

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Optimalizace procesu dopravy ve společnosti Mi-King, s. r. o.
Radka Rytinová

Bakalářská práce
2011

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka RYTINOVÁ**
Osobní číslo: **D08102**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Optimalizace procesu dopravy ve společnosti
Mi-King, s. r. o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Teoretické pojetí dopravy
2. Analýza současného systému dopravy
3. Koncepte pro zlepšení efektivnosti a účinnosti procesu dopravy
4. Rozbor navržených koncepcí a výběr optimálního řešení


Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Bártová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

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

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 31. 05. 2011

Radka Rytinová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Bártové Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, které měly značný vliv na konečnou verzi práce. Dále děkuji Ing. Matěji Příbylovi a Romanu Kovaříkovi za poskytnuté informace a konzultace, na jejichž základě mohla tato práce vzniknout.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na optimalizaci dopravního procesu ve společnosti Mi-King, s. r. o. Základem práce je analýza stávající situace dopravy ve společnosti, jejímž cílem je odhalit nedostatky dopravního systému a následně navrhnout opatření pro odstranění nebo zmírnění těchto slabých stránek. V závěrečné části práce jsou navržená řešení konfrontována se stávající situací a je vybrána taková alternativa, která je z pohledu společnosti Mi-King, s. r. o. optimální.

KLÍČOVÁ SLOVA

proces dopravy; zasílatel; přepravní požadavek; optimalizace

TITLE

Optimization of transport process in the company Mi-King, s. r. o.

ANNOTATION

This thesis is focused on optimizing of transport process in the company Mi-King, s. r. o. The basis is to analyze the current situation of transport in the company, in order to expose flaws in transport system and then propose measures to eliminate or mitigate these shortcomings. At the close of this thesis are proposed solutions confronted with current situation and is chosen alternative that is optimal from a view of Mi-King, s. r. o.

KEYWORDS

transport process; shipper; transportation demand; optimization

Obsah

| | strana |
|--|-----------|
| Úvod | 9 |
| 1 Teoretické pojetí dopravy | 10 |
| 1.1 Dopravní a přepravní proces | 10 |
| 1.2 Členění dopravy | 12 |
| 1.3 Přepravní prostředky | 14 |
| 1.4 Volba druhu dopravy | 15 |
| 1.5 Provozní požadavky na dopravní prostředky | 16 |
| 1.6 Náklady na dopravní činnost | 17 |
| 1.6.1 Kalkulace nákladů v silniční dopravě | 18 |
| 1.6.2 Kalkulace nákladů v železniční dopravě | 20 |
| 1.7 Zasilatelství a doprava | 21 |
| 2 Analýza současného systému řízení dopravy | 23 |
| 2.1 Představení společnosti Mi-King, s. r. o. | 23 |
| 2.1.1 Historie | 23 |
| 2.1.2 Současná náplň činnosti | 24 |
| 2.1.3 Organizační struktura | 25 |
| 2.1.4 Ekonomická situace | 27 |
| 2.1.5 Zákazníci | 29 |
| 2.2 Procesy realizace zakázky | 30 |
| 2.3 Druhy dopravy využívané ve společnosti | 31 |
| 2.3.1 Železniční doprava | 32 |
| 2.3.2 Silniční doprava | 32 |
| 2.4 Organizace silniční nákladní dopravy | 34 |
| 2.4.1 Pravidelné přepravní požadavky | 34 |
| 2.4.2 Zajišťování mimořádné dopravy | 35 |
| 2.5 Smluvní podmínky přepravy | 36 |
| 2.6 Slabé a silné stránky procesu dopravy | 37 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3 | Koncepce pro zlepšení efektivnosti a účinnosti procesu dopravy | 39 |
| 3.1 | Návrhy na zlepšení procesu dopravy..... | 39 |
| 3.1.1 | Pořízení vlastního vozového parku..... | 39 |
| 3.1.2 | Dlouhodobý pronájem silničních nákladních vozidel | 40 |
| 3.1.3 | Spediční databanka RAALTRANS | 41 |
| 4 | Rozbor navržených koncepcí a výběr optimálního řešení | 44 |
| 4.1 | Finanční analýza nákladů na přepravu | 44 |
| 4.1.1 | Předmět leasingu..... | 44 |
| 4.1.2 | Východiska pro finanční analýzu | 47 |
| 4.1.3 | Položky kalkulace a jejich charakteristika..... | 48 |
| 4.1.4 | Kalkulace finančního leasingu..... | 50 |
| 4.1.5 | Kalkulace operativního leasingu..... | 50 |
| 4.2 | Optimální řešení vyhovující společnosti Mi-King, s. r. o. | 51 |
| | Závěr | 53 |
| | Použitá literatura | 55 |
| | Seznam tabulek..... | 57 |
| | Seznam obrázků..... | 58 |
| | Seznam zkratk..... | 59 |
| | Seznam příloh | 60 |

Úvod

Současná ekonomická situace mnoha firem a podniků je stále ještě ovlivněna dopady světové finanční krize, která otřásla národní ekonomikou na podzim roku 2008. Hospodářská recese, která nastoupila po finanční krizi, se začala naplno projevovat ve výsledcích hospodaření společností až v letech následujících. V roce 2010 pocítily dopady finanční krize podniky, které se zabývají obchodem v oblasti automobilového průmyslu. Společnost Mi-King, s. r. o. je jednou ze společností, jejíž ekonomický růst byl pozastaven vlivem nepříznivého vývoje mezinárodního obchodu v této oblasti. Řada společností byla nucena přistoupit k optimalizaci činností, které jsou spojené s vysokými finančními náklady. Také společnost Mi-King, s. r. o. viděla řešení, jak zabránit dalšímu negativnímu hospodářskému vývoji společnosti, v hledání úspor a rezerv ve všech oblastech své ekonomické činnosti.

Je známou a v odborné literatuře uváděnou skutečností, že mezi nejnákladnější logistické činnosti patří doprava. Z tohoto důvodu je snaha náklady na dopravu snižovat, ale jen v takové míře, aby nebyla narušena její kvalitativní stránka, protože přepravní služby mají značný vliv na úroveň zákaznického servisu. Výše nákladů vynaložených na přepravu se u mnoha výrobků odráží v jejich prodejní ceně, a proto je možné efektivním řízením přepravy ovlivnit celkovou konkurenceschopnost podniku.

Významný podíl dopravních nákladů na celkových nákladech si uvědomuje také společnost Mi-King, s. r. o., která řeší dopravu prostřednictvím externího poskytovatele přepravních služeb. Neustále narůstající náklady na dopravu, spojené se zvyšujícími se nároky zákazníků, ale také s růstem cen pohonných hmot, pojištěním rizik, servisních nákladů apod., nutí společnost uvažovat o možnostech optimalizace procesu dopravy a jejího možného efektivnějšího řešení.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat stávající situaci zajišťování přepravních potřeb ve společnosti. Na základě této analýzy definovat slabé stránky systému, které do jisté míry ovlivňují efektivitu procesu dopravy, a následně navrhnout opatření, která povedou k odstranění těchto nedostatků.

1 Teoretické pojetí dopravy

K důležitým pojmům této práce patří slovo **optimalizace**. Ve slovníku cizích slov je popsána jako: „*Proces výběru nejlepší varianty z množství možných jevů.*“¹, přičemž optimálním řešením je takové, které je nejlepší nebo nejlépe vyhovující. V odborné literatuře bývá tato definice doplněna o stanovení kritérií, podle kterých bude nejlepší optimální varianta vybrána.

V současnosti dochází v řadě podniků ke snaze veškeré, především nákladné, činnosti optimalizovat, např. řízení zásob, skladování nebo dopravu, tedy hledat taková řešení, která budou nejlépe vyhovující ať už z hlediska nákladů, orientace na zákazníka nebo jiných kritérií. Optimalizace dopravy, ale i jiných logistických činností, probíhá za pomoci výpočetní techniky a speciálních programů. Především ve společnostech, které disponují rozsáhlým vozovým parkem, je správa a hlavně efektivní využití vozidel v jejich každodenní činnosti stále nelehkým úkolem. Ovšem i ve výrobních podnicích, kde doprava není hlavní činností, je optimalizace procesu dopravy a přepravy jedním z nejdůležitějších úkolů.

1.1 Dopravní a přepravní proces

Obecně je **doprava** definována jako pohyb dopravních prostředků po dopravní cestě za účelem přepravy. Vlastní změnu místa, bez ohledu na to, jak se uskutečnila, nazýváme přepravou. **Přeprava** je výsledkem dopravy a zajišťuje přemístění předmětu přepravy z místa výroby do místa spotřeby. Přeprava zvyšuje zákaznický servis, protože přidává výrobku přínos místa a času. Podle objektu přemístování rozlišujeme přepravu osob nebo nákladů. Předmětem přemístění mohou být také různá média, jako jsou plyny, kapaliny nebo elektřina, anebo zprávy a informace neboli data.

S rozlišením pojmů doprava a přeprava souvisí další dva termíny: dopravce a přepravce. Provozovatelem dopravy pro cizí potřeby je **dopravce**. Dopravce může být jak fyzická, tak právnická osoba, která zajišťuje pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách a to tak,

¹ *Slovník cizích slov pro nové století*. [s.l.] : DIALOG, 2007. 412 s. ISBN 80-7382-006-4.; str. 272

aby splnila přání zákazníka. Zákazníkem, který si objednává u dopravce přepravní výkony, je **přepravce**.

Na dopravu je třeba hledět jako na výrobní proces (provozní proces), který je tvořen vzájemně skloubenými úkony a operacemi, jejichž pomocí se uskutečňuje přemístění. Tento postup můžeme sledovat ze dvou hledisek. Jedním z nich je hledisko přemístování dopravních prostředků a nazýváme jej dopravní proces (doprava v užším smyslu). Nahlížíme-li na výrobní proces z hlediska spotřební stránky, vyplívající ze změny místa, která se s přepravovanou věcí uskutečňuje, nazýváme jej přepravní proces (přeprava).

Dopravní proces spočívá v zajišťování přemístění dopravních prostředků, a tím vzniká výrobně užitečný efekt (přemístění). Řízení dopravního procesu je zaměřeno na vnitřní podnikovou stránku dopravy a představuje souhrn těch úkonů dopravy, kterými se zajišťuje uskutečňování a řízení pohybu dopravních prostředků. Dále zahrnuje provozní údržba dopravních prostředků a zařízení ve stavu umožňujícím bezchybné plnění jejich funkce. Dopravní proces se člení následovně:

- přístavné a odstavné jízdy,
- prostoje při nakládce,
- jízda s nákladem,
- prostoje při vykládce,
- případná prázdná jízda,
- ostatní prostoje (např. vzniklé na základě požadavků přepravce).

Přepravní proces spočívá ve vlastním přemístění osob nebo věcí, představujícím spotřebu užitečného efektu (přemístění). Řízení této stránky výrobního procesu dopravy se zaměřuje na vnější styk s ostatními odvětvími národního hospodářství, orgány státní správy a jednotlivými občany.

Při zajišťování přepravního procesu u nákladní dopravy je možné rozlišovat:

- smluvní zajištění včetně objednávky přepravy,
- přijetí zboží k přepravě a jeho nakládku,
- vlastní přemístění,
- předání zboží odesílateli i vykládku,
- vyúčtování přepravného, případné vyřízení reklamací.

Přepravní proces je možné uskutečnit pouze prostřednictvím dopravního procesu. [1]

1.2 Členění dopravy

Dopravu lze členit dle různých hledisek. V první řadě zmíníme nejzákladnější členění dopravy, a to z hlediska postavení dopravy vzhledem k podniku. Podle tohoto hlediska rozlišujeme dva základní druhy dopravy, a to vnitropodnikovou a mimopodnikovou dopravu.

Vnitropodniková doprava – jak vyplývá z názvu, jedná se o dopravu, která zajišťuje dopravní potřeby uvnitř podniku. Předmětem přemístování jsou veškeré meziprodukty a výrobky při výrobě či skladování. Důležité je zvolit vhodné dopravní prostředky; jejich volba záleží na hmotnosti a velikosti přepravovaných materiálů. Nejčastěji se využívají různé druhy výtahů, vozíků i jeřábů.

Mimopodniková doprava – tento druh dopravy charakterizuje přepravu materiálu ke spotřebitelům a přepravu materiálu do podniku. Pro mimopodnikovou dopravu jsou využívány především druhy dopravy, kterým je věnována pozornost v následujícím textu.

Dalším a zároveň nejčastějším členěním je klasifikace dopravy podle charakteru dopravní cesty a dopravního prostředku. V odborné literatuře je podle tohoto kritéria uváděno obvykle pět druhů dopravy, jedná se o silniční, železniční, leteckou, vodní a potrubní dopravu.

Silniční doprava je oblíbeným způsobem přepravy, především díky své rychlosti a spolehlivosti. Rozsáhlá infrastruktura umožňuje přepravu takzvaně „z domu do domu“. Je výhodná především při přepravě na kratší vzdálenosti. Má relativně nízké náklady na nakládku, ale vyšší náklady na vlastní přemístění.

Železniční doprava má též hustou dopravní síť, ale ne natolik rozsáhlou jako u dopravy silniční. Obecně je levnější v přepočtu na hmotnost přepravovaného nákladu, ale procento poškození a ztrát je vyšší než u přepravy silniční.

Letecká doprava je považována za nadstandardní způsob dopravy, a to vzhledem ke svým vysokým nákladům a tedy i ceně. Ovšem rychlost přepravy tohoto druhu dopravy nemá konkurenci. Obvykle je využívána pro přepravu menších zásilek vysoké hodnoty, a to na velké přepravní vzdálenosti.

Vodní doprava se dělí na vnitrozemskou (říční) a námořní dopravu. Jedná se o nejekologičtější druh dopravy, ale také nejpomalejší. Je výhodná při přepravě hromadných substrátů nízké hodnoty. Přirozeně tento druh dopravy omezuje existence vodních toků a jeho závislost na počasí je velkou nevýhodou. Ekonomické efekty lodní dopravy se projevují při přepravě na vzdálenosti 300 – 400 kilometrů a více, tedy spíše do zahraničí a zpět. České republice bohužel chybí kvalitnější napojení na mezinárodní vodní systém.

Potrubní doprava slouží k přepravě zemního plynu, ropy, ropných produktů, chemikálií, vody nebo jiných zkapalněných surovin, na velké vzdálenosti. Tok produktů je uvnitř potrubí řízen počítači, také díky tomu je tento druh dopravy spolehlivý a ke ztrátám dochází jen v minimálním množství. Nákladově je také relativně příznivý, navíc není náročný na pracovní sílu a klimatické podmínky jej téměř neovlivňují.

Dalšími důležitými, a v posledních letech často zmiňovanými, pojmy z oblasti přepravy jsou kombinovaná a intermodální přeprava. **Intermodální přeprava** představuje přesun zboží v jednom přepravním prostředku pomocí dvou nebo více druhů doprav. Přepravním prostředkem bývá kontejner, často také návěs nebo paleta. Smyslem je zabránit častému překládání nákladu, které je finančně náročné.

Kombinovaná doprava je speciálním druhem intermodální přepravy, kdy je podíl přepravy po silničních komunikacích minimální, silniční dopravou se zajišťuje pouze soz a rozvoz. Většinová část přepravy probíhá prostřednictvím železniční nebo vodní sítě. Můžeme říci, že kombinovaná doprava představuje základ dopravní logistiky.

1.3 Přepravní prostředky

Prvky, které usnadňují manipulaci s materiálem a přepravu, tedy i nakládku, vykládku a překládku, jsou přepravní prostředky. Rozlišujeme několik typů přepravních prostředků:

- palety,
- kontejnery,
- výměnné nástavby,
- přepravky,
- ukládací bedny.

Palety jsou manipulační, skladovací a přepravní prostředky. Tvoří ucelenou jednotku, která prochází materiálovým tokem bez nutnosti překládky vlastního substrátu. Jsou konstruovány tak, aby bylo možné s nimi manipulovat vidlicovým zařízením, většinou ze všech čtyř stran. Rozlišují se palety prosté, sloupkové nebo ohradové, které se vyrábí ze dřeva, plastu či kovu. Mezi hlavní výhody palet patří například úspora skladovacího místa, možnost stohování a aktivní větrání.

Kontejnery jsou opět určeny ke skladování, přepravě nebo manipulaci. Jedná se o přepravní prostředek obvykle ve tvaru skříně s dveřmi a s vnitřním objemem větším než 1 m³. Kontejner je přizpůsobený mechanizované manipulaci a skladování, zpravidla jsou uzpůsobeny pro stohování. Podle velikosti je členíme na malé (do 3 m³), střední (do 15 m³) a velké (nad 15 m³). Dále je můžeme členit na pozemní, námořní a letecké, které jsou uzpůsobeny tvaru nákladního prostoru v letadle. Mezi ISO kontejnery patří kromě univerzálního také kontejner chladírenský, nádržkový, plošinový kontejner bez čel a další.

Výměnná nástavba je přepravní prostředek určený pro přepravu a manipulaci nákladu. Jde o zcela nebo z části uzavřený prostor. Výměnné nástavby se používají v silniční dopravě nebo kombinované přepravě silniční a železniční. Výměnná nástavba je vybavena čtyřmi sklopnými nohama a je oddělitelná od dopravního prostředku. Dočasně může sloužit jako zásobník nebo sklad. Vozidlo má vyšší časové využití, protože v době nakládky respektive vykládky je výměnná nástavba z vozidla odstavena.

Přepravky – jedná se o manipulační jednotku, která slouží jako mezistupeň mezi spotřebitelským obalem a paletovou jednotkou. Hlavní požadavky na přepravky jsou snadná čistitelnost a likvidovatelnost. Mnohdy bývají vybaveny odvalovacím podvozkem pro

snadnou manipulaci. Přepravky jsou využívány především pro rozvoz spotřebního zboží do maloobchodů a prodejen.

Ukládací bedna je základní manipulační jednotka sloužící především pro skladování a manipulaci s materiálem při výrobě nebo ve velkoobchodních skladech. Většinou neopouštějí sklad, nejsou určeny pro oběh. Vyrábějí se z plastu, hliníkového či ocelového plechu. Z důvodu vyšší přehlednosti bývají opatřeny rámečky pro zasunutí štítku s údaji.

1.4 Volba druhu dopravy

V podkapitole 1.2 byly definovány jednotlivé druhy dopravy. Princip řízení tržní ekonomiky ponechává volnost rozhodování o výběru dopravního prostředku na přepravci, ale záleží na volbě kritérii. Výběr druhu dopravy a následně dopravce ovlivňuje cenu zboží, přesnost dodání a stav zboží při předání. Především tyto faktory jsou rozhodující pro spokojenost zákazníka.

Některá kritéria mnohdy nemohou dopravci ovlivnit. Jedná se např. o:

- legislativní kritéria (např. zákaz jízdy nákladních automobilů, stanovení norem pro životní prostředí nebo předpisy pro dopravu nebezpečného zboží atd.),
- nákladová kritéria (např. poplatky za průjezd tunely, dálniční poplatky atd.),
- infrastrukturu (např. síť silnic nebo železnic, místa skladů, podnebí atd.),
- kritéria výkonu (např. doba přepravy, spolehlivost, flexibilita, možnost napojení na další druhy dopravy atd.).

Převzatce, při svém rozhodování o druhu dopravy, bere v úvahu kromě ceny také další kritéria, kterými jsou především:

- rychlost přepravy,
- množství přepravovaného zboží,
- specifické vlastnosti přepravovaného zboží (např. náchylnost na poškození),
- náklady spojené s přepravou (např. balení).

Důležitou roli hraje při rozhodování o druhu dopravy kvalita přemístění, ta je určena ukazateli:

- rychlost,
- pravidelnost,
- přesnost služeb,

- bezpečnost přemístění,
- dostupnost a pohotovost,
- pohodlnost a možnost optimalizace expedičního množství.

Rychlost přepravy neboli čas nutný na přemístění zboží z místa A do místa B, je odvozena od řady technických a technologických parametrů dopravních prostředků a dopravních cest. Pravidelnost a včasnost služeb nabízí kromě úspory času také možnost snížení nákladů v oblasti skladování. Bezpečnost přemístění zahrnuje především neporušenost zboží při přepravě. Dobu od objednávky dopravního prostředku k jeho přistavení k nakládky hodnotí ukazatel dostupnost a pohotovost. Pohodlnost je důležitá především v osobní dopravě, ale lze jí definovat i u dopravy nákladní, např. v případech, kdy přepravce uvažuje o použití vlastní závodní dopravy či outsourcingu. Posledním zmiňovaným ukazatelem kvality je možnost optimalizace expedičního množství, tento faktor hodnotí kvalitu dopravy z pohledu optimalizace zásob. Vysoce kvalitní přeprava je požadována především podniky, které používají systém řízení just-in-time. [3]

Rozhodování přepravce není závislé pouze na kvalitě dopravce nebo druhu dopravy, ale také na jeho postavení na trhu a požadované rychlosti, s jakou chce reagovat na přání zákazníků. V některých případech se přepravce může střetnout s rozličnými možnostmi volby způsobu přepravy. Typickým příkladem je kombinace silniční dopravy se železniční, pokud odesílatel zásilky má k dispozici železniční vlečku, ale příjemce vlečku nemá.

1.5 Provozní požadavky na dopravní prostředky

Provozně technické parametry dopravních prostředků ovlivňují dopravní i přepravní výkony, produktivitu práce a také investiční, energetickou, materiálovou a pracovní náročnost. Výběr dopravních prostředků je proto nutné provádět tak, aby co nejlépe odpovídaly požadavkům daného provozu. Pokud se podnik rozhodne pořídit si vlastní vozový park, je nutné udělat důkladný rozbor předpokládaných přeprav, na jehož základě bude určena vhodná skladba dopravních prostředků.

Dopravní prostředky musí vyhovovat požadavkům bezpečnosti, hospodárnosti, případně zvláštnostem přepravovaných nákladů. Pro výběr dopravních prostředků v nákladní dopravě jsou důležité následující technicko-provozní ukazatele:

- užitečné zatížení,
- celková nejvyšší přípustná hmotnost,
- ložná plocha,
- poměr užitečné hmotnosti dopravního prostředku k vlastní hmotnosti,
- poměr užitečné plochy dopravního prostředku k jeho celkové ploše a případně i další ukazatele, které jsou specifické pro jednotlivé druhy dopravních prostředků.

Při pořizování dopravních prostředků je třeba zvážit i další faktory, kterými jsou např. dopravní technologie, provozní spolehlivost (opak pojmu poruchovost), životnost, aktivní a pasivní bezpečnost, provozní hospodárnost (ukazatel kvality a užitné hodnoty vozidla), pracnost a nákladnost údržby a oprav. [1]

1.6 Náklady na dopravní činnost

Spolehlivé informace o nákladech na dopravní činnost jsou nezbytné pro rozhodování např. o rozšiřování kapacit, o uzavírání přepravních smluv nebo o výběru přepravních služeb. Problematika kalkulace nákladů u provozovatelů dopravních služeb je velice náročná, ať už se jedná o silniční či železniční dopravu, což jsou dva nejvyužívanější druhy dopravy v České republice.

„Náklady dopravního podniku tvoří peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Nezáleží při tom na době plnění (skutečném zaplacení). Pokud jde o skutečné placení vynaložených peněžních částek, potom jde o výdaje téhož podniku.“²

² EISLER, Jan. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Praha: VŠE v Praze, 2004. 151 s. ISBN 80-245-0772-2.; str. 103

Zjednodušeně můžeme říci, že náklady vyjadřují spotřebu hodnot v daném období zachycenou v účetnictví. Členíme je podle čtyř hlavních kritérií:

- a) nákladových druhů,
- b) účelu vynaložení,
- c) kalkulačních položek,
- d) závislosti na objemu výkonů.

Podle bodu c) dále rozlišujeme náklady:

- přímé – přiřazují se na jednotku výkonu přímo neboli v přímém poměru, který s provedeným výkonem bezprostředně souvisí,
- nepřímé (všeobecné) náklady – připadají na více dopravních nebo přepravních výkonů, a proto nemůže být žádný z těchto výkonů přímo zatížen těmito náklady, ale musí být zúčtovány nepřímo pomocí přírážky ke zvolené základně. V dopravě jde zpravidla o provozní či správní režii,
- úplné vlastní náklady – jedná se o součet přímých a nepřímých nákladů na dopravní, přepravní nebo jiné výkony.

Podle bodu d) jsou definovány náklady:

- variabilní (závislé) náklady – mění se s množstvím provedených výkonů,
- fixní (nezávislé) náklady – jsou nezávislé na měnícím se množství provedených výkonů,
- stupňovité náklady – jedná se o nezávislé náklady, k jejichž změně dochází skokem. V dopravních firmách jde např. o změny v odpisech vozidla vyvolaných změnou používaného vozového parku,
- marginální (mezní) náklady – náklady, které je nutné vynaložit při zvýšení dopravních, přepravních a ostatních výkonů o jednu jednotku. [4]

1.6.1 Kalkulace nákladů v silniční dopravě

V provozu silniční nákladní dopravy vznikají náklady vyvolané bezprostředně pohybem dopravního prostředku (např. spotřeba pohonných hmot, olejů a mazadel, opotřebení vozidla a tím vznikající náklady na údržbu a opravy) a náklady spojené s řízením a správou podniku tzn. režijní náklady. Z hlediska stanovení nákladových sazeb na jednotku

provozních výkonů je nevyhnutelné členění nákladů na fixní (nezávislé) náklady a variabilní náklady, které jsou závislé na počtu ujetých kilometrů nebo hodin provozu. [5]

Tabulka č. 1: Kalkulační vzorec silniční dopravy

| Kalkulační položka | Variabilní náklady | | Náklady fixní |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | ujeté km | hod. provozu | |
| Pohonné hmoty | x | | |
| Pryžové obruče | x | | |
| Přímé mzdy | | x | |
| Odpisy dopravních prostředků | | | x |
| Opravy a udržování | x | | |
| Ostatní přímé náklady | | | |
| - sociální a zdravotní | | x | |
| - cestovné | | x | |
| - jiné přímé náklady | | | x |
| Provozní režie | | | x |
| Správní režie | | | x |
| Náklady celkem (Nc) | Nz₁ | Nz₂ | Nf |

Zdroj: EISLER, Jan. Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě.

Ke kalkulačnímu vzorci se následně přičte zisk, daň z přidané hodnoty a případné dotace. To je stejné ve všech kalkulacích pro jednotlivé druhy dopravy.

Celkové náklady (N) jsou tedy dány vztahem:

$$Nc = Nz_1 + Nz_2 + Nf,$$

do něhož lze dosadit:

$$Nc = b_1 x_1 + b_2 x_2 + Nf,$$

kde b_1 je sazba variabilních nákladů na jeden ujetý km ($Nz_1/ujkm$) v Kč/ujkm,

x_1 je nezávisle proměnná označující velikost výkonů v ujetých km,

b_2 je sazba variabilních nákladů na jednu hodinu provozu ($Nz_2/proved.$)

v Kč/prov.hod.,

x_2 je druhá nezávisle proměnná vyjadřující výkony v hodinách provozu. [3]

1.6.2 Kalkulace nákladů v železniční dopravě

Železniční doprava je technologicky složitější než doprava silniční. Obtížnost kalkulační vlastních nákladů u železnice spočívá také v členění Českých drah do jednotlivých organizačních složek. České dráhy jsou státním podnikem a mají divizionální organizační uspořádání. Divize zajišťují vyhrazenou oblast podnikatelské činnosti a hospodaří v uzavřeném finančním a účetním okruhu.

Pro kalkulaci nákladů v železniční dopravě je určen závazný kalkulační vzorec. U ostatních činností se používají kalkulační vzorce stanovené pro tyto činnosti v kalkulačních směrnících Českých drah. Náklady zachycené na jednotlivých výkonových číslech analytického účetnictví se dostávají do jednotlivých položek kalkulačního vzorce pomocí tzv. převodových můstků. Převodové můstky udávají, která výkonová čísla nebo jejich určená část patří do té či oné položky dále uvedeného kalkulačního vzorce. Tato metodika je velmi rozsáhlá a složitá, a proto není vhodné ji rozvádět v rámci této práce.

Obdobně jako v silniční dopravě se i u železnice náklady člení na variabilní a fixní, přičemž variabilní náklady jsou závislé na hrubých tunových kilometrech (hrtkm), nápravových kilometrech (naprkm), lokomotivních kilometrech (lokkm), nebo hodinách provozu (prov.hod.).

Tabulka č. 2: Kalkulační vzorec pro kalkulaci v železniční dopravě (zjednodušená verze)

| Kalkulační položka | Variabilní náklady | Náklady fixní |
|--------------------------|--------------------|---------------|
| Trakční zdroje | na hrtkm | |
| Přímý materiál | | |
| - hnacích vozidel | na lokkm | |
| - vozů | na aprkm | |
| Přímé mzdy | na prov. hod. | |
| Přímé odpisy | | x |
| Přímé opravy a udržování | | x |
| Ostatní přímé náklady | | x |
| Provozní režie | | x |
| Správní režie | | x |

Zdroj: EISLER, Jan. Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě.

Způsob účtování jednotlivých položek kalkulačního vzorce je dán zákonem o účetnictví a převodovými můstky. [3]

1.7 Zasilatelství a doprava

Některé společnosti nechtějí podstupovat riziko pořízení vlastního vozového parku, které je provázeno vysokými počátečními náklady, a jehož následná finanční a administrativní správa je náročná. Navíc se management výrobních a obchodních podniků soustředí především na problémy z těchto oblastí a je pro něj obtížné zorientovat se na dopravním trhu, proto k zajištění přepravních potřeb hledají profesionální organizaci. Takovou organizací je zasilatel, který zprostředkuje nejen nejvhodnější způsob přepravy, ale i další služby s ní spojené.

Zasilatel představuje spojovací článek mezi dodavatelem nebo odběratelem zboží a dopravcem. Organizuje, řídí a koordinuje celý průběh přepravy „z domu do domu“. Současným trendem je, že zasilatel nabízí tzv. balíky služeb, které se skládají z přídatných logistických služeb, jako je např. zajišťování skladování ve vlastních skladech. V posledních letech se zasilatel často účastní vlastními dopravními prostředky na realizaci přepravního řetězce. Balík služeb umožňuje přepravci zapomenout na problémy spojené s přemísťováním a soustředit se na vlastní obor činnosti. V současnosti nalezneme na zasilatelském trhu jen zřídka čistě zasilatelské společnosti, které se zaměřují jen na obstarávání přepravy. Převážnou většinu zasilatelských firem můžeme označit jako obchodně-zasilatelské nebo dopravně-zasilatelské. Můžeme říci, že zasilatel představuje velmi významný článek ve vnitrostátním i mezinárodním obchodě.

Přeprava pomocí zasilatele se uskutečňuje na základě uzavřené zasilatelské smlouvy, jejíž základní ustanovení, které je dáno § 601 - 609 Obchodního zákoníku, zní takto: *„Zasilatelskou smlouvou se zasilatel zavazuje příkazci, že mu vlastním jménem na jeho účet obstará přepravu věcí z určitého místa do určitého jiného místa, a příkazce se zavazuje zaplatit zasilateli úplatu.“*

„Zasilatelská smlouva je vždy obchodní smlouva, jde o zvláštní typ smlouvy, jejímž předmětem je obstarání záležitosti pro jinou osobu. Jako obchodní smlouva je vždy úplatná. Při obstarání přepravy vystupuje zasilatel vlastním jménem na účet příkazce.“³

³ JEDENÁSTIKOVÁ, Dita; KAMPF, Rudolf; KOŘÍNKOVÁ, Květoslava. *Organizace zasilatelských služeb*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 88 s. ISBN 80-7194-352-5.; str. 16

Mezi podstatné části, které musí každá zasílatelská smlouva obsahovat, patří:

- a) určení smluvních stran,
- b) určení zásilky,
- c) určení přepravy,
- d) určení místa odeslání a místa určení,
- e) závazky vyplívající ze základního ustanovení smlouvy.

Smlouva by dále měla obsahovat tyto části:

- a) úplata,
- b) práva a povinnosti smluvních stran,
- c) pokyny příkazce,
- d) pojištění. [8]

V současné době je pro přepravce výhodou, že zasílatelských organizací je na dopravním trhu více, a proto je možné vybrat si takové podmínky smlouvy, které nejlépe vyhovují jeho potřebám. Zasilatelé se odlišují nejen v poskytovaných službách, ale také v sazbách, které za svoje služby požadují. Přepravci obvykle poptávají více možných zasilatelů a podle předpokladů, které jim organizace nabídne, se rozhodnou pro nejvýhodnějšího zasilatele. Uzavření zasílatelské smlouvy může pro přepravce znamenat efektivní způsob řešení přepravních potřeb podniku.

2 Analýza současného systému řízení dopravy

System řízení dopravy společnosti se odvíjí především od charakteru a objemu její produkce. Pro zavedení systému dopravy a popisu činností souvisejících procesů musí společnost identifikovat své požadavky na dopravní cesty a na dopravní i přepravní prostředky. Stavba systému v procesně řízené společnosti ovšem nezávisí pouze na samotných požadavcích společnosti, ale měla by odrážet i přání a očekávání jejích zákazníků. Jednou z takových společností je společnost Mi-King, s. r. o., která patří mezi přední zpracovatele oceli v celosvětovém měřítku.

2.1 Představení společnosti Mi-King, s. r. o.

2.1.1 Historie

Společnost Mi-King, s. r. o. byla založena jako joint venture japonského koncernu Mitsui & CO. Ltd. a britské společnosti William King Ltd. Mateřská společnost William King Ltd. se sídlem ve Velké Británii působí na trhu v oblasti zpracování oceli již více než 150 let. Mitsui & CO. Ltd. provozuje množství servisních ocelářských center po celém světě a mimo to se zabývá řadou dalších obchodních aktivit, které souvisí nejen s hutním průmyslem.

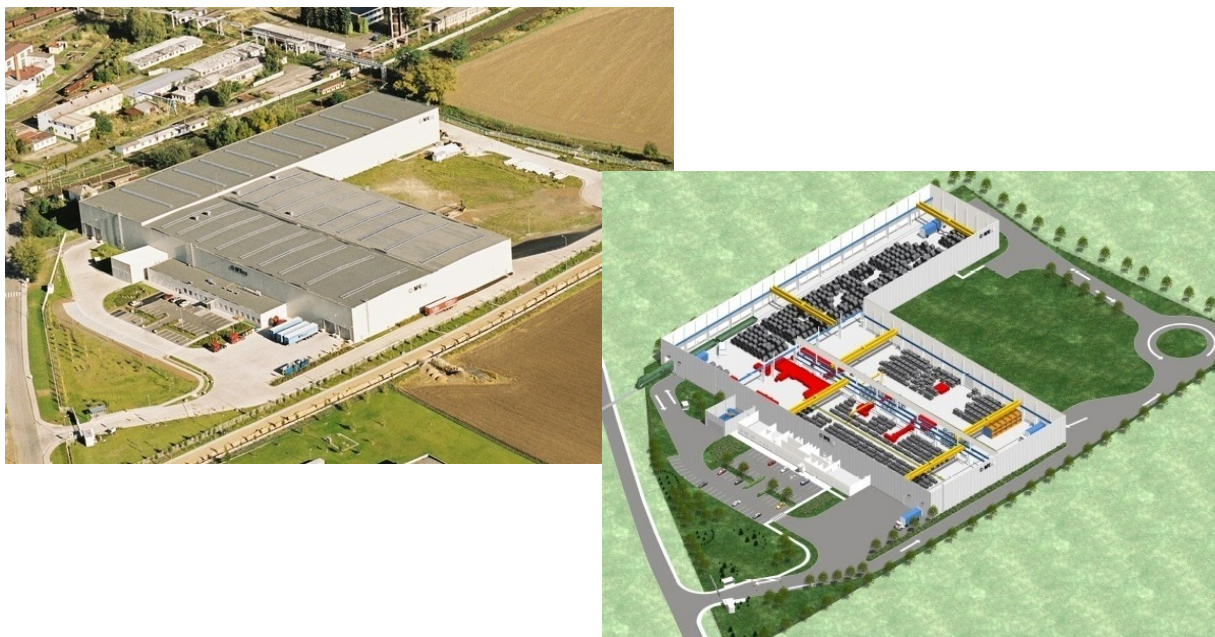
Tyto dvě společnosti se společně podílely na realizaci investičního projektu již v roce 1988, kdy založily servisní ocelářské centrum Mi-King Ltd. na severu Anglie. Vzhledem k pozitivním výsledkům a rostoucímu trendu byl vznik společnosti Mi-King, s. r. o. (dále jen Mi-King) logickým vyústěním strategie a podnikatelského záměru obou mateřských společností.

Lokalita v České republice, konkrétně v kolínském regionu, byla vybrána záměrně z důvodu ideální geografické polohy. Sídlo společnosti je pouze osm kilometrů od nově vybudovaného automobilového závodu TPCA Czech, s.r.o. (dále jen TPCA) a padesát kilometrů od mladoboleslavské ŠKODA AUTO a.s. S výstavbou provozovny se započalo v březnu roku 2004 v průmyslové zóně ve městě Kolín. Stavba byla dokončena v listopadu 2004 a na počátku ledna 2005 byla oficiálně zahájena výroba.

V souvislosti s nárůstem odbytu rozšířila společnost v roce 2006 výrobní kapacitu s cílem uspokojit rostoucí požadavky zákazníků.

V konečné podobě zabírá areál společnosti přibližně 45 000 m², z toho 16 000 m² činí zastavěná plocha, kterou tvoří výrobní, skladovací a manipulační prostory. Provozovna je přímo propojena s hlavním nádražím města Kolín prostřednictvím železniční vlečky.

Obrázek č. 1: Současná podoba společnosti Mi-King, s. r. o.



Zdroj: materiály společnosti Mi-King, s. r. o.

2.1.2 Současná náplň činnosti

Hlavním zaměřením společnosti Mi-King je nákup, výroba, skladování a zajištění dodávek hutního materiálu společností, které se zabývají následným zpracováním oceli.

Výstupem těchto činností jsou následující produkty:

- *ocelové svitky*, které jsou vyráběny podélným dělením hutního materiálu,
- *ocelové přístřihy*, které jsou výsledkem příčného dělení ocelových svitků.

Kromě zpracování oceli poskytuje společnost Mi-King svým zákazníkům také skladovací a přepravní služby. Spolupráce se zákazníkem je postavena na principech FIFO a JIT.

Výše uvedené hlavní činnosti společnosti jsou zahrnuty do systému managementu kvality, který byl certifikován v roce 2005 dle požadavků normy ISO 9001. V průběhu následujících let splnila společnost požadavky dalších norem, ISO/TS 16949, OHSAS 18001 a ISO 14001. Norma ISO/TS 16949 je rozšířením normy ISO 9001 a stanovuje specifické požadavky na systém managementu kvality pro dodavatele do automobilového průmyslu. OHSAS 18001 popisuje systémy managementu se zaměřením na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Norma ISO 14001 se týká prevence znečišťování životního prostředí. Výše uvedené systémy řízení tvoří dohromady Integrovaný systém managementu (IMS) společnosti.

V současnosti je Mi-King společností, která se podílí na realizaci náročných a rozsáhlých projektů v evropském měřítku. S využitím moderních systémů řízení procesů se společnost snaží nabízet produkty nejvyšší kvality. Základním posláním společnosti je: *„Kvalitou služeb a řízením procesů poskytovat služby překonávající očekávání našich zákazníků.“*⁴

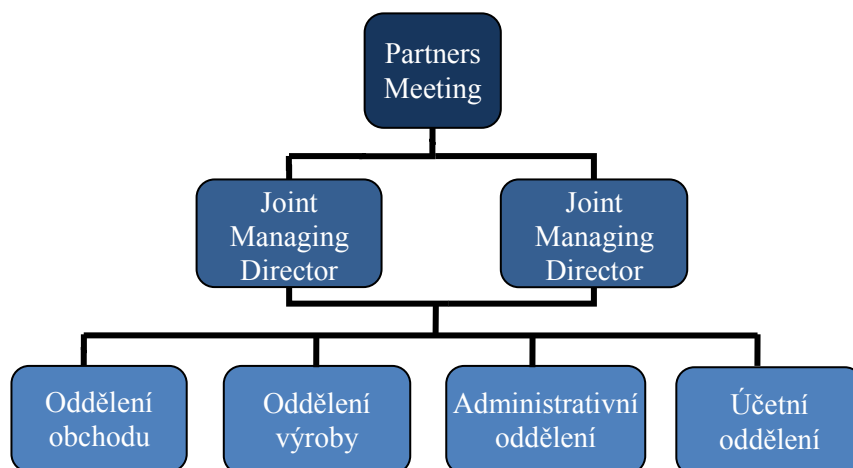
2.1.3 Organizační struktura

Ve společnosti Mi-King pracuje v současnosti 90 zaměstnanců, z toho více než dvě třetiny tvoří zaměstnanci výroby. Společnost je rozdělena na samostatné organizační útvary, které jsou uspořádány do vertikální organizační struktury s cílem sledování efektivnosti všech oblastí činnosti společnosti. Každý útvar má přesně vymezenou činnost a má svého zodpovědného vedoucího, který plně odpovídá za svá rozhodnutí a za výsledky činnosti svěřeného organizačního útvaru. Ve společnosti jsou uplatňovány tři stupně řízení na úrovni úseků, oddělení a skupin.

⁴ *Mi-King* [online]. 2004 [cit. 2011-05-23]. Politika společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.mi-king.cz/policy.php?lg=cz>>

Obrázek č. 2 je zjednodušenou verzí organizační struktury společnosti Mi-King. Kompletní verze organizační struktury se nachází v příloze č. 1.

Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti Mi-King, s. r. o.



Zdroj: autor na základě materiálů společnosti Mi-King, s. r. o.

Na vrcholu organizační pyramidy stojí „Partners Meeting“, což je orgán, který má obdobné pravomoci jako valná hromada ve společnosti s ručením omezeným. Je svoláván čtyřikrát ročně. Zástupci vlastnických firem na něm přijímají rozhodnutí, která určují směr a chod celé společnosti.

Ve vedení společnosti Mi-King stojí dva jednatelé, „Joint Managing Directors“, kteří jsou statutárními zástupci společnosti. Na zásadních rozhodnutích se podílejí obě strany vedení společně. Mají odpovědnost za firemní plánování, včetně rozpočtování, financí a účetnictví, za produkci, logistiku, prodej a kvalitu nabízených výrobků a služeb. Základním úkolem vedení společnosti je kontrola a koordinace vedoucích pracovníků jednotlivých úseků.

Nejdůležitějším úsekem ve struktuře podniku je obchodní úsek, neboť Mi-King je společnost řízená zákazníky. Činnost ostatních úseků je závislá na rozhodnutích vedoucího obchodního úseku, který se řídí požadavky a přáním zákazníků. V kompetenci tohoto úseku jsou veškeré činnosti spojené s prodejem výrobků a služeb.

Povinností úseku výroby je naplnit cíle stanovené v podnikovém plánu, který je schválen ze strany partnerů společnosti. Mezi hlavní úkoly výrobního oddělení patří kontrola dodržování požadované úrovně kvality hotových výrobků, zajištění optimálního počtu výrobních pracovníků a bezpečnosti práce při procesu výroby.

Administrativní úsek je podpůrným organizačním útvarům, který se skládá z oddělení kvality, informačních technologií a lidských zdrojů. Úsek administrativy kontroluje, řídí a spravuje IMS, předkládá vedení společnosti souhrnné zprávy o stavu tohoto systému a navrhuje opatření pro jeho zlepšování.

Účetní úsek je zaměřen na ekonomickou stránku činnosti podniku. Odpovídá za vedení účetnictví, vypracování výročních zpráv, zpracování finančních plánů a rozpočtů o stavu hospodaření společnosti.

Náplně činností jednotlivých útvarů organizační struktury jsou stanoveny tak, aby vedly ke splnění požadavků a očekávání zákazníka, a tím k jeho spokojenosti.

2.1.4 Ekonomická situace

Mi-King je společnost působící na světovém trhu poměrně krátkou dobu. Vývoj ekonomické situace společnosti od jejího založení má kolísavou tendenci. Hlavním činitelem, který negativně ovlivnil finanční stabilitu společnosti v posledních letech, byla ekonomická krize, která zasáhla i automobilový trh.

Prvním rokem sériové výroby byl rok 2005. Příčinou ztrátového výsledku hospodaření bylo vynaložení vysokých investičních nákladů na výstavbu ocelářského centra v Kolíně. V tomto roce navýšila společnost základní kapitál ze 150 tis. Kč na 300 tis. Kč. Výrobní činnost byla na počátku svého vývoje, objem produkce činil 47 tis. tun.

Prvním úspěšným rokem pro společnost Mi-King byl rok 2006. V porovnání s rokem 2005 stoupl objem produkce o 73 tis. tun. Nárůst objemu produkce si vyžádal nejen navýšení počtu zaměstnanců, ale také rozšíření výrobních kapacit.

Rok 2007 byl rokem dospívání a růstu ve všech oblastech, zejména v oblasti řízení procesů a vybudování pozice na středoevropském trhu. V tomto roce společnost opětovně uzavřela hospodářský rok s kladným výsledkem. Navázala nové obchodní kontakty zejména s partnery v České republice, ale i v okolních evropských státech. Objem produkce činil 145 tis. tun.

Přestože se společnosti Mi-King podařilo v roce 2008 významně navýšit tržní podíl společně s produkcí, která dosáhla objemu 168 tis. tun, výsledky roku byly nakonec mnohonásobně nižší než byl původní ekonomický plán. Nesplnění finančních cílů bylo způsobeno především stagnací automobilového průmyslu v posledních dvou měsících tohoto

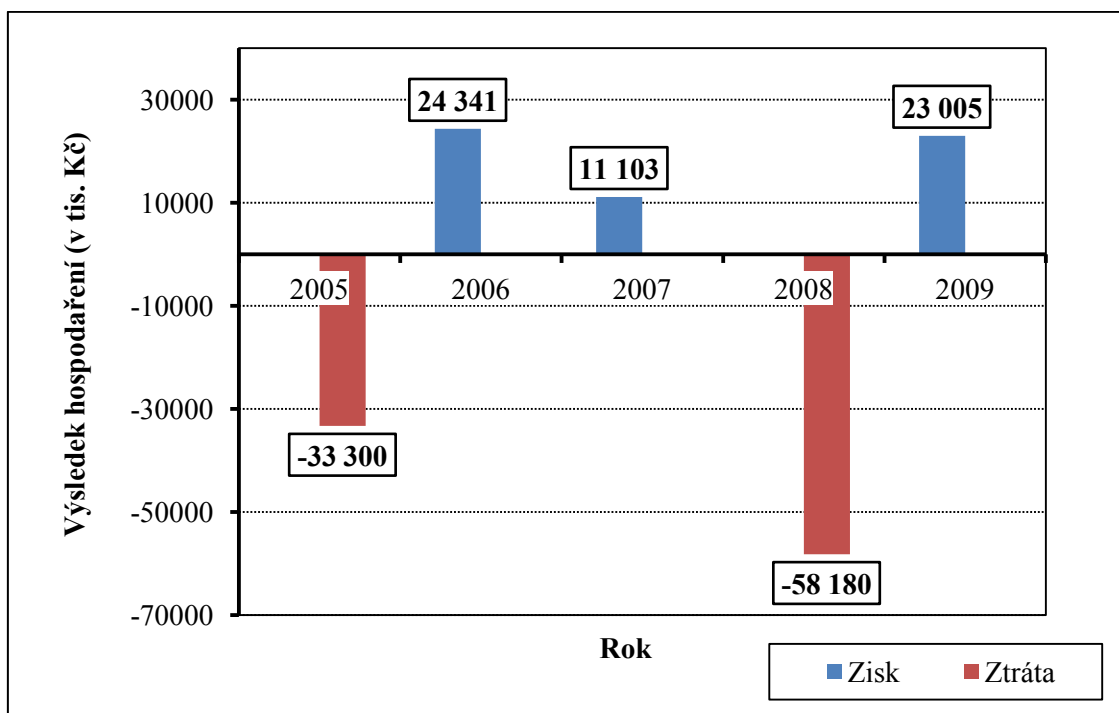
roku. Dalším významným faktorem, který negativně ovlivnil výsledek hospodaření, byl vývoj devizového kurzu.

V roce 2009 pokračovala ekonomická krize, započatá v posledních měsících roku 2008. Na tuto situaci byla společnost nucena reagovat snížením počtu zaměstnanců, a také restrikcí všech nákladových položek. Objem produkce klesl na 154 tis. tun. Ačkoliv společnost čelila velmi obtížné situaci, podařilo se jí zakončit rok kladným hospodářským výsledkem.

Rok 2010 byl pro automobilový průmysl rokem hluboké recese, která nezasáhla pouze samotné automobilové koncerny, ale také společnosti, které dodávají do těchto závodů potřebné díly a komponenty pro výrobu. Z tohoto důvodu došlo ve společnosti Mi-King k dalšímu poklesu tržeb a snižování provozních nákladů.

Výsledky hospodaření v letech 2005 až 2009 jsou znázorněny na obrázku č. 3. Přesné ekonomické údaje za rok 2010 nebyly zatím zveřejněny.

Obrázek č. 3: Výsledky hospodaření společnosti před zdaněním (2005 – 2009)



Zdroj: autor na základě materiálů společnosti Mi-King, s. r. o.

2.1.5 Zákazníci

Společnost Mi-King rozděluje své zákazníky do dvou hlavních skupin. První a z hlediska odbytu nejvýznamnější skupinu zákazníků tvoří tzv. automobiloví neboli „automotive“ zákazníci, kteří se zaměřují na výrobu komponentů a finálních výrobků pro automobilový průmysl. Druhá skupina je označována jako neautomobiloví zákazníci. Jak vychází z názvu skupiny, zahrnuje všechny ostatní odběratele, kteří se nepohybují v oblasti automobilového průmyslu.

Skupina automobilových zákazníků je zastoupena dvěma nejvýznamnějšími odběrateli společnosti, kterými jsou TPCA v Ovčárech u Kolína a Futaba Czech, s.r.o. (dále jen Futaba) v Havlíčkově Brodě. Automobilovému koncernu TPCA poskytuje společnost Mi-King skladovací služby, které zahrnují i kvalitativní kontroly uskladněných nezpracovaných ocelových svitků, jejichž dodání zajišťuje společnost Mi-King v režimu JIT. Spolupráce se společností Futaba, předním výrobcem automobilových dílů, je založena na dodávkách ocelových svitků a přístřihů v požadovaném tvaru a velikosti. Tyto produkty představují pro společnost Futaba vstupní materiál pro výrobu. Mezi její nejvýznamnější zákazníky patří TPCA, stejně jako pro společnost Mi-King. Vzhledem k tomu, že objem realizovaných zakázek pro společnost Futaba tvoří 65 % z celkové produkce společnosti Mi-King, je ziskovost společnosti více méně závislá na jednom z jejích odběratelů, což může pro společnost znamenat vysoké podnikatelské riziko.

Mezi neautomobilové zákazníky patří především výrobcí součástek dodávaných pro elektronický a elektrotechnický průmysl. Významnými odběrateli v této skupině zákazníků jsou např. společnost KeyTec České Budějovice s. r. o, Foxconn Technology CZ s.r.o. Sanmina Enclosure Systems Hungary Kft. a Daikin Device Czech Republic s.r.o. Specifickou skupinu neautomobilových zákazníků představují výrobci kancelářských potřeb a obalového materiálu pro potravinářský průmysl. Nejvýznamnějšími zákazníky této skupiny jsou např. společnosti KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s., Emba spol. s r. o. nebo WIX-FILTRON Sp. z o.o.

2.2 Procesy realizace zakázky

Základním předpokladem existence společnosti je úspěšná realizace zakázek. Realizace zakázky je tvořena souborem vzájemně propojených činností, které jsou řízeny za účelem dosažení spokojenosti zákazníka. Soubor takovýchto vzájemně propojených činností je zpravidla považován za proces.

Ve společnosti Mi-King je zakázka uskutečňována prostřednictvím realizačních procesů. Ostatní procesy definované v rámci společnosti plní funkci řídicí nebo podpůrnou. Efekt podpůrných procesů na produkty dodávané zákazníkům bývá obvykle skryt. Identifikaci realizačních, řídicích a podpůrných procesů včetně jejich vzájemných vazeb zachycuje mapa procesů společnosti uvedená v příloze č. 2.

Mezi procesy realizace zakázky zahrnuje společnost Mi-King proces předprodejních aktivit, prodeje, nakupování, přípravy výroby a výrobu, skladování a v neposlední řadě proces dodání.

Předprodejními aktivitami je ve společnosti Mi-King označován proces sběru informací o stávajících i potenciálních zákaznících, o konkurenci a jejich produktech, včetně vyhodnocování získaných dat. Do předprodejních aktivit patří také oslovení potenciálního zákazníka a tím vyvolání konkrétní poptávky.

Proces **prodeje** je vzájemně propojen s ostatními realizačními procesy. Příprava prodeje začíná předložením nabídky konkrétnímu zákazníkovi a končí buď zamítnutím, nebo akceptováním této nabídky ze strany zákazníka, tzn. uzavřením smluvního vztahu. S prodejními aktivitami úzce souvisí proces dodání.

Hlavním výstupem procesu **nakupování** je materiál pro výrobu a zboží určené k následnému prodeji. Vstupními údaji pro nákup jsou jednak přijaté objednávky a jednak prognózy prodeje. Důležitou součástí procesu nakupování je systém hodnocení dodavatelů, protože včasnost a kvalita dodávaných materiálů ve velké míře ovlivňuje výsledný produkt, a tím i spokojenost zákazníků.

Vstupem do procesu **výroby** jsou v první řadě požadavky zákazníků a výrobní materiál potřebný pro realizaci zakázky. Výstupem z procesu je hotový výrobek, včetně své identifikace a dokumentace, přijatý na sklad hotových výrobků.

V rámci procesu **skladování** jsou výrobní materiál, hotové výrobky i nakoupené zboží ukládáno do vymezených skladovacích prostorů. Společnost disponuje dvěma sklady,

skladem hotových výrobků a skladem materiálu. Sklad materiálu je dále rozdělen na sklad materiálu pro výrobu a sklad nezpracovaných ocelových svitků určených pro potřeby automobilového závodu TPCA.

Po přijetí hotových výrobků a zboží na sklad je na řadě finální fáze, tedy proces **dodání**, který úzce souvisí s procesem prodeje. Základním úkolem procesu dodání je zajistit přepravu výrobků a zboží k zákazníkovi.

Realizační procesy úzce souvisí s tokem materiálu v podniku. Materiálový tok ve společnosti Mi-King je znázorněn na obrázku č. 5.

Obrázek č. 4: Materiálový tok ve společnosti Mi-King, s. r. o.



- 1 – příjem materiálu
- 2 – sklad materiálu
- 3 – výroba hotových výrobků
- 4 – sklad hotových výrobků
- 5 – expedice hotových výrobků

Zdroj: materiály společnosti Mi-King, s. r. o.

Jak je z obrázku patrné, poslední fází materiálového toku je expedice hotových výrobků, která je součástí procesu dodání a zahrnuje výdej, kontrolu a vlastní přepravu výrobků k odběrateli. Expedice zboží, tzn. nezpracovaných ocelových svitků, je prováděna z příslušné části skladu materiálu.

2.3 Druhy dopravy využívané ve společnosti

Požadavkem zástupců společnosti Mi-King bylo, aby se tato práce orientovala na dopravní činnost společnosti, konkrétně silniční dopravu, která je jednou ze dvou druhů dopravy využívaných ve společnosti. Společnost Mi-King používá pro přepravu materiálu, zboží a hotových výrobků dva druhy dopravy, železniční a silniční. Železniční doprava je ve

společnosti Mi-King určena pouze pro příjem materiálu a zboží od dodavatelů. Silniční doprava se využívá také pro příjem materiálu a zboží od dodavatelů, ale zároveň i pro distribuci hotových výrobků a zboží k zákazníkům.

Vzhledem k tomu, že pro příjem materiálu jsou využívány oba dva druhy dopravy, je systém skladu rozdělen na „vlakové a kamionové dny“. Mezi „vlakové“ dny v současnosti patří pondělí a čtvrtek, to znamená, že v tyto dny se vykládá a naskladňuje pouze materiál z přijatých vagónů, ve zbývajících dnech je přijímán materiál na sklad z návěsů.

2.3.1 Železniční doprava

Přeprava materiálu a zboží po železnici se uskutečňuje prostřednictvím železniční vlečky, která vede přímo ze skladu materiálu a zboží společnosti Mi-King k hlavnímu kolínskému nádraží. Železniční doprava je momentálně využívána pouze jednocestně, a to pro přepravu materiálu a zboží od dodavatelů.

Společnost dosud neobdržela od žádného ze svých zákazníků požadavek na přepravu výrobků či zboží prostřednictvím železnice. V případě, že by některý ze zákazníků společnosti projevil zájem o dodání výrobků či zboží železniční dopravou, byla by společnost Mi-King schopna tento zákaznický požadavek splnit.

V současnosti je hlavním negativním jevem v železniční nákladní dopravě, že České dráhy, a.s. negarantují přesný termín dodání, což je z pohledu mnohých zákazníků, kteří požadují dodání v režimu JIT, neakceptovatelné. Z tohoto důvodu není železniční doprava využívána k distribuci hotových výrobků a zboží k odběratelům. Na straně druhé je železniční doprava pro společnost Mi-King nejvýhodnějším řešením přepravy materiálu a zboží od dodavatelů, protože oproti dopravě silniční je nákladově příznivější. Nelze opomenout ani její další výhody, kterými jsou ekologičnost a rychlost.

2.3.2 Silniční doprava

Pro distribuci výrobků a zboží k odběratelům je využívána doprava silniční, především z důvodu jejího příznivého vlivu na zákaznický servis. Pozitivní vliv silniční dopravy na zákaznický servis spočívá především v tom, že díky své flexibilitě a relativně nízkým provozním nákladům je nejlépe slučitelná s požadavky zákazníků v oblasti servisu.

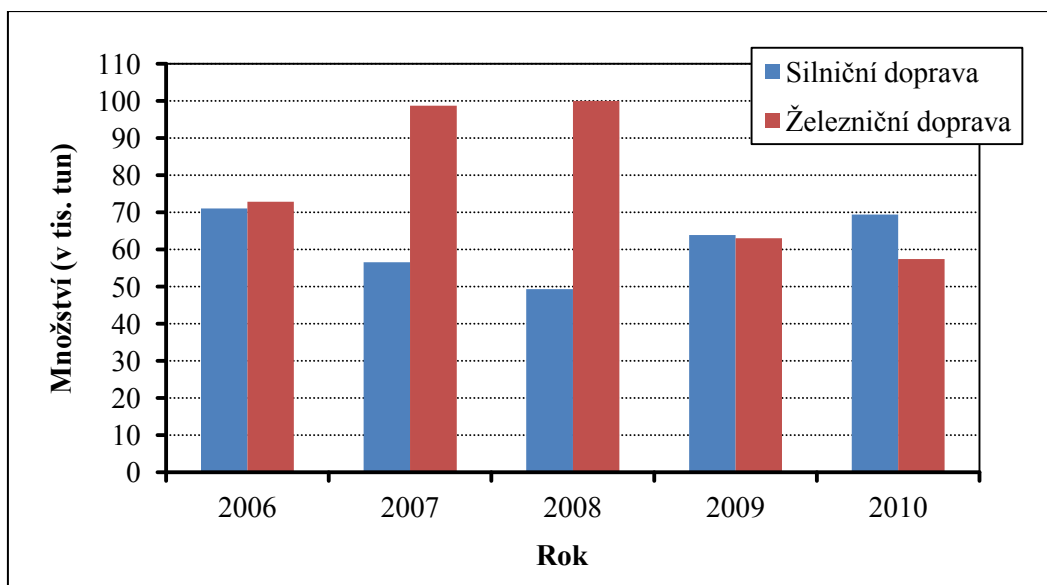
Pozitivním faktorem je také skutečnost, že odesílatel (dodavatel) má obvykle přesné informace o stavu přepravy, a tudíž i o době dodání. Ve výjimečných případech může dojít k náhlé změně doby přepravy, která je obvykle způsobena vlivem kongescí, dopravních nehod nebo nepříznivého počasí. Závislost silniční dopravy na meteorologických podmínkách patří mezi jednu z jejích hlavních nevýhod. Na druhé straně při použití silniční dopravy může odesílatel bezprostředně informovat příjemce o vzniku těchto situací a poskytnout mu aktuální data o stavu zásilky.

Silniční nákladní dopravu ve společnosti Mi-King můžeme z hlediska pravidelnosti a opakovatelnosti prováděných přepravních úkonů rozdělit na dopravu:

- *zajišťovanou pravidelně*, tzn. zajištění přepravy výrobků a zboží pro pravidelně odebírající zákazníky,
- *zajišťovanou mimořádně*, tzn. obstarání přepravy výrobků a zboží pro nové nebo nepravidelně odebírající zákazníky.

Doprava silniční i železniční je ve společnosti používána tak, aby užitek, který přinese, byl co největší jak pro společnost, tak pro zákazníky. Objemy přijatého množství ocelových svítků jsou u obou druhů dopravy relativně vyrovnané, o čemž svědčí obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Přijaté množství materiálu silniční a železniční dopravou (2006 – 2010)



Zdroj: autor na základě materiálů společnosti Mi-King, s. r. o.

2.4 Organizace silniční nákladní dopravy

Pro společnost Mi-King je důležité orientovat se především na zefektivnění realizačních procesů spojených s vyřizováním zakázek, tedy takových procesů, které mají přímý vliv na zákaznický servis. Jedním z těchto procesů je proces dodání neboli převzetí zboží zákazníkem. Z tohoto důvodu se tato práce soustřeďuje především na silniční dopravu, protože tento druh dopravy je využíván pro distribuci odsouhlasených zakázek k odběratelům.

Vlastníkem procesu dodání je obchodní manažer, resp. jím pověřený odpovědný pracovník, který vykonává funkci dispečera. Dispečer sleduje proces výroby dané zakázky. Po dokončení výrobního procesu a umístění výrobků na sklad vytvoří v souladu s předem odsouhlaseným termínem dodání požadavek na přepravu.

Za včasné dodání zakázky odběrateli odpovídá dispečer. Ve výjimečných případech, kdy není zakázka připravena včas na nakládku je povinen na základě informací od příslušného pracovníka výroby, projednat s odběratelem a následně s přepravcem náhradní termín odeslání.

Při nakládce vozidla, přistaveného ve smluvenou dobu k expediční rampě, odpovědný pracovník zkontroluje kvalitu a neporušenost nakládaných výrobků a na základě této kontroly vystaví dodací list. Jeho podpisem potvrzuje, že zboží bylo naloženo v deklarovaném stavu a kvalitě. Dopravce podpisem dodacího listu zároveň stvrzuje, že v tomto stavu a kvalitě zboží převzal. Od tohoto okamžiku společnost Mi-King nenese odpovědnost za stav zásilky, ale odpovědnou osobou se stává dopravce, a to až do doby jejího převzetí příjemcem. Převzetí zásilky potvrdí příjemce dopravci na dodací list, který dopravce následně vrátí pověřenému pracovníkovi společnosti Mi-King. Za předání potvrzených dodacích listů od dopravce odpovídá dispečer.

2.4.1 Pravidelné přepravní požadavky

V části 2.1.5 bylo uvedeno, že mezi nejdůležitější zákazníky společnosti Mi-King patří TPCA a Futaba, jejichž požadavkem jsou pravidelné dodávky výrobků a zboží v režimu JIT. Přehled pravidelných dodávek pro destinace Futaba a TPCA je uveden v příloze č. 3.

Dodávky do automobilového závodu TPCA jsou realizovány ve dvanácti dodacích, resp. dojezdových časech, přičemž šest z nich je uskutečňováno na denní směně a šest na noční směně. Dodání výrobků do Futaby je naplánováno do osmi dodacích,

resp. dojezdových časů v průběhu celého dne. Přesné dojezdové časy jsou definovány zákazníkem tak, aby reflektovaly jeho výrobní požadavky.

Pro oba výše uvedené zákazníky je zajišťována pravidelná přeprava zboží a výrobků prostřednictvím společnosti CARGONET s.r.o. (dále jen Cargonet) se sídlem v Litoměřicích. Cargonet se specializuje na přepravu hutního materiálu pro hutní, strojírenský a automobilový průmysl. K přepravě používá speciální, tzv. muldové návěsy, korýtkového typu (viz. Obrázek č. 6), které jsou určeny pro přepravu ocelových svitků. V každém vozidle společnosti Cargonet je umístěn navigační systém GPS. Prostřednictvím tohoto systému je možné mít nepřetržitý přehled o pohybu zásilky. Navíc jsou všichni řidiči společnosti Cargonet vybaveni mobilními telefony pro komunikaci s dispečery a se zákazníky.

Obrázek č. 6: Vozidlo společnosti CARGONET s.r.o.



Zdroj: <http://www.cargonet.cz/doprava/index.php>

2.4.2 Zajišťování mimořádné dopravy

Společnost Mi-King má kromě pravidelných odběratelů i další zákazníky, mezi které je rozdělena zbývající část produkce, tedy necelých 40 %. Mezi tyto zákazníky jsou z hlediska zajišťování přepravy výrobků a zboží zahrnuty dvě skupiny odběratelů. Do první skupiny odběratelů patří zákazníci, kteří si přepravu hotových výrobků a zboží zajišťují vlastními dopravními prostředky. Společnost Mi-King pouze připraví zakázku k vyexpedování. Druhou skupinu odběratelů tvoří zákazníci, kteří požadují zajištění procesu dodání včetně přepravy od společnosti Mi-King. Takový zákaznický požadavek na přepravu je definován jako zajištění přepravy pro mimořádnou zakázku.

Za zajištění přepravy pro mimořádné zakázky zodpovídá dispečer. Ten formou poptávky, zpravidla prostřednictvím elektronické pošty, kontaktuje dopravce, se kterými společnost Mi-King navázala již dřívější spolupráci a kteří jsou zařazeni do schváleného

seznamu dodavatelů. Vzhledem k tomu, že požadavek na přepravu většinou vznikne nahodile, bez předchozího plánování, většina z těchto oslovených dopravců z pravidla nedisponuje v daném okamžiku volnou kapacitou vozidel. Zajištění přepravy pak závisí na vytvořených osobních kontaktech dispečera. Nabízí se otázka, zda by bylo dosaženo takové flexibility při zajištění přepravy, pokud by stávající pracovník nemohl vykonávat svou funkci.

2.5 Smluvní podmínky přepravy

Pravidelnou přepravu výrobků a zboží provádí pro společnost Mi-King výše zmíněná společnost Cargonet, a to na základě uzavřené zasílatelské smlouvy. Kromě pravidelných přeprav může společnost Mi-King využít služeb zasílatelské společnosti i pro zajištění mimořádných přepravních požadavků, avšak s ohledem na volnou kapacitu jejích dopravních prostředků.

V zasílatelské smlouvě se zasílatel mimo jiné zavazuje, že poskytne příkazci vozidla (včetně způsobilé osádky), která mu budou v pracovních dnech neustále k dispozici. Za tuto službu je příkazce povinen uhradit dohodnutý paušální poplatek a cenu za přepravu provedenou těmito vozidly. Konkrétně se jedná o tři návěsové soupravy a jeden rezervní návěs pro zajištění pravidelných přeprav do destinací TPCA a Futaby.

Ceník přeprav pro tyto destinace byl stanoven následovně:

- Futaba Havlíčkův Brod,
 - paušál za 2 tahače + 2 návěsy = 16 000 Kč/den
 - paušál za 2 rezervní návěsy = 3 000 Kč/ den,
 - 1 přeprava = 1 339 Kč/ přeprava;
- TPCA Kolín,
 - paušál za 1 tahač + 1 návěs = 8 000 Kč/ den,
 - 1 přeprava = 200 Kč/ přeprava.⁵

Paušální poplatky za poskytnutí vozidel se vztahují pouze k pracovním dnům. Ceny jsou shodné pro přepravu svitků i přístřihů, platí pro vozidla o nosnosti 24 – 25 tun a jednu nakládku, resp. vykládku.

⁵ Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Společnost Cargonet vygenerovala také ceník přeprav pro ostatní destinace, tedy odběratele, kteří od společnosti Mi-King vyžadují zajištění mimořádné přepravy. Tento sazebník je uveden v příloze č. 4. Ceny uvedené v tomto ceníku se vztahují pouze na vozidla, za která společnost Mi-King hradí paušální poplatek.

Smluvní strany se dohodly na hromadné měsíční fakturaci, vždy k poslednímu dni odpovídajícího měsíce. Faktura musí splňovat veškeré náležitosti běžného daňového dokladu a obsahovat seznam přeprav realizovaných v daném měsíci. Takto vystavené faktury jsou splatné 60 dní od data vystavení. V případě, že příkazce nezaplatí úplatu včas, bude mu účtován úrok z prodlení ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení až do zaplacení. Smlouva může být ukončena buď smluvní dohodou zúčastněných stran, nebo výpovědí. Výpovědní lhůta činí čtyři měsíce a začíná běžet prvním dnem následujícím po měsíci, ve kterém byla písemná výpověď doručena druhé smluvní straně.

Zasílatel odpovídá za zakázku od doby jejího převzetí od příkazce až do doby jejího předání příjemci. Neodpovídá ovšem za škody vzniklé na zboží vlivem nevhodného balení nebo jeho přirozené povahy. Součástí smlouvy je pojištění nákladu, za který ručí společnost Cargonet do výše čtyř milionů korun.

2.6 Slabé a silné stránky procesu dopravy

Výstupem analýzy stávajícího systému řízení dopravy ve společnosti Mi-King je definování následujících slabých a silných stránek procesu dodání (dopravy).

- **Finanční náročnost**

Zásadní nedostatek v procesu dodání vidí společnost ve vysoké finanční náročnosti současného systému dopravy. Tato skutečnost vychází z platebních podmínek zasílatelské smlouvy, uvedených v předcházející kapitole. Pro lepší představu toho, o jaké peněžní částky se jedná, použiji jednoduchý výpočet, který vychází z ceníku přeprav odsouhlaseného v zasílatelské smlouvě. Vezmeme-li v úvahu, že rok 2011 má 253 pracovních dnů, vychází roční paušální poplatek za poskytnutí vozů od společnosti Cargonet cca 7 mil. Kč (denní paušál za tři návěsové soupravy a dva rezervní návěsy činí 27 tis. Kč). Z tohoto výpočtu je zřejmé, že přes všechny výhody zajišťování přepravy pomocí zasílatelské společnosti je uzavřením zasílatelské smlouvy společnost Mi-King zatížena vysokými fixními náklady. Ty vycházejí z povinnosti společnosti hradit denní paušální poplatek i v případě, že vozidla

nejsou vytižena, což v době poklesu odbytu přináší další finanční zatížení společnosti vícenáklady.

- **Nezastupitelnost při zajišťování přepravy pro mimořádné zakázky**

Další významný nedostatek se týká problematiky zajišťování přepravy pro mimořádné zakázky. Protože společnost nemá vlastní vozový park, poptává pro zajištění mimořádné objednávky přepravu u různých dopravců. Zajištěním přepravy je v současné době pověřen jediný pracovník (dispečer), který zároveň odpovídá za splnění procesu dodání. Pro zajištění přepravy nemá k dispozici žádný spediční informační software, který by mu umožnil výběr vhodného přepravce z rozsáhlé databáze nabídek dodavatelů těchto služeb. Vychází pouze ze seznamu schválených dodavatelů a zavedených obchodních kontaktů.

Pokud dispečer nezajistí přepravu v požadovaném termínu dodání, musí projednat s odběratelem náhradní termín. Tím nepochybně dochází ke snižování úrovně zákaznického servisu, a to může vést až k poškození dobrého jména společnosti Mi-King. V případě nedodržení termínu dodání je společnost Mi-King povinna nejen uhradit penále z prodlení, ale zároveň je zákazník oprávněn odstoupit od smlouvy.

Na druhé straně silnou stránkou stávajícího systému dopravy je především jeho spolehlivost, která vychází jednak z dlouhodobé spolupráce se zavedenou zasilatelskou společností a jednak z vysoké odborné způsobilosti pracovníka odpovídajícího za proces dodání.

3 Koncepce pro zlepšení efektivity a účinnosti procesu dopravy

Koncepce pro zlepšení efektivity a účinnosti procesu vychází z celkové analýzy daného procesu a následného definování jeho slabých a silných stránek. Procesně orientovaná společnost by měla za účelem zvýšení efektivity a účinnosti procesu přijímat taková opatření, která eliminují nedostatky procesu a současně nesníží úroveň jeho silných stránek.

3.1 Návrhy na zlepšení procesu dopravy

Po projednání s příslušnými pracovníky společnosti Mi-King byl předložen návrh možných řešení, která by mohla vést k eliminování slabých stránek dopravního procesu ve společnosti uvedených v části 2.6, s cílem zvýšit efektivity a účinnost dopravního procesu ve společnosti.

3.1.1 Pořízení vlastního vozového parku

Zatížení společnosti vysokými fixními náklady a problematiku zajištění přepravy pro mimořádné zakázky, by bylo možné vyřešit pořízením vlastního vozového parku. Tato varianta řešení sebou samozřejmě přináší vyšší vstupní investiční náklady, a proto je nutné zvážit všechny alternativy financování, které se v současné době na trhu nabízejí.

Pokud má kupující dostatek finančních prostředků, je možné využít k financování vozového parku vlastní zdroje. Z pohledu stávající ekonomické situace společnosti Mi-King, není tento způsob financování reálný. Společnost v současné době nemá dostatek volných finančních rezerv, které by použila na danou investici. V tomto případě se nabízí další dvě formy financování, a to financování formou úvěru nebo finančního leasingu.

Velkou výhodou úvěru je, že vlastnické právo ihned přechází na kupujícího. Další technické zhodnocení vozidla může být tudíž provedeno bez souhlasu třetí strany. Kupující má právo majetek daňově odpisovat a navíc úrok z úvěru je za podmínek stanovených zákonem daňově uznatelným nákladem. V případě využití financování formou úvěru je vypořádání vzájemných vztahů při odcizení nebo totální havárii vozidla jednodušší než u finančního nebo operativního leasingu. Administrativně je vyřízení úvěru však mnohem náročnější.

Typickým znakem finančního leasingu je ujednání, že leasingový nájemce je oprávněn, případně povinen, předmět leasingu převzít do vlastnictví po úplném splnění všech podmínek smlouvy. Po dobu platnosti leasingové smlouvy je majitelem předmětu leasingu pronajímatel (leasingová společnost), nájemce má právo po dobu pronájmu majetek užívat. U finančního leasingu by nemusela společnost (nájemce) uvolnit jednorázově velkou část finančních prostředků. Leasingové splátky jsou při splnění stanovených podmínek daňově uznatelnými náklady, stejně jako úrok z úvěru. Výhoda finančního leasingu spočívá také v jeho nízké administrativní náročnosti. Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla (povinné ručení), a obvykle i havarijní pojištění, je součástí leasingových splátek. To vede k úspoře finančních prostředků, protože tyto doplňkové služby jsou v rámci leasingové smlouvy zpravidla nabízeny za výhodnějších finančních podmínek, než je na trhu běžné.

Při pořízení vozidel, ať už formou úvěru nebo finančního leasingu, případně využitím vlastních zdrojů, je důležité si uvědomit, že investice nekončí u vlastní ceny vozidla. Další náklady bude společnost muset vynaložit na zajištění správy vozového parku, tzn. servis, údržbu a administrativní činnost spojenou s vlastnictvím vozidel.

Podle mého názoru by v případě pořízení vlastního vozového parku společností Mi-King byl vhodnějším řešením finanční leasing, právě z důvodu nižší administrativní náročnosti. Většina prodejců silničních nákladních vozidel určených pro přepravu objemných nákladů navíc nabízí v současné době výhodné podmínky finančního leasingu, v rámci kterého jsou uzavírány smlouvy havarijního pojištění a povinného ručení, případně dalších doplňkových pojištění jako je např. pojištění skel, nákladu, asistenčních služeb apod.

3.1.2 Dlouhodobý pronájem silničních nákladních vozidel

Dlouhodobý pronájem firemních vozidel formou operativního leasingu představuje další variantu řešení pro odstranění definovaných slabých stránek dopravního systému ve společnosti Mi-King.

Cílem operativního leasingu není přechod vlastnických práv z pronajímatele na nájemce. Předmět leasingu tedy zůstane i po skončení ve vlastnictví pronajímatele. Hlavním účelem operativního leasingu je poskytnout nájemci veškerý servis spojený

s pořízením a správou vozového parku. Proto je také pro operativní leasing často používán název „full servis leasing“, podle mnohých odborníků je toto pojmenování výstižnější, protože napovídá, že se jedná o službu, která nabízí uživateli maximální servis.

Hlavní výhodou využití tohoto typu leasingu je, že nájemce nenese rizika spojené s vlastnictvím vozidel. Navíc nájemce nemusí při operativním leasingu uhradit počáteční akontaci a volné prostředky může použít na rozvoj vlastní podnikatelské činnosti. Většina poskytovatelů „full servis leasingu“ zajistí veškerou správu vozového parku a společnost se tedy může soustředit na svůj hlavní obor činnosti.

Tento způsob financování je vhodný především pro společnosti, které nechtějí spravovat vozový park vlastními silami, a starosti se servisem, údržbou a administrativní správou vozidel raději přenechávají externímu poskytovateli těchto služeb.

3.1.3 Spediční databanka RAALTRANS

Mezi další navrhovaná řešení bych zařadila zakoupení vytěžovacího softwaru včetně licence k jeho užívání. Teoreticky by pořízení takového programu mohlo vyřešit obě slabé stránky, ale prakticky se vztahuje spíše k otázce zajišťování přepravy pro mimořádné zakázky.

Z nabídky systémů, které propojují dopravce s přepravcem, jsem vybrala produkt společnosti RaalTrans, protože disponuje největším počtem uživatelů. Jedná se o software, který pomáhá nabídce volných přepravních kapacit a poptávce po volném ložném prostoru vozů nalézt svůj protějšek na přepravním trhu.

„Spediční databanka RAALTRANS nabízí dokonalé řešení přepravních a vytěžovacích potřeb nejen pro dopravní a spediční firmy, ale také pro výrobní závody a podniky poskytující služby.“⁶

Společnost RaalTrans poskytuje přepravně informační služby již 18 let. Na českém trhu patří se svým softwarem mezi nejznámější vytěžovací programy. Spravuje kontaktní databanku RAALTRANS, kterou užívá více než 12 tis. klientů. V databance je možné denně

⁶ RaalTrans [online]. 2010 [cit. 2011-05-15]. Spediční databanka RaalTrans. Dostupné z WWW: <<http://www.raal.cz/cs>>.

nalézt 60 tisíc nabídek přeprav a volných vozů. Ročně centrála společnosti zpracuje 52 milionů dotazů.

Konkrétně se jedná o unikátní počítačový program, který kromě základních informací nabízí řadu doplňkových služeb, kterými jsou např. možnost párování s jednotlivými nabídkami, archivace, prohlížení nebo grafický kilometrovník sloužící k výpočtu vzdálenosti na konkrétní nabídce. Technickou realizaci databanky zajišťuje společnost Comarr, která dodává programové vybavení pro uživatele databanky. S touto společností se klient RaalTransu setká pouze při připojování k systému nebo při řešení případných problémů. Instalace programu je jednoduchá a neklade velké nároky na hardware. Také obsluha programu není nijak náročná.

Software je možné objednat na internetových stránkách RaalTransu. Navíc má potenciální uživatel možnost využít po dobu jednoho měsíce zkušební verzi programu zdarma. Existuje několik verzí programu RAALTRANS. Nejjednodušší verze „Vnitro CZ“ zahrnuje nabídky přeprav v rámci území České republiky. Sloučením verzí programu „Vnitro CZ“ a „Vnitro SK“, vznikla verze „Československo“, která navíc zahrnuje pohyb mezi oběma republikami. K zadávání a prohlížení mezinárodních nabídek slouží verze „Euro“, která však nezahrnuje nabídky přeprav v rámci České republiky. Kompletní nabídku mezinárodních i vnitrostátních přeprav obsahuje verze „Global“. Každou z verzí je možné zakoupit ve dvou variantách, buď s kilometrovníkem, nebo bez něj. Varianta s kilometrovníkem je schopna prohlížet vybrané trasy, včetně výpočtu nákladů na trasu a času jízdy. Verze „Euro“ a „Global“ s kilometrovníkem umožňují, mimo jiné, vypočítat také sazby mýtného. Podle zvolené verze programu je zákazníkovi společnosti RaalTrans účtována cena softwaru a měsíční paušální poplatek za užívání databáze. [10]

Tabulka č. 3: Ceny RAALTRANS (bez DPH)

| Verze | Pořizovací cena programu (v Kč) | | Měsíční paušál (v Kč) |
|----------------|---------------------------------|-------------------|-----------------------|
| | bez kilometrovníku | s kilometrovníkem | |
| Vnitro CZ | 3 900 | 4 900 | 500 |
| Československo | 5 900 | 6 900 | 600 |
| Euro | 7 900 | 9 900 | 880 |
| Global | 8 900 | 10 900 | 880 |

Zdroj: www.raaltrans.cz/cs/objednavka

Vzhledem k tomu, že má společnost Mi-King jak tuzemské tak zahraniční zákazníky, bylo by nejvhodnější variantou zakoupení verze „Global“ s kilometrovníkem, protože ostatní varianty programu RAALTRANS by nebyly efektivní při řešení všech přepravních potřeb společnosti.

Prostřednictvím tohoto programu je možné zajišťovat přepravní potřeby formou „co jízda, to jiné vozidlo“, neboli pro každou jednu přepravu vybrat dopravce z nabídky volných kapacit v databázi RAALTRANS. Tato cesta řešení by přinesla snížení fixních nákladů na dopravu, protože jejich výše spojená pouze s úhradou měsíčního paušálního poplatku za užívání softwaru by byla minimální. Otázkou zůstává, zdali by se pro zákazníky, kteří požadují pravidelné dodávky výrobků a zboží v režimu JIT, podařilo prostřednictvím tohoto systému včas zajistit odpovídajícího dopravce. Měsíční zkušební lhůta je podle mého názoru příliš krátká na to, aby si společnost Mi-King mohla ověřit, zda by prostřednictvím tohoto programu byla schopna zajistit i pravidelné přepravní požadavky.

Domnívám se, že by program RAALTRANS společnost ocenila v případě nečekaných nebo časově naléhavých objednávek, kdy je nutné rychle a spolehlivě získat informace o volné přepravní kapacitě dopravců.

4 Rozbor navržených koncepcí a výběr optimálního řešení

Návrh optimálního řešení vychází z předpokladu, že obě slabé stránky procesu dopravy je nezbytné řešit komplexně, to znamená, že výsledek rozboru navržených koncepcí musí řešit nejen finanční náročnost procesu dopravy, ale i otázku zajišťování mimořádné přepravy. Výběr optimálního řešení jsem postavila na kalkulaci nákladů, spojených s navrženými variantami řešení, a jejich porovnání se současným systémem zajišťování dopravy prostřednictvím zasílatele. Při stanovení optimálního řešení však není možné brát v úvahu pouze výsledky finanční kalkulace. Neméně důležitou roli hrají také strategické záměry a priority stanovené vedením společnosti, které se více méně odvíjejí od postavení společnosti na současném trhu a její ekonomické situace. Jak již bylo řečeno, společnost Mi-King je orientována na zákazníky, a proto jedním z dalších důležitých kritérií při výběru optimálního řešení je, jaký vliv bude mít výsledná varianta na zákaznický servis.

4.1 Finanční analýza nákladů na přepravu

Z navrhovaných řešení byla do finanční kalkulace zahrnuta varianta finančního a operativního leasingu. Pořízení spediční databanky RAALTRANS souvisí především s poskytováním zákaznického servisu, ale jeho zahrnutí do finanční kalkulace je značně problematické. Pro vyčíslení celkových nákladů na zajištění dopravy, ať již pravidelné nebo mimořádné, bychom do kalkulace museli zahrnout nejen investice spojené s pořízením samotného softwaru, ale také ceny přepravy vybraných dopravců, kteří v rámci tohoto systému nabízejí dopravní služby. Výběr dopravců by musel být postaven na zjištění úrovně jimi nabízených služeb, ať už formou získání referencí nebo vlastním zkušebním ověřením, aby nedošlo ke snížení kvality zákaznického servisu poskytovaného společností Mi-King. Z výše uvedeného vyplývá, že takovéto vyhodnocení by muselo být postaveno na podrobném průzkumu dopravního trhu, což by zdaleka přesáhlo rozsah této práce.

4.1.1 Předmět leasingu

Výše nákladů na pořízení vozidla formou finančního nebo operativního leasingu je logicky závislá na druhu, typu a značce vozidla, která byla zvolena na základě požadavku

zástupců společnosti Mi-King. Jejich požadavek vychází z dobré zkušenosti se stávajícími nákladními tahači a návěsy, které jsou poskytovány pro přepravu společností Cargonet. Z tohoto důvodu byla ohledně koupě tahače návěsů oslovena společnost Scania Czech republic s.r.o (dále jen Scania), s požadavkem na předložení nabídky ve dvou variantách financování nákupu, a to formou finančního a operativního leasingu. Obdobný požadavek byl vznesen na distributora návěsů od německé společnosti Krone, která patří k největším výrobcům návěsů a přívěsů v Evropě. Nabídky kromě orientační cenové kalkulace zahrnují i přesnou technickou specifikaci předmětu leasingu.

Obecně se v případě návěsového tahače jedná o nákladní vozidlo pro dálkovou přepravu určené k přepravě objemných nákladů. Společnost Scania nabízí tři řady nákladních vozidel, P, G a nejnovější řadu R, které se liší především vnitřním komfortem kabin a možností volby výkonu motoru. Pro cenovou nabídku byl vybrán střední model G, který v porovnání se základním modelem P přináší novou úroveň pohodlí pro řidiče rozšířením vnitřního úložného prostoru kabiny a možností volby řadového motoru s výkonem až 480 kW, což je vyšší výkon, než má většina motorů pro použití na silnici i mimo ni.

Obrázek č. 7: Scania řady G



Zdroj: <http://kamionaci.cz/na-cestach/scania-g-420>

Technická specifikace požadovaného tahače obsahuje detailní popis konstrukce podvozku vozidla, vnějšího a vnitřního vybavení kabiny a hnacího řetězce, který zahrnuje mimo jiné právě typ motoru. Zástupci společnosti Mi-King zvolili nákladní vozidlo z modelové řady G se dvěma nápravami, s výkonem motoru 380 kW a celkovou povolenou

hmotností náprav 18,6 tun, což jsou důležité údaje ve specifikaci vozidla, které významně ovlivňují nejen jeho pořizovací cenu, ale i výši nákladů spojených s případným vlastním pořízením tohoto vozidla.

Výběr návěsu značky Krone vycházel mimo jiné ze skutečnosti, že společnost Krone byla prvním výrobcem, který uvedl na trh specializovaný návěs pro přepravu cívek tzv. Coil Liner. Návěs je propracovaný do všech detailů a vyhovuje nejnáročnějším požadavkům na přepravu rozměrných nákladů. Vnitřní provedení úložného prostoru umožňuje variabilitu pro ukotvení cívky a maximálně bezpečné zajištění nákladu. Přední čelo i zadní vrata návěsu jsou z oceli, díky čemuž snesou extrémní zacházení a navíc jsou všechny ocelové části, včetně dveří, ošetřeny speciální technologií proti korozi. Konkrétně se jedná o typ plachtového návěsu s třídílným systémem, který umožňuje jednoduchou nakládku, resp. vykládku rozměrných nákladů. Jeho celková vnitřní délka nástavby dosahuje 13,6 m, nakládací výška je 2,65 m a objem návěsu cca 90 m³. Vybraný typ návěsu má tři nápravy o maximálním zatížení na nápravy 24 tun a s největší povolenou hmotností 36 tun.

Obrázek č. 8: Návěs Krone Coil Liner



Zdroj: http://www.vestra.cz/nav_plachta.html

Cenové nabídky obou společností byly dle požadavku společnosti Mi-King vypracovány na jednu návěsovou soupravu, tzn. jeden tahač značky Scania a jeden návěs značky Krone. Ceny byly stanoveny pouze orientačně a nezahrnovaly množstevní slevy na koupi více souprav. Vzhledem k tomu, že pořízení takovýchto typů vozidel je velmi nákladná investice, vyžaduje vypracování nabídky na míru dlouhodobější jednání mezi prodejcem a kupujícím.

4.1.2 Východiska pro finanční analýzu

Pro porovnání finanční náročnosti předložených variant řešení slabých stránek systému dopravy se stávajícími náklady je nutné sestavit kalkulaci nejen z cenových nabídek pro koupi vozidel formou finančního nebo operativního leasingu, ale do výpočtu musí být zahrnuty i další náklady spojené s vlastním pořízením, případně s dlouhodobým pronájmem vozidla, jako je např. silniční daň, mzdy zaměstnanců, povinné ručení, spotřeba pohonných hmot apod.

Finanční analýza nákladů je pro obě varianty řešení postavena na porovnání měsíční výše leasingových splátek a spojených nákladů. Teoreticky by bylo možné vycházet i z roční kalkulace všech nákladů. Nicméně vzhledem k tomu, že leasingová splátka stejně jako některé z níže uvedených položek kalkulace je pro společnost měsíčním výdajem, získá tak společnost Mi-King přehled o výši výdajů, které bude muset měsíčně vynaložit. To na druhé straně také souvisí se skutečností, že k pokrytí těchto výdajů musí společnost dosáhnout odpovídajících příjmů.

Vzhledem k tomu, že oslovené společnosti působí na globálním mezinárodním trhu a v České republice mají vybudovány pouze servisní a prodejní sítě, jsou cenové nabídky na koupi návěsové soupravy zpracovány v měnové jednotce euro. Pro přepočtení ceny v české měně byl použit měsíční kumulovaný průměr měnového kurzu za období leden až prosinec roku 2010, který dle oficiálního devizového kurzu České národní banky byl 25,29 EUR. [15]

Pro porovnání finančních nákladů na pořízení případně dlouhodobý pronájem vozidel se stávajícími náklady na přepravu je nutné do kalkulace zahrnout stejný počet vozidel, tzn. tahačů a návěsů, které společnost Mi-King využívá pro svou přepravu na základě smluvních podmínek uzavřených se společností Cargonet zmíněných v podkapitole 2.5. Měsíční výše výdajů uhrazených za přepravu společností Cargonet byla stanovena jako průměrná hodnota těchto výdajů za rok 2010.

4.1.3 Položky kalkulace a jejich charakteristika

Celkové náklady na pořízení případně dlouhodobý pronájem návěsových souprav zahrnují deset následujících položek:

1. Leasingová splátka tahač
2. Leasingová splátka návěs
3. Spotřeba pohonných hmot
4. Superhrubá mzda řidiče
5. Pojištění nákladu
6. Pojištění na tahač
7. Pojištění na návěs
8. Silniční daň tahač
9. Silniční daň návěs
10. Servis a údržba

- ad. 1. Měsíční leasingová splátka dle cenové nabídky od společnosti Scania.
- ad. 2. Měsíční leasingová splátka dle cenové nabídky od distributora společnosti Krone.
- ad. 3. Výše spotřeby pohonných hmot je zjištěna z průměrného měsíčního počtu najetých kilometrů v roce 2010 a průměrné spotřeby pohonných hmot dané v technické specifikaci vozidla. Vynásobením těchto údajů byla stanovena průměrná měsíční spotřeba motorové nafty v litrech na jedno vozidlo. Pro lepší přehlednost byla do kalkulace zahrnuta celková spotřeba pohonných hmot v litrech za provoz tří návěsových souprav v jedné položce. Celkové náklady na spotřebu pohonných hmot jsou dány stanovenou měsíční spotřebou a výší ceny za jeden litr pohonných hmot. Uvedená cena odpovídá výši průměrné ceny za jeden litr motorové nafty, stanovené vyhláškou č. 462/2009 Sb., kterou se pro účely poskytování cestovních náhrad mění sazba základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stanoví průměrná cena pohonných hmot. [17]

- ad. 4. Superhrubá mzda je hrubá mzda povýšená o sociální a zdravotní pojištění, které je povinen za zaměstnance odvádět zaměstnavatel. Toto pojištění činí celkem 34 % z hrubé mzdy, která byla stanovena zástupcem společnosti Mi-King pro jednoho řidiče ve výši 25 tis. Kč. Celkový počet řidičů odpovídá současné potřebě řidičů na tři návěsové soupravy.
- ad. 5. Jedná se o připojištění k základnímu pojištění vozidla, tzn. k povinnému ručení a havarijnímu pojištění, a jeho hodnota je závislá na výši pojistné částky, na kterou se provozovatel rozhodne náklad pojistit. Hodnota pojištění nákladu uvedená v tabulce vychází z pojistné částky 2 mil. Kč a z 10% spoluúčasti.
- ad. 6. Pojištění na tahač zahrnuje pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, tzv. povinné ručení a havarijní pojištění. Povinné ručení je povinně smluvní pojištění vyplývající z právních předpisů. Spolu s havarijním pojištěním tvoří nedílnou součást leasingové smlouvy.
- ad. 7. Stejně jako u předchozí položky.
- ad. 8. Výše silniční daně je stanovena zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční v platném znění. Měsíční výše daně silniční uvedená v kalkulaci je vypočtena z roční sazby daně ze základu daně, stanovené dle § 6 odst. 2 výše uvedeného zákona. Základem daně pro roční sazbu daně je u tahače návěsů největší povolená hmotnost v tunách a počet náprav. V kalkulaci je uvedena snížená sazba daně, stanovená dle § 6 odst. 6 výše uvedeného zákon, o 48 %, která se u vozidel snižuje po dobu následujících 36 kalendářních měsíců od data jejich první registrace. [16]
- ad. 9. Obdobně jako u předchozí položky. Základem daně pro roční sazbu daně je u návěsu součet největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav.
- ad. 10. Měsíční částka za servis a údržbu vychází z kalkulace servisních služeb od společnosti Scania, kterou si nechala společnost Mi-King vypracovat, vzhledem k tomu, že nemá zkušenosti s provozem vlastního vozového parku.

4.1.4 Kalkulace finančního leasingu

Nabídka finančního leasingu byla vypracována na pětileté období. U finančního leasingu je obvykle nutné splatit počáteční akontaci. Společnost Scania však nabídla možnost finančního leasingu i bez akontace. To oslovilo zástupce společnosti Mi-King, kteří v současné době veškeré volné prostředky investují do své hlavní činnosti. Již při 10% akontaci by prvotní platba za tři tahače a pět návěsů činila téměř 800 tis. Kč, proto po dohodě se zástupci společnosti byla pro kalkulaci použita varianta financování s nulovou akontací.

Požizovací cena jednoho tahače návěsů Scania je 1 588 tis. Kč a požizovací cena návěsu Krone činí 549 tis. Kč.

Tabulka č. 4: Měsíční kalkulační finančního leasingu s 0% akontací

| Položka | Název položky | Cena za jednotku bez DPH (v Kč) | Počet jednotek (ks, l) | Cena celkem bez DPH (v Kč) |
|-----------------|--------------------------|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Leasingová splátka tahač | 30 744 | 3 | 92 233 |
| 2 | Leasingová splátka návěs | 10 327 | 5 | 51 633 |
| 3 | Spotřeba pohonných hmot | 22,67 | 8 000 | 181 360 |
| 4 | Superhrubá mzda řidiče | 33 500 | 8 | 268 000 |
| 5 | Pojištění nákladu | 3 300 | 3 | 9 900 |
| 6 | Pojištění na tahač | 2 300 | 3 | 6 900 |
| 7 | Pojištění na návěs | 1 700 | 5 | 8 500 |
| 8 | Silniční daň tahač | 1 261 | 3 | 3 783 |
| 9 | Silniční daň návěs | 1 586 | 5 | 7 930 |
| 10 | Servis a údržba | 10 000 | 8 | 80 000 |
| Celkem | | | | 710 239 |
| Cargonet | | | | 823 811 |
| Rozdíl | | | | -113 572 |

Zdroj: autor

4.1.5 Kalkulace operativního leasingu

Podmínky operativního leasingu jsou stanoveny na pronájem vozidel po dobu tří let. Při dlouhodobém pronájmu vozidel formou operativního leasingu jsou v ceně leasingové splátky zahrnuty všechny položky kromě spotřeby pohonných hmot, mezd řidičů a pojištění nákladu, z čehož vychází i vyšší měsíční leasingová splátka v porovnání

s finančním leasingem. U položek, které jsou zahrnuty do leasingové splátky, je v tabulce uvedena nulová hodnota.

Tabulka č. 5: Měsíční kalkulace operativního leasingu

| Položka | Název položky | Cena za jednotku bez DPH (v Kč) | Počet jednotek (ks, l) | Cena celkem bez DPH (v Kč) |
|-----------------|--------------------------|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Leasingová splátka tahač | 42 108 | 3 | 126 324 |
| 2 | Leasingová splátka návěs | 21 851 | 5 | 109 253 |
| 3 | Spotřeba pohonných hmot | 22,67 | 8 000 | 181 360 |
| 4 | Superhrubá mzda řidiče | 33 500 | 8 | 268 000 |
| 5 | Pojištění nákladu | 3 300 | 3 | 9 900 |
| 6 | Pojištění na tahač | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Pojištění na návěs | 0 | 0 | 0 |
| 8 | Silniční daň tahač | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Silniční daň návěs | 0 | 0 | 0 |
| 10 | Servis a údržba | 0 | 0 | 0 |
| Celkem | | | | 694 836 |
| Cargonet | | | | 823 811 |
| Rozdíl | | | | -128 975 |

Zdroj: autor

4.2 Optimální řešení vyhovující společnosti Mi-King, s. r. o.

Z finanční analýzy nákladů vyplývá, že obě varianty řešení by vedly k celkové úspoře finančních nákladů na přepravu.

U pořízení vlastního vozového parku formou finančního leasingu by měsíční náklady na přepravu ve srovnání se stávajícími náklady poklesly o více než 13 %. V ročním srovnání by tedy společnost mohla snížit náklady na přepravu až o cca 1 362 tis. Kč. Jak je vidět z finanční kalkulace, dlouhodobý pronájem vozidel formou operativního leasingu by vedl ještě k vyšší úspoře nákladů. Měsíční náklady na přepravu ve srovnání se stávajícími náklady by byly o téměř 16 % nižší, což v absolutní hodnotě za rok činí cca 1 547 tis. Kč.

Rozdíl v úspoře nákladů mezi finančním a operativním leasingem je pro společnost s takovým postavením na trhu, jako je Mi-King, v podstatě zanedbatelný. Při volbě konkrétní varianty byly proto vzaty v úvahu i preference společnosti Mi-King deklarované jejími zástupci. Prioritním záměrem společnosti je orientovat se na svou hlavní ekonomickou činnost, a tím je zpracování oceli především pro automobilový průmysl. Společnost proto

nemá zájem o investici do vlastního vozového parku, která sebou nese rizika spojená s vlastnictvím vozidel a s poklesem jejich zůstatkové hodnoty.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že optimálním řešením definovaných slabých stránek systému dopravy, které bude vyhovovat společnosti Mi-King, je dlouhodobý pronájem vozidel formou operativního leasingu. Dle mého názoru však tato varianta řešení je východiskem pouze pro jednu ze slabých stránek, a to pro finanční náročnost systému. Otázku zajištění mimořádných přeprav bych řešila pořízením spediční databanky RAALTRANS.

Program RAALTRANS by bylo možné využívat v případě nečekaných nebo časově naléhavých objednávek. Program by byl tedy vhodnou variantou k pronajatému vozovému parku. V dobách nižších prodejních obrátů společnosti, a s tím spojené nedostatečné vytiženosti nákladních automobilů, mohou být nabídnuta pronajatá vozidla v RAALTRANS databázi pro přepravu. V opačném případě, tedy v obdobích zvýšené poptávky po produktech společnosti, kdy by pronajatá vozidla svou kapacitou nestačila na přepravní požadavky, je možné touto cestou objednávat přepravu z volných vozových kapacit, které jsou v nabídce databáze.

Závěr

Společnost Mi-King, s. r. o. se pohybuje v oblasti hutního průmyslu od roku 2005, kdy se rozjela první výrobní linka v Kolíně. Přes své krátké působení si upevnila postavení na českém trhu především svou snahou o zavedení a neustálé zlepšování systémů řízení společnosti. Jejím cílem je přijímat taková opatření, která povedou ke zvyšování efektivnosti a účinnosti těchto systémů, a to na základě toho, že budou respektovány potřeby zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů a ostatních zainteresovaných stran. Motto společnosti „Zlepšujeme se společně každý den „ přesně vystihuje tento cíl.

Společnost si pochopitelně uvědomuje, v čem jsou její přednosti a kde má své slabiny, a z toho jsem také vycházela při výběru zadání bakalářské práce a stanovení jejích cílů. Po seznámení se s činností společnosti a s jednotlivými procesy jsem společně se zástupci společnosti určila proces, ve kterém společnost cítí nedostatky a možnost zvýšení jeho efektivnosti a účinnosti, a to je proces dopravy.

Na základě analýzy současného systému dopravy ve společnosti Mi-King byly definovány slabé a silné stránky procesu dopravy, který je ve společnosti Mi-King označován jako proces dodání. Základním výstupem tohoto procesu je zajištění přepravy výrobků a zboží k zákazníkovi. S cílem zvýšit efektivnost a účinnost tohoto procesu byl předložen koncept k eliminování slabých stránek procesu, který zahrnoval tři možná řešení.

Nejvíce pocíťovaným nedostatkem procesu dopravy ze strany společnosti je zatížení tohoto procesu vysokými finančními náklady, které jsou spojené se zajištěním přepravy výrobků a zboží. Z tohoto důvodu jsem se v závěrečné části práce zaměřila na optimalizaci nákladů dopravy postavenou na finanční kalkulaci a porovnání dvou variant řešení k odstranění slabých stránek procesu dopravy. Finanční kalkulace představuje návod pro nalezení možných rezerv k úsporám a zahrnuje základní ukazatele, na které by se společnost měla zaměřit při optimalizaci nákladů vynaložených na řízení dopravy.

Z výše uvedeného vyplývá, že cíl práce uvedený v úvodu byl naplněn. Společnost má nyní k dispozici nejen finanční porovnání stávajících nákladů s náklady, které vycházejí z návrhu řešení pro odstranění slabých stránek procesu dopravy, ale i návod, jak dosáhnout optimálních nákladů na dopravu a vysoké úrovně zákaznického servisu ke zlepšení výkonnosti společnosti. Nyní již záleží na rozhodnutí samotné společnosti, zda si pro optimalizaci svých nákladů na dopravu vybere mnou navrhané řešení nebo zda využije

kalkulace jako podklad k zahájení jednání se stávajícím poskytovatelem zasílatelských služeb o úpravě smluvně stanovených cen za přepravu. Tím by společnost zachovala spolehlivost systému dopravy, což je právě jedna ze silných stránek tohoto systému. Spediční databanka RAALTRANS by mohla být vhodným doplňkem, který významně silné stránky procesu dopravy podpoří. To si v podstatě může společnost, alespoň částečně, ověřit při měsíčním zkušebním provozu, který pro ni nebude spojen s žádnými finančními náklady.

Použitá literatura

- [1] CEMPÍREK, Václav; PIVOŇKA, Karel; ŠIROKÝ, Jaromír. *Základy technologie a řízení dopravy*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002. 120 s. ISBN 80-7194-471-8.
- [2] HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 59 s. ISBN 80-7194-914-0.
- [3] EISLER, Jan. *Ekonomika dopravních služeb a podnikání v dopravě*. Praha: VŠE v Praze, 2004. 151 s. ISBN 80-245-0772-2.
- [4] EISLER, Jan; KOSINA, Ivan. *Kalkulace nákladů v dopravě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1995. 103 s. ISBN 80-7194-010-0.
- [5] GNAP, Jozef. *Kalkulácia vlastných nákladov a tvorba ceny v cestnej doprave*. Žilina: Edičné stredisko ŽU, 1997. 223 s. ISBN 80-7100-483-3
- [6] EISLER, Jan. *Úvod do ekonomiky dopravy*. Praha: CODEX Bohemia, 1998. 288 s. ISBN 80-85963-54-X
- [7] *Slovník cizích slov pro nové století*. [s.l.]: DIALOG, 2007. 412 s. ISBN 80-7382-006-4.
- [8] JEDENÁSTIKOVÁ, Dita; KAMPF, Rudolf; KOŘÍNKOVÁ, Květoslava. *Organizace zasilatelských služeb*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. 88 s. ISBN 80-7194-352-5.

Elektronické dokumenty

- [9] Vše co student potřebuje vědět [online]. 2007 [cit. 2011-03-23]. *Přepravní prostředky*. Dostupné z WWW: <<http://www.studentske.cz/2007/08/pepravni-prostedky.html>>.
- [10] *RaalTrans* [online]. 2010 [cit. 2011-05-15]. Spediční databanka RaalTrans. Dostupné z WWW: <<http://www.raal.cz/cs>>.
- [11] *Leaseplan.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-05-17]. Operativní leasing. Dostupné z WWW: <<http://www.leaseplan.cz/operativni-leasing/>>.
- [12] *Mi-King* [online]. 2004 [cit. 2011-05-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mi-king.cz/>>.
- [13] *Scania.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-05-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.scania.cz/>>

- [14] *HESTI.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-05-23]. Krone plachtový návěs Coil Liner. Dostupné z WWW: <<http://navesy.hesti.cz/cz/krone/plachtove-navesy/krone-plachtovy-navescoil-liner.html>>.
- [15] *Česká národní banka* [online]. 2010 [cit. 2011-05-26]. Kurzy devizového trhu – měsíční průměry. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR>.
- [16] *Businesscenter.cz* [online]. 1998 [cit. 2011-05-26]. Zákon o dani silniční. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/silnicnidan/zakon.aspx>>. ISSN 1213-7235.
- [17] *MPSV.CZ* [online]. 2009 [cit. 2011-05-27]. Příručka pro personální a platovou agendu - Vyhláška 462/2009 Sb. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v462_2009o>.

Seznam tabulek

| | strana |
|---|--------|
| Tabulka č. 1: Kalkulační vzorec silniční dopravy | 19 |
| Tabulka č. 2: Kalkulační vzorec pro kalkulaci v železniční dopravě (zjednodušená verze).... | 20 |
| Tabulka č. 3: Ceny RAALTRANS (bez DPH)..... | 42 |
| Tabulka č. 4: Měsíční kalkulace finančního leasingu s 0% akontací | 50 |
| Tabulka č. 5: Měsíční kalkulace operativního leasingu | 51 |

Seznam obrázků

| | strana |
|--|--------|
| Obrázek č. 1: Současná podoba společnosti Mi-King, s. r. o. | 24 |
| Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti Mi-King, s. r. o. | 26 |
| Obrázek č. 3: Výsledky hospodaření společnosti před zdaněním (2005 – 2009)..... | 28 |
| Obrázek č. 4: Materiálový tok ve společnosti Mi-King, s. r. o. | 31 |
| Obrázek č. 5: Přijaté množství materiálu silniční a železniční dopravou (2006 – 2010)..... | 33 |
| Obrázek č. 6: Vozidlo společnosti CARGONET s.r.o. | 35 |
| Obrázek č. 7: Scania řady G | 45 |
| Obrázek č. 8: Návěs Krone Coil Liner | 46 |

Seznam zkratek

FIFO – First In - First Out – první dovnitř - první ven

JIT – Just In Time – logistická technologie

IMS - Integrated Management System – Integrovaný systém managementu

TPCA – Toyota Peugeot Citroën Automobile

GPS - Global Positioning System – Globální navigační systém

DPH – Daň z přidané hodnoty

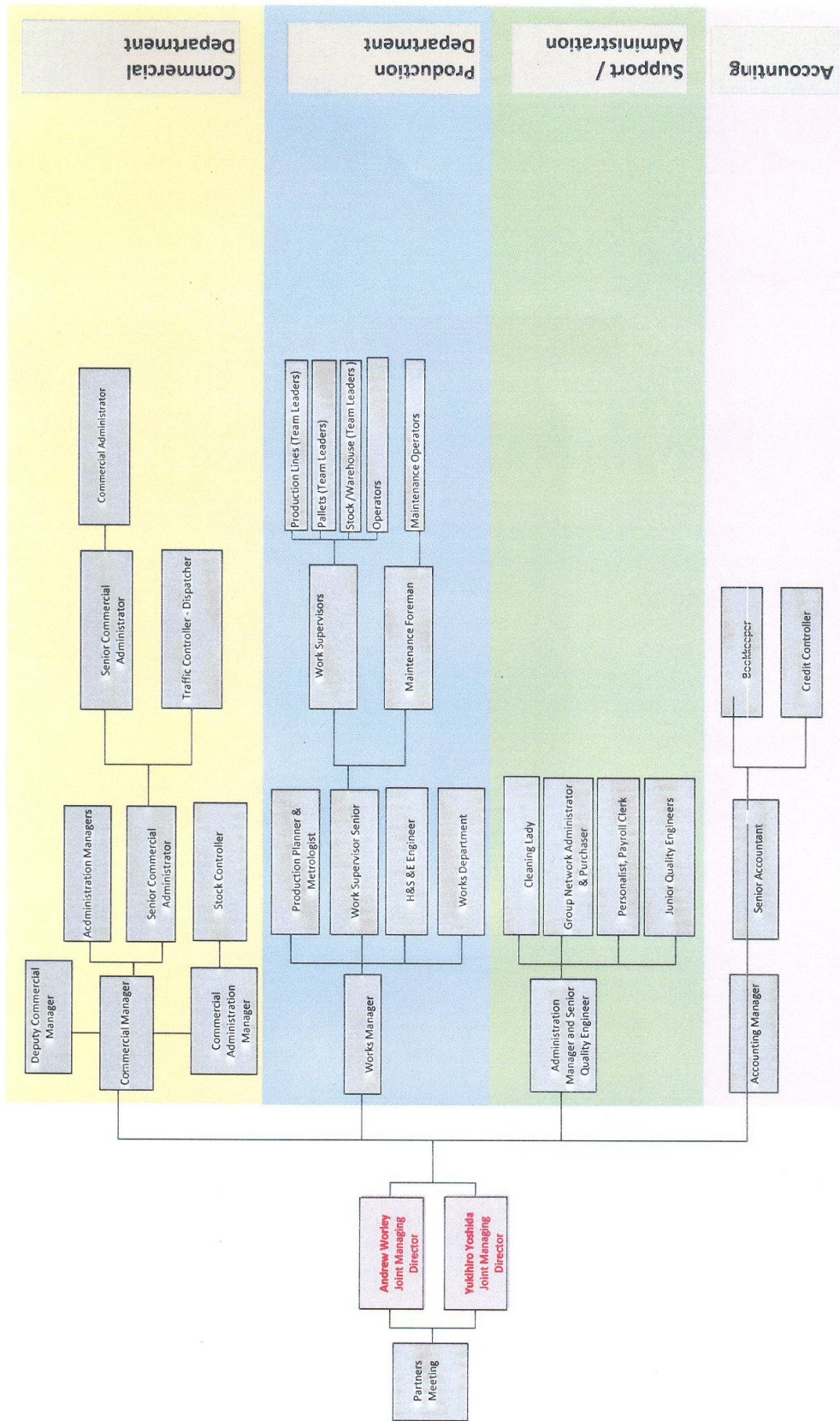
Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti Mi-King, s. r. o.

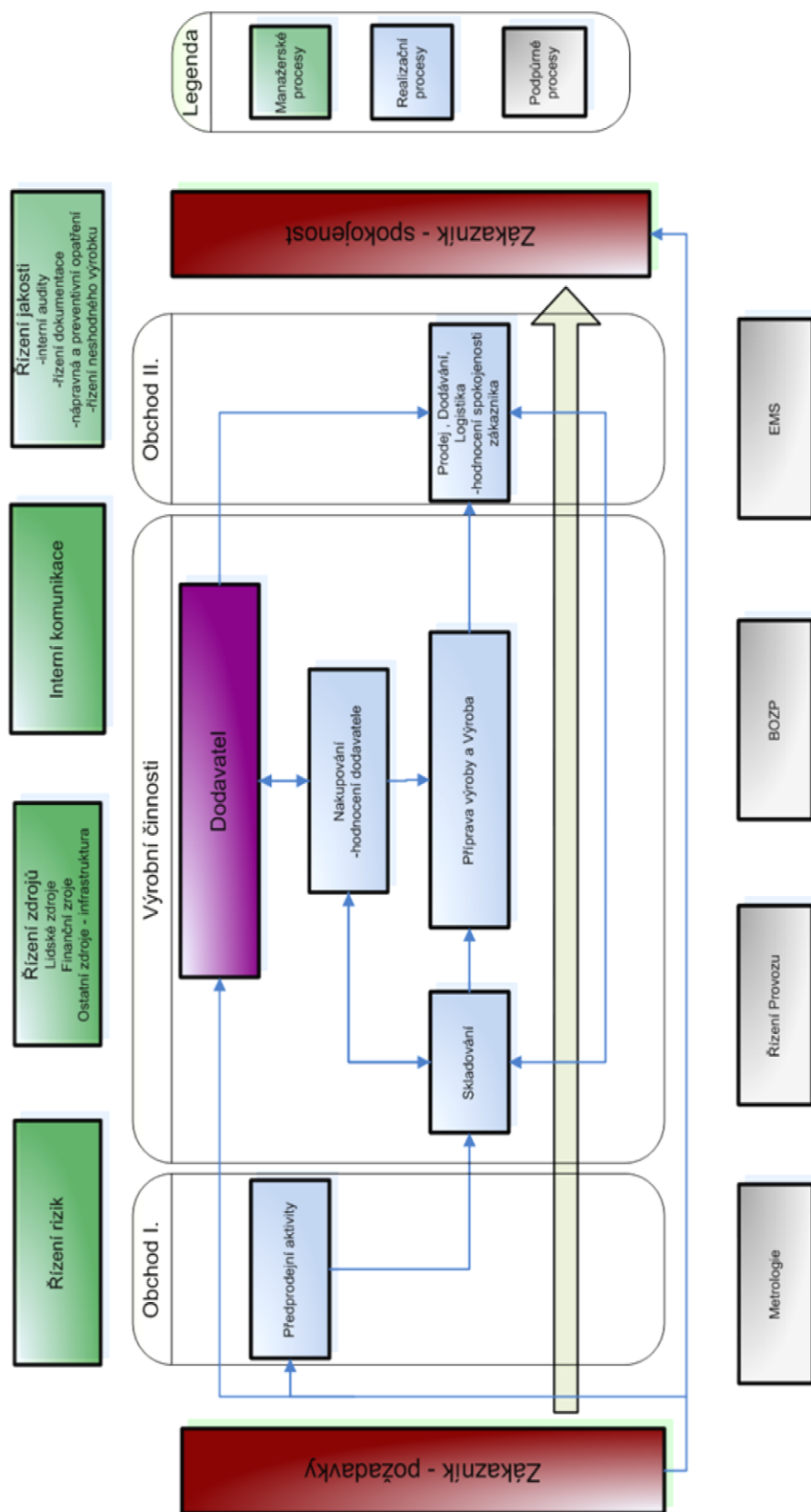
Příloha č. 2 – Mapa procesů Mi-King, s. r. o.

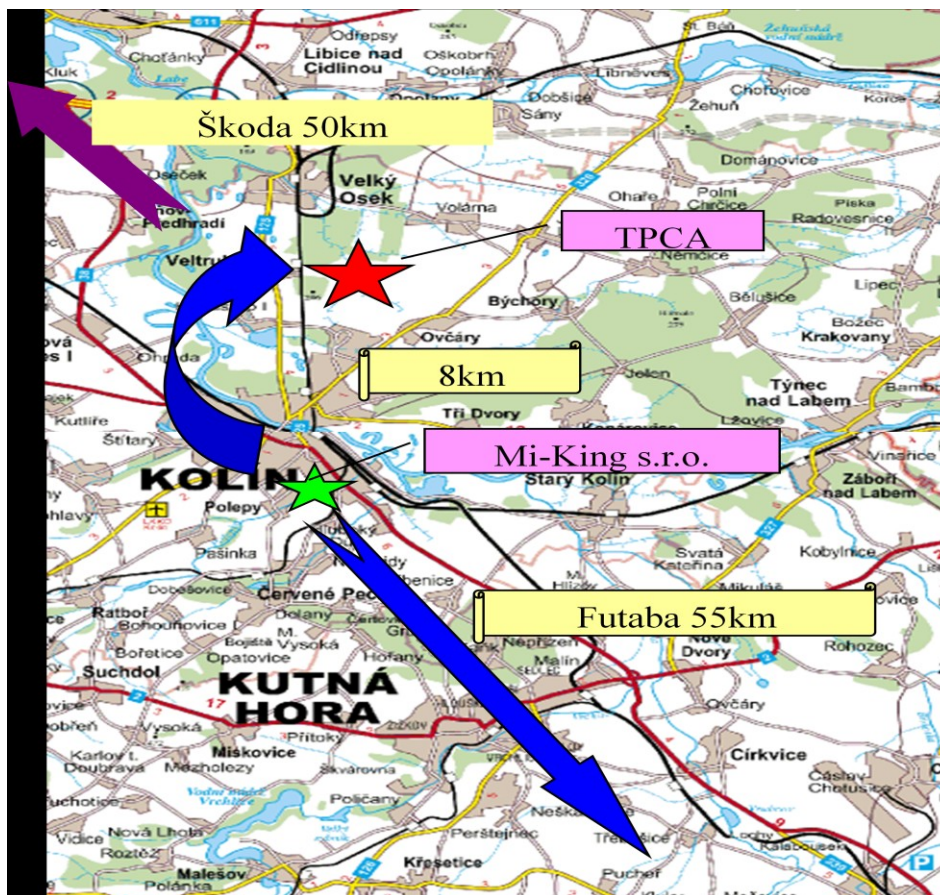
Příloha č. 3 – Přehled pravidelných dodávek pro destinace FUTABA a TPCA

Příloha č. 4 – Ceník přeprav pro ostatní destinace vozidly v paušálu



Mapa procesů Mi-King, s.r.o.





Zdroj: autor na základě informací poskytnutých společností Mi-King, s. r. o.

PŘÍLOHA č. 4

| Firma | Místo | Cena (v Kč) |
|-------------------|----------------|-------------|
| Aisan | Louny | 3 396 |
| ATP | Praha | 1 895 |
| Benteler | Chrastava | 2 822 |
| Bosal | Brandýs | 1 236 |
| C&F | Velim | 200 |
| Candy | Podbořany | 4 540 |
| Comax | Velvary | 2 778 |
| Conta/Candy | Podbořany | 3 922 |
| Daikin | Plzeň | 4 468 |
| Dura | Blatná | 3 502 |
| Essa | Úvaly | 800 |
| Essa (Cesky Brod) | Úvaly | 1 236 |
| Forez | Ostrov | 2 520 |
| Foxconn | Pardubice | 1 133 |
| Frantisek Koclan | Český Brod | 600 |
| Frigera Metal | Kolín | 200 |
| Futaba | H. Brod | 1 339 |
| Greif | Ústí nad Labem | 3 870 |
| Hayez Lemerz | Ostrava | 6 629 |
| Hetzel | Tábor | 2 060 |
| Impress | Skřivany | 1 133 |
| Karosa | Vys. Mýto | 1 751 |
| Karsit | Jaroměř | 1 799 |
| Klain Blazek | Štítý | 3 035 |
| Kopos | Kolín | 200 |
| Linde | Lysá | 900 |
| M. Preymeser | Řepov | 1 308 |
| Magna | Čes. Velenice | 4 120 |
| Massag | Bílovec | 5 900 |

| Firma | Místo | Cena (v Kč) |
|------------------|---------------------|-------------|
| Matthey | Ústí nad Labem | 3 870 |
| Metal trade | Kolín | 200 |
| Miele | Uničov | 3 502 |
| Mora | Hlubočky | 4 330 |
| Muramoto | Žebrák | 3 382 |
| Pragmet | Dobruvice | 1 236 |
| Precedis | Kolín | 200 |
| SCE | Humpolec | 1 751 |
| Schimano | Karviná | 7 300 |
| Siemens | Mohelnice | 3 597 |
| Škoda auto | Mladá Boleslav | 1 267 |
| SNOP | Písek | 3 399 |
| Škoda | Mladá Boleslav | 1 267 |
| Tawesco | Kopřivnice | 5 985 |
| Thyssen | Hradec Králové | 1 696 |
| Tokai Rika | Lovosice | 3 252 |
| Toyoda | Kláštorec/O | 4 488 |
| TPCA | Kolín | 200 |
| TPCA (Veltruby) | Kolín | 300 |
| Tyll Alexander | Nebovidy | 200 |
| Unitool Press | Val. Meziříčí | 5 544 |
| Wagon | Bělá | 1 488 |
| Benteler | Rumburk | 2822 |
| Snop Pohořelice | Pohořelice | 4200 |
| Daikin Brno | Brno | 4200 |
| Korado | Česká Třebová | 2400 |
| Pragmet | Benátky nad Jizerou | 1200 |
| Autoparts Europe | Praha – Letňany | 1800 |