. Proto by tito pracovníci měli být seznámeni s projektem již od začátku a měli by být systematicky připravováni na různé eventuality a měla by jim být vysvětlena důležitost projektu. Mohou do něj být také svým způsobem zapojeni.

V případě nedodržování nastavených ukazatelů mohou být postihnuti či dokonce nahrazeni a doporučené hodnoty se přesunou do dalšího období.

Prioritou je eliminovat rizika s vysokou pravděpodobností výskytu či fatálním dopadem na projekt.

10.7 Financování

Vzhledem k tomu, že projekt bude součástí běžné pracovní náplně vlastních zaměstnanců firmy, nevzniknou žádné dodatečné náklady, pouze se může promítnout do prémií dle měřítek společnosti.

Cena benchmarkingové či marketingové agentury se bude odvíjet od ceníku dané agentury a bude samozřejmě záležet na dohodě. Pravděpodobně se bude jednat o paušální částku za projekt, s případnými slevami či sankcemi, dohodnutými ve smlouvě. Odhadem bude cena

okolo 300 000 Kč. Mohou být přičteny náklady, které by mohly být projektem pravděpodobně vyvolané, jako náklady navíc najaté agentuře, náklady spojené se zaváděním opatření, odměny apod., odhadem 50 000 Kč.

Protože společnost Barum Continental je finančně stabilní a dosahuje každoročně zisku, k financování může využít vlastní zdroje, ze kterých financuje své ostatní projekty.

ZÁVĚR

Firma Barum Continental spol. s.r.o. je velmi dobře známá a úspěšná firma s dlouholetou tradicí, ovládající velkou část trhu na poli automotive. Je to také jeden z největších zaměstnavatelů ve Zlínském kraji, který každoročně přijímá nové pracovníky i z řad absolventů vysokých škol..

Historie společnosti pod tímto názvem začíná roku 1993, kdy se česká firma Barum a.s. Otrokovice spojila s německým koncernem Continental AG, operujícím po celém světě.

Společnost se může pyšnit dobrou reputací, která se zakládá na kvalitě jejích produktů a silným povědomím o vlastní značce. Vykazuje finanční stabilitu a sílu a všech svých úspěchů by nedokázala dosáhnout mimo jiné bez propracovaného systému CRM a nadstandartní péče o své zákazníky.

Je těžké nalézt na této firmě nedostatky, zmínit můžeme ale nepropracovaný systém internetového prodeje a nedotaženost internetového obchodu společnosti, či soustředění na dražší produkty, které si někteří potenciální klienti zkrátka nemohou dovolit.

Tak jako každá firma, i Barum Continental spol. s.r.o. má za cíl zkvalitňování svých služeb a patří sem zabezpečení plynulý logistický proces, který by podpořil spokojenost zákazníků.

Právě prodejní logistika doznala začátkem roku 2012 velkých změn, ať už se jedná o změnu providera a s tím spojeného přesunu skladů nebo o vynechání mezičlánku v řetězci.

V nástroji pro monitoring chyb neboli v tzv. chybových statistikách byla přehledně zmapována slabá místa logistického řetězce a to především oblast chybovosti přípravy a chybovost ve velikosti dodávky. Oproti nárůstu prodejů o stovky procent, četnost těchto chyb vzrostla o tisíce procent.

Tyto závěry byly dále potvrzeny v provedeném online průzkumu u firemních odběratelů, kde byly v několika otázkách srovnávány firmy Barum Continental, Michelin, Nokian, Pirelli, Goodyear/Dunlop a skupina ostatních výrobců.

Přestože ve většině otázek uspěla sopečnost Barum Continental nejlépe, v několika případech jipředčila konkurence a to speciálně společnost Michelin. Proto byl dále navržen projekt benchmarkingu se společností Michelin Česká republika s.r.o.

Celý projekt dle analýzy trvá přibližně rok a je zaměřen především na pozorování procesu vyřizování předobjednávek.

Sestává z několika činností a sice z přípravných prací, kam patří sestavení týmu, kontaktování partnerské firmy, dohodnutí podmínek, sestavení a podpis smlouvy; dále z najmutí benchmarkingové či marketingové agentury, kam patří dílčí kroky průzkum trhu, výběr vhodné firmy, sestavení a podpis smlouvy. Dále probíhá samotný sběr dat, kam je zahrnuto vytvoření online formuláře pro předobjednávky, zaslání formuláře partnerovi, výběr a kontrola vyplněných formulářů, pozorování přípravy bench. firmou, pozorování přepravy bench. firmou, pozorování fakturace bench. firmou, pozorování vyřizování dokupů bench.firmou, převzetí výsledků pozorování, týmová kontrola výstupů, porovnání s formuláři, zpracování dodatečných výstupů, tvorba návrhů, konfrontace návrhů s vedoucím, úpravy, vytvoření prezentace pro manažery, předložení návrhu ke schválení. Po odsouhlasení návrhů musí být seznámeni vedoucí jednotlivých úseků s novými postupy a po immplementaci probíhá kontrolní fáze.

Realizace projektu by měla přinést odstranění chybovosti dodávek, snížení nákladů spojených s řešením chyb a reklamací, další zlepšení vztahů se zákazníky, posilování dobrého jména společnosti a další výhody, při dodatečných nákladech odhadnutých přibližně na 350 000 Kč.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARUM CONTINENTAL SPOL. S.R.O., 2011. *Směrnice výkonného výboru*: *Řízení obchodního případu*. Otrokovice.

CAMP, Robert C, c1995. *Business process benchmarking*: *finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press, xxi, 464 s. ISBN 0-87389-296-8.

CHRISTOPHER, Martin, 2011. *Logistics & supply chain management*. 4th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, xii, 276 s. ISBN 978-0-273-73112-2.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK, 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera*: *33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HARRISON, Alan a Remko I HOEK, 2011. *Logistics management and strategy*: *competing through the supply chain*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, xxii, 360 s. ISBN 978-0-273-73022-4.

HUNGER, J a Thomas L WHEELEN, c2000. *Strategic management*. 7th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, xxix, 344, 14 s. ISBN 0-13-087296-2.

JUROVÁ, Marie, 2009. *Obchodní logistika*: *(pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 175 s. ISBN 978-80-214-3852-1.

MORIARTY, John P, 2011. A theory of benchmarking. [online]. [cit. 2012-02-23]. DOI: 10.1108/14635771111147650.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking*: *mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PECÁKOVÁ, Iva, 2008. *Statistika v terénních průzkumech*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 231 s. ISBN 978-80-86946-74-0.

PECÁKOVÁ, Iva, 2011. *Statistika v terénních průzkumech*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 236 s. ISBN 978-80-7431-039-3.

ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management*: *manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vii, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

ŘEZANKOVÁ, Hana, 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika*: *metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2005. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci*: *Benchmarking - the information resource about competition*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 49 s. ISBN 80-7318-247-5.

STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN, 2008. *Logistika pro manažery*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

WATSON, Gregory H , 1993. *Strategic benchmarking*: *how to rate your company's performance against the world's best*. New York: John Wiley and Sons, xiii, 269 s. ISBN 0-471-58600-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BARUM CONTINENTAL, spol. s r. o., c2012. Naše historie - od výrobce obuvi k největší výrobě osobních pneumatik v Evropě. *Barum*: *Česká republika* [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: http://www.barum-online.com/generator/www/cz/cz/barum/automobil/temata/znacka/historie/geschichte_cz.html

Benchmarking [online]. c2012, Kodex vedení benchmarkingu. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: http://www.benchmarking.cz/benchmarking.asp

CONTINENTAL AG, c2012. A review of more than 140 years of dynamic development: Continental since 1871. *Continental* [online]. [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/pressportal/themes/basic_information/about_continental/hidden/history_en.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012. *Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy*.. Dostupné z: http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, c2012. *Výdaje na konečnou spotřebu domácností podle účelu (dle klasifikace COICOP)*. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989

MICHELIN, c2010. *Michelin*: *Nejlepší cesta dopředu* [online]. [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: http://www.michelin.cz/

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY , c2012.Úplný výpis z obchodního rejstříku: Barum Continental spol. s r.o., C 15057 vedená u Krajského soudu v Brně.. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2012-07-25]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a192766&typ=full&klic=BRpD0dFn877PfAqqUJnsVg%3d%3d

OECD, 2000. *TRANSPORT BENCHMARKING*: *Methodologies, Applications & Data Needs* [online]. France, [cit. 14.12.2011]. ISBN 92-821-1258-6 – No. 51469 2000. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/transport/transport-benchmarking_9789264187832-en

OECD, 2002. *Benchmarking Intermodal Freight Transport* [online]. France [cit. 15.12.2011]. ISBN 92-64-19742-7 – No. 52413 2002. Dostupné z: www.internationaltransportforum.org/pub/pdf/02BenchmarkingE.pdf

ORDYS, A, Damien UDUEHI a Michael A JOHNSON, c2007. *Process control performance assessment*: *from theory to implementation*. London: Springer, xxi, 325 s. ISBN 978-1-84628-624-7.

PST CLC a.s., c2012. PST CLC: Progressive logistics [online]. [cit. 2012-03-19]. Dostupné z: http://www.pst-clc.cz/cs/

WILLIAMS, Marcus, 2011. Vertical impact in a volatile market. *Automotive logistics* [online]. vol. 14, issue 4 [cit. 2012-02-27]. ISSN 1471-6003. Dostupné z: http://ehis.ebscohost.com/eds/results?sid=733a73af-0e76-4acb-872e-035222bb37ca%40sessionmgr13&vid=2&hid=6&bquery=JN+%22Automotive+Logistics%22+AND+DT+20111001&bdata=Jmxhbmc9Y3MmdHlwZT0wJnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B SK	„Business to business“ pro Slovensko
COD	Central order desk
D	Delivery – doprava
EDI	Electronic data interchange - Elektronická výměna dat
FOS	Informační systém
JIS	Just in sequence
JIT	Just in time
L	Loading – nakládka
SAP	Informační systém
W	Warehousing - skladování

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Výdaje spotřebitelů v ČR na koupi a provoz osobních automobilů v mil. Kč (data z ČSÚ) 26
Obrázek 2: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy - meziroční indexy – v letech 2001 - 2011 (běžné ceny) 27
Obrázek 3: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb průmyslové povahy - meziroční indexy 12/2011 – 5/2012 (běžné ceny) 27
Obrázek 4: Organizační struktura Barum Continental spol. s.r.o. 37
Obrázek 5: Chybová statistika – sklad Malešice/Strančice 45
Obrázek 6: Chybová statistika – sklad Strážnice/Pohořelice 46
Obrázek 7: graf – otázka „Používáte pro objednávání zboží alespoň příležitostně elektronický portál ContiOnlineContact?“ 49
Obrázek 8: graf – otázka „Jaká je přehlednost nástrojů (rastru) pro sezonní předobjednávky?“ 50
Obrázek 9: graf – otázka „Jaká je spolehlivost dodání objednaného zboží v avizovaném termínu?“ 51
Obrázek 10: graf – otázka „Jaká je četnost záměny položek objednaného zboží?“ 52
Obrázek 11: graf – otázka „Jak často dochází k množstevní reklamaci přidodávce?“ 53
Obrázek 12: graf – otázka „Jaká je spolupráce při vykládce dodávky zboží s přepravcem společnosti výrobce?“ 54
Obrázek 13: graf – otázka „Jaká je četnost chybné fakturace (chyby v ceně, slevě, množství, náležitostech?“ 55
Obrázek 14: graf – otázka „Je zákazníkovi avizováno zpoždění očekávané dodávky?“ 56
Obrázek 15: graf – otázka „Jaká je dostupnost požadovaných produktů při ad hoc dokupování zboží?“ 57
Obrázek 16: graf – otázka „Jaká je obvyklá doba dodání při dokupech produktů, které nejsou skladem?“ 58
Obrázek 17: graf – otázka „Jsou prodejci při objednávání proaktivní (dodatečné nabídky, upozornění na akce apod.)?“ 59
Obrázek 18: graf – celkový přehled a 60
Obrázek 19: graf – celkový přehled b 60
Obrázek 20: graf – silnější stránky konkurence 61

Obrázek 21: Časová analýza projektu 71
Obrázek 22: Logický rámec projektu 75
Obrázek 23: Riziková analýza projektu 76

SEZNAM PŘÍLOH

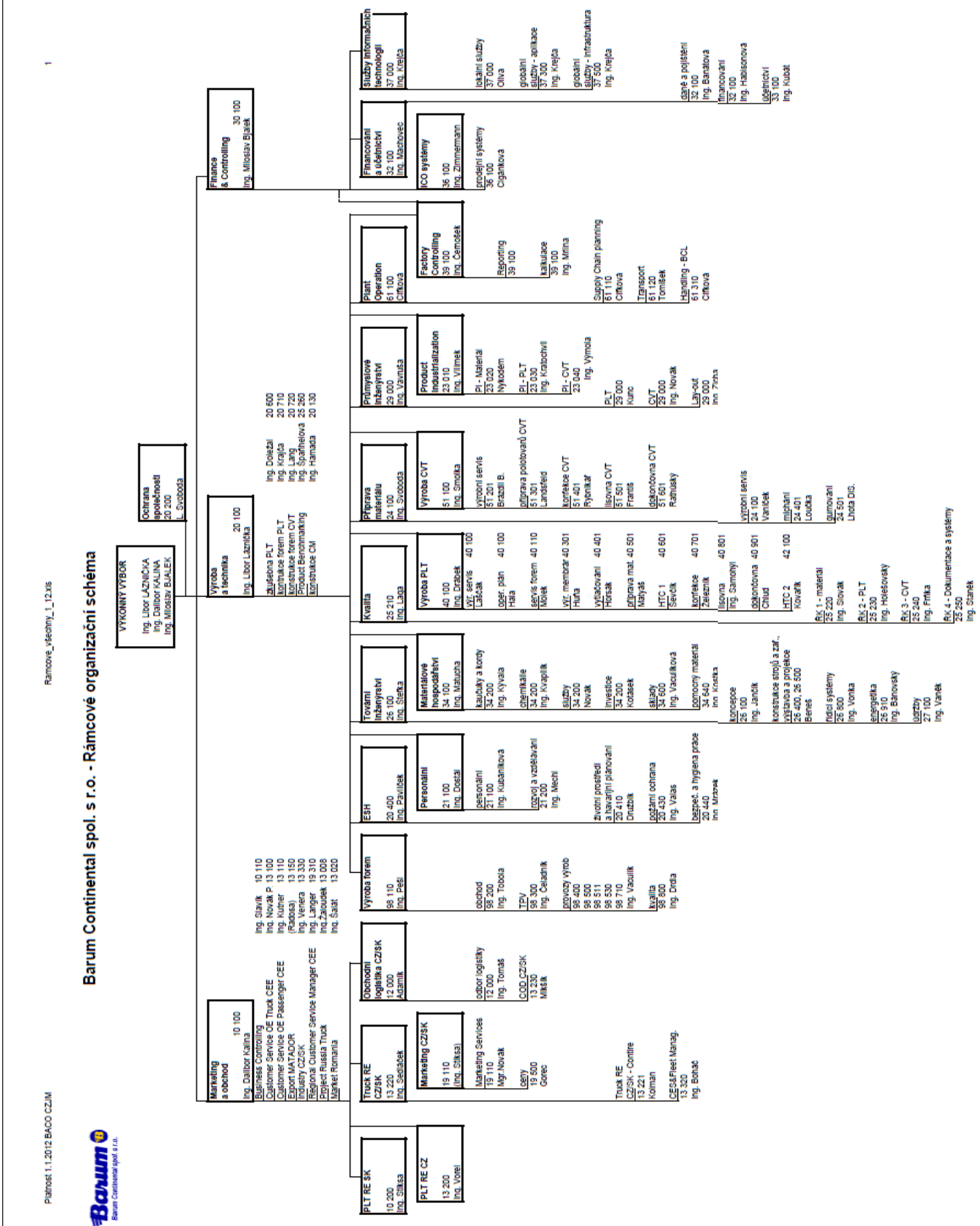
Příloha P I Vzor dotazníku

Příloha PII Vzor dotazníku

Příloha P III Váhy jednotlivých respondentů

Příloha P IV Pomocné tabulky

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY BARUM CONTINENTAL SPOL. S.R.O.



PŘÍLOHA P II: VZOR DOTAZNÍKU

Dobrý den,

prosíme Vás o vyplnění krátkého dotazníku srovnání kvality dodávkového servisu hlavních výrobců pneumatik.

Používáte pro objednávání zboží alespoň příležitostně elektronický portál ContiOnlineContact?

Ano Ne

Jaká je přehlednost nástrojů (rastru) pro sezonní předobjednávky? Ohodnoťte body výrobce, když Continental=3 (0 - nevím, 1 - nepřehledný, 5 - ideální)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Jaká je spolehlivost dodání objednaného zboží v avizovaném termínu? Ohodnoťte body výrobce, když Continental=3 (0 - nevím, 1 - zboží nedostupné, 5 – zboží vždy dostupné)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Jaká je četnost záměny položek objednaného zboží? Ohodnoťte body jednotlivé výrobce, když Continental = 3 (0 - nevím, 1 - záměny jsou běžné, 5 - k záměnám nedochází)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Jak často dochází k množstevní reklamaci při dodávce? Ohodnoťte body jednotlivé výrobce, když Continental=3 (0 - nevím, 1 - množstevní chyby jsou běžné, 5 - množství vždy odpovídá)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Jaká je spolupráce při vykládce dodávky zboží s přepravní společností výrobce? Ohodnoťte body jednotlivé výrobce, když Continental=3 (0 - nevím, 1 - žádná spolupráce, 5 - proaktivní spolupráce)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Jaká je četnost chybné fakturace (chyby v ceně, slevě, množství, náležitostech)? Ohodnoťte body jednotlivé výrobce, když Continental=3 (0 - nevím, 1 - běžně dochází k chybám, 5 - doklady vždy sedí)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Je zákazníkovi avizováno zpoždění očekávané dodávky? Ohodnoťte body jednotlivé výrobce, když Continental=3 (0 - nevím, 1 - neinformují, 5 - avizují předem)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Jaká je dostupnost požadovaných produktů při ad hoc dokupování zboží? Ohodnoťte body jednotlivé výrobce (0 - nevím, 5 – zboží vždy dostupné, 1 – zboží nedostupné)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Jaká je obvyklá doba dodání při dokupech produktů, které nejsou aktuálně skladem? Ohodnoťte body jednotlivé výrobce, když Continental=3 (0 - nevím, 1 - dlouhá doba, 5 – krátká doba)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Jsou prodejci při objednávání proaktivní (dodatečné nabídky, upozornění na akce apod.)?Ohodnoťte body jednotlivé výrobce, když Continental=3 (0 - nevím, 1 - neaktivní, 5 - vždy aktivní)

Michelin

Bridgestone

Pirelli

Goodyear/Dunlop

Nokian

Ostatní

Přejete si dostat od firmy Barum Continental spol. s.r.o. drobný dárek za vyplnění dotazníku?

Ano ne

Zadejte prosím svoji e-mailovou adresu pro zpřesnění dotazníkového šetření

Děkujeme za Váš čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

PŘÍLOHA P III: VÁHY JEDNOTLIVÝCH RESPONDENTŮ

nakup@pneuplus.cz	**PNEU PLUS S.R.O.**	0,8
pavel.moudry@autokelly.cz	**AUTO KELLY, A.S.**	0,8
info@pneustrach.cz	**Strach s.r.o.**	0,133
jaroslav.pesicek@treb.cz	**PNEUSERVIS PEŠÍČEK S.R.O.**	0,133
to-mas.flasar@treadtelpneu.cz	**TREADTEL PNEU S.R.O.**	0,133
vyroubal@hlavacek.cz	**AUTO HLAVÁČEK KLIENTSKÝ SERVIS S.R.O.**	0,133
autoklep.pneu@seznam.cz	**SERVIS POINT GROUP S.R.O.**	0,088
dmf.pneu@centrum.cz	**SERVIS POINT GROUP S.R.O.**	0,088
info@dobrepneu.cz	**SERVIS POINT GROUP S.R.O.**	0,088
lz@apm.cz	**SERVIS POINT GROUP S.R.O.**	0,088
pneu.stacho@post.cz	**SERVIS POINT GROUP S.R.O.**	0,088
pneu.stiskala@centrum.cz	**SERVIS POINT GROUP S.R.O.**	0,088
vitezslav.lacina@renocar.cz	**SERVIS POINT GROUP S.R.O.**	0,088
zbynek.fuxa@gpd.cz	**SERVIS POINT GROUP S.R.O.**	0,088
bahounek@reop.eu	**ÚSOVSKO A. S.**	0,025
dubno33@email.cz	**ING. ZDENĚK KOLÁŘ, COTRANS**	0,025
info@autokola.cz	**AUTOKOLA SPOL. S R.O.**	0,025
obchod@almapneu.cz	**ALMA PNEU S.R.O.**	0,025
pneu.benes@cmail.cz	**JOSEF BENEŠ**	0,025
pneu@pneubartos.cz	**ZDENĚK BARTOŠ**	0,025
stoth@jihotrans.cz	**ČSAD JIHOTRANS A.S.**	0,025
tuma@uniauto.cz	**MILAN TŮMA - A.M.T. EXPRES**	0,025
Zdenek@cemlog.cz	**CEMLOG - CEMENT - LOGISTIKA K.S.**	0,025

PŘÍLOHA P IV: POMOCNÉ TABULKY

Michelin	2. Jaká je	3. Jaká je	4. Jaká je	5. Jak čas	6. Jaká je	7. Jaká je	8. Je záka	9. Jaká je	10. Jaká j	11. Jsou p
pneu.bene	0,075	0,05	0,44	0,125	0,05	0,05	0,025	0,075	0,05	0,025
pneu.stisk	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,264	0,44	0,264	0,264	0,44
obchod@	0,05	0,1	0,1	0,075	0,075	0,075	0,1	0,1	0,1	0,1
vyroubal(	0,266	0,399	0,532	0,399	0,399	0,133	0,399	0,399	0,266	0,133
jaroslav.p	0,532	0,399	0,532	0,532	0,532	0,532	0,532	0,399	0,399	0,399
dubno33(	0,05	0,05	0,075	0,075	0,075	0,1	0,025	0,075	0,025	0,075
pneu@pn	0,264	0,264	0,44	0,352	0,264	0,264	0,129	0,264	0,264	0,264
tuma@un	0,075	0,05	0,075	0,075	0,075	0,1	0,05	0,1	0,075	0,125
dmf.pneu	0,264	0,352	0,176	0,44	0,264	0,264	0,264	0,352	0,44	0,44
lz@apm.c	0,264	0,264	0,44	0,352	0,264	0,264	0,129	0,264	0,264	0,264
info@aute	0,05	0,05	0,1	0,1	0,125	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
info@dob	0,176	0,088	0,264	0,264	0,352	0,176	0,176	0,088	0,264	0,352
Zdenek@	0,264	0,264	0,44	0,352	0,264	0,264	0,129	0,264	0,264	0,264
stoth@jih	0,075	0,1	0,125	0,1	0,1	0,1	0,125	0,1	0,075	0,125
pneu.stac	0,176	0,264	0,44	0,44	0,44	0,44	0,088	0,264	0,176	0,352
tomas.fla	0,532	0,532	0,665	0,532	0,399	0,399	0,665	0,532	0,532	0,399
info@pne	0,264	0,532	0,665	0,399	0,665	0,532	0,133	0,399	0,532	0,665
zbynek.fu	0,264	0,44	0,44	0,352	0,264	0,352	0,264	0,352	0,264	0,264
vitezslav.	0,352	0,264	0,44	0,352	0,264	0,264	0,088	0,264	0,264	0,264
autoklep.c	0,264	0,176	0,264	0,264	0,264	0,264	0,088	0,176	0,176	0,264
nakup@p	2,4	2,4	3,2	4	3,2	4	4	2,4	3,2	3,2
bahounek	0,264	0,264	0,44	0,352	0,264	0,264	0,129	0,264	0,264	0,264
pavel.mor	0,264	0,264	0,44	0,352	0,264	0,264	0,129	0,264	0,264	0,264
Průměr	0,33152	0,34809	0,48578	0,46626	0,40448	0,40935	0,35465	0,33517	0,36835	0,39096

Bridgesto	2. Jaká je	3. Jaká je	4. Jaká je	5. Jak čas	6. Jaká je	7. Jaká je	8. Je záka	9. Jaká je	10. Jaká j	11. Jsou p
pneu.bene	0,05	0,05	0,264	0,125	0,05	0,05	0,075	0,05	0,05	0,075
pneu.stisk	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
obchod@	0,264	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,1	0,075	0,075
vyroubal(	0,266	0,399	0,532	0,532	0,399	0,399	0,399	0,399	0,266	0,133
jaroslav.p	0,532	0,399	0,532	0,532	0,532	0,532	0,532	0,399	0,399	0,399
dubno33(	0,025	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,05	0,075
pneu@pn	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
tuma@un	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,1	0,05	0,05	0,075	0,1
dmf.pneu	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
lz@apm.c	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
info@aute	0,05	0,05	0,1	0,1	0,125	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
info@dob	0,088	0,352	0,176	0,352	0,088	0,352	0,176	0,088	0,264	0,352
Zdenek@	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
stoth@jih	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
pneu.stac	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
tomas.fla	0,399	0,532	0,665	0,532	0,399	0,399	0,665	0,532	0,532	0,399
info@pne	0,665	0,665	0,665	0,532	0,665	0,532	0,665	0,532	0,665	0,665
zbynek.fu	0,264	0,44	0,44	0,44	0,264	0,352	0,264	0,352	0,264	0,264
vitezslav.	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
autoklep.c	0,264	0,176	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
nakup@p	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
bahounek	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
pavel.mor	0,264	0,264	0,264	0,308	0,1945	0,308	0,22	0,182	0,264	0,264
Průměr	0,25417	0,26922	0,29422	0,3053	0,22393	0,28557	0,24826	0,21274	0,2547	0,25022

Pirelli	2. Jaká je	3. Jaká je	4. Jaká je	5. Jak čas	6. Jaká je	7. Jaká je	8. Je záka	9. Jaká je	10. Jaká j	11. Jsou p
pneu.bene	0,05	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
pneu.stisk	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,264	0,264	0,44
obchod@a	0,264	0,05	0,075	0,075	0,075	0,075	0,05	0,075	0,075	0,075
vyroubal@	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
jaroslav.p	0,532	0,399	0,532	0,532	0,532	0,532	0,532	0,399	0,399	0,399
dubno33@	0,05	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
pneu@pn	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
tuma@un	0,075	0,1	0,075	0,075	0,1	0,1	0,075	0,1	0,075	0,125
dmf.pneu	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
lz@apm.c	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
info@aute	0,05	0,05	0,1	0,1	0,125	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
info@dob	0,088	0,176	0,352	0,264	0,176	0,352	0,264	0,088	0,088	0,264
Zdenek@	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
stoth@jih	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
pneu.stac	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,088	0,264
tomas.fla	0,532	0,532	0,532	0,532	0,399	0,399	0,665	0,532	0,532	0,399
info@pne	0,665	0,399	0,665	0,532	0,665	0,532	0,532	0,399	0,399	0,532
zbynek.fu	0,264	0,44	0,44	0,352	0,264	0,352	0,352	0,352	0,264	0,264
vitezslav.	0,352	0,088	0,44	0,352	0,264	0,264	0,088	0,264	0,264	0,352
autoklep.i	0,264	0,176	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
nakup@p	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
bahounek	0,075	0,075	0,125	0,125	0,075	0,125	0,025	0,075	0,125	0,1
pavel.mo	0,264	0,176	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,1945	0,264
Průměr	0,26422	0,20696	0,33196	0,27643	0,26496	0,26957	0,26313	0,24248	0,20489	0,25996

Goodyear	2. Jaká je	3. Jaká je	4. Jaká je	5. Jak čas	6. Jaká je	7. Jaká je	8. Je záka	9. Jaká je	10. Jaká j	11. Jsou p
pneu.bene	0,05	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
pneu.stisk	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
obchod@a	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,1	0,1	0,1
vyroubal@	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
jaroslav.p	0,532	0,399	0,532	0,532	0,532	0,532	0,532	0,399	0,399	0,399
dubno33@	0,025	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,05	0,1	0,1	0,075
pneu@pn	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
tuma@un	0,05	0,075	0,075	0,075	0,075	0,1	0,075	0,1	0,075	0,125
dmf.pneu	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
lz@apm.c	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
info@aute	0,05	0,05	0,1	0,1	0,125	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
info@dob	0,176	0,176	0,088	0,176	0,088	0,264	0,264	0,088	0,176	0,352
Zdenek@	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
stoth@jih	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
pneu.stac	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,176	0,264
tomas.fla	0,399	0,399	0,532	0,399	0,399	0,399	0,665	0,399	0,532	0,399
info@pne	0,22	0,665	0,665	0,399	0,665	0,532	0,399	0,665	0,665	0,665
zbynek.fu	0,264	0,44	0,44	0,352	0,264	0,352	0,44	0,352	0,264	0,264
vitezslav.	0,352	0,088	0,44	0,352	0,264	0,264	0,176	0,352	0,264	0,352
autoklep.i	0,264	0,176	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
nakup@p	3,2	2,4	3,2	3,2	3,2	3,2	4	2,4	3,2	3,2
bahounek	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
pavel.mo	0,22	0,176	0,352	0,075	0,264	0,264	0,05	0,352	0,264	0,264
Průměr	0,34161	0,30235	0,45035	0,2967	0,38826	0,39178	0,32783	0,39743	0,38717	0,39778

Nokian	2. Jaká je	3. Jaká je	4. Jaká je	5. Jak čas	6. Jaká je	7. Jaká je	8. Je záka	9. Jaká je	10. Jaká j	11. Jsou p
pneu.bene	0,05	0,264	0,44	0,309	0,264	0,264	0,176	0,22	0,264	0,22
pneu.stisk	0,44	0,264	0,44	0,44	0,264	0,352	0,44	0,264	0,352	0,44
obchod@a	0,1	0,1	0,1	0,075	0,075	0,075	0,1	0,1	0,1	0,1
vyroubal(	0,264	0,264	0,44	0,309	0,264	0,264	0,176	0,22	0,264	0,22
jaroslav.p	0,532	0,399	0,532	0,532	0,532	0,532	0,532	0,399	0,399	0,399
dubno33(	0,025	0,05	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,05	0,075
pneu@pn	0,264	0,264	0,44	0,309	0,264	0,264	0,176	0,22	0,264	0,22
tuma@un	0,075	0,075	0,075	0,075	0,1	0,1	0,075	0,1	0,075	0,1
dmf.pneu	0,264	0,264	0,44	0,44	0,264	0,264	0,264	0,088	0,352	0,264
lz@apm.c	0,264	0,264	0,44	0,309	0,264	0,264	0,176	0,22	0,264	0,22
info@aute	0,025	0,05	0,1	0,1	0,125	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
info@dob	0,088	0,176	0,264	0,264	0,088	0,264	0,176	0,088	0,088	0,264
Zdenek@	0,264	0,264	0,44	0,309	0,264	0,264	0,176	0,22	0,264	0,22
stoth@jih	0,264	0,264	0,44	0,309	0,264	0,264	0,176	0,22	0,264	0,22
pneu.stac	0,264	0,352	0,44	0,44	0,44	0,44	0,088	0,264	0,352	0,088
tomas.fla	0,532	0,532	0,665	0,532	0,399	0,399	0,665	0,399	0,532	0,399
info@pne	0,264	0,399	0,665	0,266	0,665	0,532	0,266	0,399	0,266	0,266
zbynek.fu	0,264	0,44	0,44	0,352	0,264	0,352	0,352	0,352	0,264	0,264
vitezslav.	0,352	0,264	0,44	0,352	0,264	0,264	0,176	0,352	0,264	0,176
autoklep.r	0,264	0,176	0,176	0,176	0,264	0,176	0,088	0,176	0,176	0,176
nakup@p	3,2	2,4	3,2	3,2	3,2	3,2	4	1,6	1,6	3,2
bahounek	0,1	0,05	0,125	0,125	0,075	0,125	0,05	0,05	0,125	0,1
pavel.mor	0,264	0,264	0,44	0,309	0,264	0,264	0,176	0,22	0,264	0,22
Průměr	0,36622	0,34083	0,48943	0,4177	0,38878	0,39339	0,37517	0,27374	0,2997	0,34352

Ostatní	2. Jaká je	3. Jaká je	4. Jaká je	5. Jak čas	6. Jaká je	7. Jaká je	8. Je záka	9. Jaká je	10. Jaká j	11. Jsou p
pneu.bene	0,05	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
pneu.stisk	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
obchod@a	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
vyroubal(	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
jaroslav.p	0,399	0,399	0,532	0,532	0,532	0,532	0,532	0,399	0,399	0,399
dubno33(	0,264	0,2875	0,352	0,075	0,264	0,075	0,264	0,075	0,264	0,075
pneu@pn	0,075	0,075	0,125	0,125	0,125	0,125	0,264	0,1	0,125	0,125
tuma@un	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,1	0,075	0,075	0,075	0,075
dmf.pneu	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
lz@apm.c	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
info@aute	0,025	0,05	0,1	0,1	0,125	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
info@dob	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
Zdenek@	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
stoth@jih	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
pneu.stac	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
tomas.fla	0,399	0,532	0,532	0,532	0,399	0,399	0,665	0,399	0,399	0,399
info@pne	0,532	0,532	0,665	0,399	0,665	0,532	0,399	0,532	0,532	0,532
zbynek.fu	0,264	0,44	0,44	0,44	0,264	0,352	0,264	0,352	0,264	0,264
vitezslav.	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
autoklep.r	0,264	0,176	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
nakup@p	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
bahounek	0,075	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
pavel.mor	0,264	0,2875	0,352	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
Průměr	0,24304	0,28659	0,34839	0,27122	0,27865	0,2663	0,28143	0,25835	0,26383	0,25561

Barum Co	2. Jaká je	3. Jaká je	4. Jaká je	5. Jak čas	6. Jaká je	7. Jaká je	8. Je záka	9. Jaká je	10. Jaká j	11. Jsou p
pneu.bene	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
pneu.stisk	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
obchod@	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
vyroubal@	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399
jaroslav.p	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399
dubno33@	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
pneu@pn	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
tuma@un	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
dmf.pneu	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
lz@apm.c	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
info@aut	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
info@dob	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
Zdenek@	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
stoth@jih	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
pneu.stac	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
tomas.fla	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399
info@pne	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399	0,399
zbynek.fu	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
vitezslav.	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
autoklep.i	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264	0,264
nakup@p	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
bahounek	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075	0,075
pavel.mot	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Průměr	0,39926	0,39926	0,39926	0,39926	0,39926	0,39926	0,39926	0,39926	0,39926	0,39926