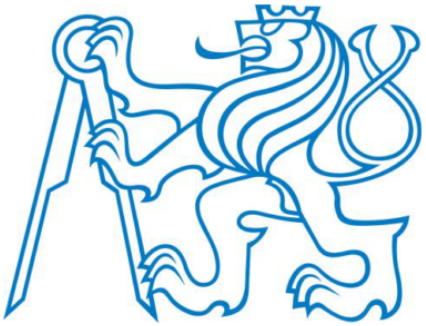


ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA DOPRAVNÍ

Polina Subbotina

„Analýza poskytovaných služeb z hlediska kvality mezinárodní spediční firmy“

Bakalářská práce

Akademický rok 2014/15

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Fakulta dopravní
d ě k a n
Konviktská 20, 110 00 Praha 1

K617 ..... **Ústav logistiky a managementu dopravy**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

Polina Subbotina

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

B 3710 – MED – Management a ekonomika dopravy a telekomunikací

Název tématu (česky): **Analýza poskytovaných služeb z hlediska kvality mezinárodní spediční firmy**

Název tématu (anglicky): Analysis of servises provided by international transport firm in quality's view

Zásady pro vypracování

Při zpracování bakalářské práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Úvod
- Literární rešerše, vymezení základních pojmů
- Funkce dopravy v logistice a kriterii hodnocení kvality
- Anylýza současného stavu využití metod managementu kvality
- Praktická aplikace managementu kvality ve vybrané spediční firmě
- Vyhodnocení a návrhy zlepšení
- Závěr

Rozsah grafických prací: dle rozsahu bakalářské práce

Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)

Seznam odborné literatury:

Mojžíš V.:Kvalita dopravních a přepravních procesů, Institut Jana Pernera, o.p.s, 2003

Drahotský I., Řezníček B.: Logistika- procesy a jejich řízení, Brno, 2003

Kyncl J.: Mezinárodní doprava, Pardubice, Institut Jana Pernera, o.p.s, 2004

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.**

Ing. Bc. Pavel Vančura, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2014**

(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **24. srpna 2015**

a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

L. S.

prof. Ing. Petr Moos, CSc.
vedoucí
Ústavu logistiky a managementu dopravy

prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

Polina Subbotina
jméno a podpis studenta

V Praze dne.....30. června 2014

Poděkování

Především bych chtěla poděkovat svým vedoucím Ing. Bc. Pavlu Vančurovi, Ph.D., a Ing. Veronice Faifrové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rády a připomínky, které mi ochotně poskytli během zpracování bakalářské práce. Dále bych poděkovala firmě Venta – Trans Europe, s. r. o., a jejím zaměstnancům za poskytnutí dat, vstřícnost a pomoc.

Děkuji také rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytovali během studia.

Prohlášení

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 24. srpna 2015 .....

Podpis

Název práce: **Analýza poskytovaných služeb z hlediska kvality mezinárodní spediční firmy**

Autor: Polina Subbotina

Obor: Management a ekonomika dopravy a telekomunkací

Druh práce: Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.

Ing. Pavel Vančura, Ph.D.

Abstrakt:

Bakalářská práce na téma Analýza poskytovaných služeb z hlediska kvality mezinárodní spediční firmy je zaměřena na hodnocení z hlediska kvality poskytovaných služeb firmou s. r. o „Venta – Trans Europe“ sídlící v Praze. Pozornost je věnována procesům, probíhajícím uvnitř podniku a jejích kvalitě. Cílem práce je analyzovat současnou situaci ve firmě, odhalit případné funkční a procesní nedostatky a navrhnout zlepšení vedoucí ke zvýšení kvality procesů a služeb firmy.

Klíčová slova:

Kvalita, logistika, logistický řetězec, procesní řízení, přeprava, řízení kvality, spokojenost zákazníka, systém managementu kvality

Title: **Analysis of servises provided by international transport firm by quality's view**

Author: Polina Subbotina

Branch: Management and economics of transport and telekomunications

Document type: Bachelor's thesis

Thesis advisor: Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.

Ing. Pavel Vančura, Ph.D.

Abstract:

The thesis has a topic Analysis of services provided by international transport firm by quality's view and it is focused on evaluation of services by quality's view provided by ltd. „Venta – Trans Europe“, which is based in Prague. A goal of the thesis is analysis of current situation in the firm, find possible functional and process defects out and suggest improvements leading to an improvement of quality of processes and services of the firm.

Key words:

Quality, logistics, logistic chain, process control, transportation, quality management, customer satisfaction, quality management system

Obsah

Úvod **8**

1 Literární rešerše, vymezení základních pojmů **10**
1.1 Služba **10**
1.2 Logistika **10**
1.3 Pojem dopravně-spedičních služeb **10**
1.4 Právní regulace činnosti dopravně-spedičních podniků v Česku **12**
1.5 Kvalita jako faktor zvýšení konkurenceschopnosti dopravně-spedičních služeb **16**
1.6 Řízení kvality **19**
1.6.1 Vymezení pojmů 19
1.6.2 Total Quality Management TQM 20
1.6.3 Hlavní principy TQM 21
1.6.4 Vzájemný vztah mezi managementem kvality a ostatními odvětvími činností podniku 22
1.7 Procesní řízení **23**
1.7.1 Vysvětlení pojmu 23
1.7.2 Cyklus řízení procesů 23
1.8 Systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001 ..... **24**
1.8.1 Požadavky dle ČSN EN 9001 25
1.8.2 Certifikace dle normy ISO 9001 26

2 Funkce dopravy v logistice a kritéria ohodnocení kvality **28**
2.1 Funkce dopravy v logistice **28**
2.2 Kritéria ohodnocení kvality dopravně-spedičních služeb **30**

3 Analýza současného stavu využití metod managementu kvality **39**
3.1 Popis a organizační struktura podniku **39**
3.2 Politika kvality společnosti **43**
3.3 Obecná mapa procesů podniku „Venta - Trans Europe, s. r. o.“ **46**
3.4 Parametry charakterizující spolehlivost práce dopravně-spediční firmy **48**
3.5 SWOT analýza současného stavu společnosti **49**
3.6 Možné problémy v procesech společnosti a návrhy zlepšení situace **51**
3.6.1 Problematika činnosti podniku a návrhy jejích řešení 51
3.6.2 Problematika silniční spedice 56
3.6.3 Hodnocení aplikace QMS ve společnosti a návrh zlepšení kvality 57

Závěr **60**

Seznam použitých zdrojů **63**

Seznam obrázků **64**

Seznam tabulek **64**

Seznam příloh **64**

Seznam zkratek

FIATA – Mezinárodní federace zasilatelských sdružení (francouzsky „Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés“)

FCR – Spediční potvrzení o převzetí zásilky (anglicky „Forwarder´s Certificate of Receipt“)

NOZ – Nový Občanský zákoník

TQM – Total Quality Management

CASE – Computer-aided software engineering

QMS – Quality Management System

SNS – Společenství nezávislých států

CRM – Customer Relationship Management

BSC – Balanced Scorecard

PDCA – Plan Do Check Act

DMAIC – Define, Measure, Analyze, Improve and Control

OHSAS – Occupational Health and Safety

Úvod

Mezinárodní spediční služby jsou neoddělitelnou částí procesu nákladní přepravy v zahraničním obchodě. Spediční firmy jako přepravní operátoři organizují přepravu nákladů v mezinárodní dopravě od dodavatele ke spotřebiteli, což je neobyčejně složitý proces, a proto se ne nadarmo nazývají „architekty dopravy“. Při charakteristice specifik českého spedičního obchodu v dnešní době je nutno podotknout, že v současných podmínkách je to trh velkého množství malých podniků s docela omezenými možnostmi. Oblast dopravní logistiky charakterizuje nízká nákladová cena, což bez nutnosti legislativní regulace umožňuje bez významných ztrát a úsilí založit nový podnik. Právě pro daný trh je vysoké riziko častých přechodů korporátních klientů ke konkurenci a odchod klíčových zaměstnanců spolu s klientskou bázi za účelem založení vlastního podnikání.

Na základě výše uvedeného je možné shrnout, že spediční trh v České republice je v současných podmínkách ještě ve vývojovém stádiu, je antimonopolní a vede se v podmínkách ostrého konkurenčního boje o klienty a dopravní výkony, který probíhá jak mezi jednotlivými druhy dopravy, tak i v intermodální přepravě, jak v rámci jednoho dopravce, tak i v rámci více dopravců. Následkem toho je absence bariér pro vstup na daný trh a vysoká úroveň podnikatelského rizika.

Pro běžné fungování a rozvoj je žádána vysoká kvalita obsluhování příkazců, dodržování speciálních mezinárodních pravidel, přesné plnění podmínek smlouvy, předpisů klientů, dopravců, bank, pojištěnců, dodržování celních a státních pravidel.

Existující růst objemů přepravy vůbec neeliminuje ostrý konkurenční boj mezi dopravně-spedičními podniky a právě v takovém konkurenčním prostředí se zvýšení kvality dopravních služeb stává jednou z hlavních cest vybojování a rozšiřování spedičního trhu. Proto je nutno velmi přesně znát požadavky spotřebitelů dopravních služeb, vlastní možnosti a možnosti konkurence, správně definovat marketingovou strategii dopravní obsluhy konkrétních příkazců a zručně ji realizovat. Tato strategie předpokládá především vysokou úroveň kvality nabízených dopravních služeb schopných uspokojit požadavky klientů lépe než konkurenční firmy. Formování efektivního systému řízení kvalitou v jakémkoliv podniku není možné bez jejich identifikace, aktualizace, systematizace a analýzy.

Analýze pojmu „kvalita“ věnuje svá díla mnoho specialistů různých odvětví. Bez ohledu na velkou názorovou shodu je možné jejich pohledy rozdělit do dvou skupin. Představitelem prvního pohledu na kvalitu jako „shodu s požadavky“ je např. Philip Crosby. Ke druhé skupině specialistů spojujících kvalitu s uspokojováním požadavků a očekáváním zákazníků patří Armand Vallin Feigenbaum, William Edwards Deming a Walter Andrew Shewhart.

Otázky týkající se ohodnocení kvality se rozhodně analyzují při tvorbě různých standardů a reglementů.

Tato bakalářská práce je věnována záležitostem spojeným s řízením kvality služeb poskytovaných spediční firmou. Cílem práce je analyzovat současný stav a zpracovat navrh zlepšení situace z hlediska kvality na příkladu dopravně-spediční firmy s.r.o. „Venta – Trans Europe“, která sídlí v Praze.

Pro dosažení daných cílů budou řešeny následující úkoly:

- Posuzovaní teoretických základů týkajících se pojmu „kvalita dopravně-spedičních služeb” a “managementu kvality”;
- Popis v dnešní době existujících metod řízení kvality a kriteria hodnocení kvality;
- Určení aktuálních problémů týkajících se kvality procesů a činnosti pro danou firmu;
- Navrhnutí řešení těchto problémů a způsobů zlepšení kvality.

Procházením daných kroků je sledována realizace hlavního úkolu této práce – provedení analýzy základních problémů podniku v každé etapě obchodního procesu.

Výsledkem práce bude souhrn návrhů ke zlepšení obchodních procesů podniku a zlepšení kvality jeho služeb, což může vést ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti a posílení pozice na trhu.

První část své bakalářské práce zaměřím na rešerši odborné literatury. U praktické části se nejdříve zaměřím na popis aktuálního stavu společnosti, následně budu z hlediska kvality analyzovat jeho současnou situaci, určím problémy, které ovlivňují kvalitu služeb, ohodnotím dnešní stav firmy a navrhnu metody zlepšení kvality podnikových procesů a služeb poskytovaných danou firmou.

1 Literární rešerše, vymezení základních pojmů

1.1 Služba

Obecně lze říct, že služba je určitá činnost, která uspokojuje určitou potřebu.

Služba je výsledkem alespoň jedné činnosti, která je provedena při spolupráci poskytovatele a spotřebitele a zpravidla je nehmotná. Z hospodářského hlediska je služba druh produktu, který se může najednou vyrábět, předávat a spotřebovávat.

Služba obsahuje:

- navrhování produktu a procesu jeho výroby (projednávání objednávky);
- výrobu produktu (vyřízení objednávky);
- ohodnocení (příjem) produktu.

1.2 Logistika

Pojem logistika pochází z řeckého slova „logos“, které pak znamená řeč, slovo, rozum [2]. Logistika je poměrně mladým vědním oborem, ale rychle se rozvíjí a stává se neoddělitelnou součástí našeho života.

Podle definice z roku 1994 „logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech činností, jejichž řetězce jsou nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu“ [2].

Z mého hlediska byla nejlépe srozumitelná a zjednodušená definice uvedena Cambridgím v roce 1995: „logistika uvádí do vztahu zboží, lidi, výrobní kapacity a informace tak, aby byly na správném místě a ve správný čas, ve správném množství, kvalitě a za správnou cenu“ [3].

1.3 Pojem dopravně-spedičních služeb

Dopravně-spediční služba v mezinárodním obchodě je praktická realizace dopravně-spedičního zabezpečení, jehož objektem je zahraničně-obchodní obrat zboží. Cílem dopravně-spediční služby je nápomoc v přepravě zboží v rámci zahraničního obchodu a rozvoj exportu dopravních služeb. Dopravně-spediční služba začíná s rozhodnutím o potřebě nebo možnosti přepravy a končí v okamžiku, kdy je zboží doručeno jeho konečnému spotřebiteli.

Dopravně-spediční služba obsahuje několik skupin zásadních operací.

- Poradenské služby. Operace této skupiny předbíhají nejenom smluvní vztahy mezi speditérem a klientem o přepravě zboží, ale i smluvní vztahy mezi účastníky zahraničně-obchodní kupní smlouvy;

- Organizace a provádění přepravy. Operace této skupiny probíhají po zpracování, vyhledávání a nalezení odpovídajících požadavků klienta dopravních firem a také navázání s ním obchodních styků. Pokud je to splněno, hlavními funkcemi dopravně-spediční firmy jsou:

  - Uzavření smluv s účastníky přepravního procesu;

  - Operativní navrhování přepravy (podání žádosti o přepravu, projednání termínů poskytování dopravních prostředků, rezervování míst v námořních a leteckých dopravních jednotkách, projednávání termínů příjezdů zboží do přístavu atd.);

  - Příprava dopravních, obchodně doprovázejících a jiných nutných dokumentů pro přepravní proces;

  - Uzavření smlouvy dopravního pojištění zboží s pojišťovnou a obdržení od ní nutných pojistných dokumentů;

  - Vedení vyúčtování se všemi účastníky přepravního procesu a pojišťovnou;

  - Uzavření leasingových smluv kontejnerů a jejich skutečné obdržení.

- Příprava zboží k přepravě. Uvedení zboží do přepravovatelného stavu obsahuje balení zboží, jeho označení a také jeho uložení do kontejneru, konsolidaci a rozdělení kontejnerů a formování přepravních jednotek. Požadavky k uvedeným operacím se definují předpisy přepravních a kupních smluv;

- Celní odbavení. Pro odbavení zahraničně-obchodního zboží na celním úřadu připravuje dopravně-spediční firma k tomu potřebnou celní dokumentaci;

- Příjem a výdej zboží. Dopravně-spediční firma spolupracuje s přepravci a podniky dopravní infrastruktury, přijímá zboží od jedněch a předává je druhým;

- Nakládka a vykládka, přístavní operace a skladovací operace. Dopravně-spediční firma může sama provádět nakládkové a překládkové operace a přizvat pro jejich provádění jakékoliv jiné odborně připravené podniky. Skladování je přímo spojeno s přepravou zboží (při čekání na nakládkové, překládkové operace a také z celních

důvodů), proto je skladovací operace jednou z funkcí dopravně-spediční firmy;

- Operace týkající se žalob a reklamací. Provádí se v případě nedoručení zboží do místa určení, jeho doručení v komerčně nekvalitním stavu nebo při doručení neodpovídajícímu smlouvě či domluvenému termínu;

- Dopravně-spediční zabezpečení zahraničně-obchodního obratu zboží jako neoddělitelná část mezinárodního obchodování musí být založeno na stejných přístupech k organizaci zabývající se takovou činností. Za účelem unifikace byla 31. května 1926 šestnácti národními organizacemi speditérů založena Mezinárodní federace zasílatelských sdružení FIATA. FIATA – je nevládní nekomerční mezinárodní organizace. Jejím hlavním cílem je obhájování zájmů speditérů na mezinárodní úrovni.

1.4 Právní regulace činnosti dopravně-spedičních podniků v Česku

Mezinárodní legislativa pro spediční smlouvy ještě neexistuje. Mezinárodní soukromé právo neobsahuje dohody a konvence definující zásadní podmínky spediční smlouvy. Jednotlivé pokusy unifikace podmínek spediční činnosti vycházely z iniciativy FIATA. Proto jsou ve formě spedičního potvrzení FCR (Forwarder's Certificate of Receipt) uvedena hlavní pravidla provádění spedičních služeb, ale ty se regulují normami národního občanského práva, které jsou při absenci nutných ustanovení doplňovány speditéry o právní předpisy, jež jsou převzaté z norem francouzského, německého, anglického a amerického práva.

Procedura právní regulace dopravně-spediční činnosti v Česku je ukotvena v Novém Občanském zákoníku. Dopravní spedici jsou věnovány ustanovení § 2471 odst. 2 a § 2472 až § 2482 NOZ. V souladu se zákonem se dle spediční smlouvy jedna ze stran (speditér) zavazuje provést nebo organizovat za odměnu vlastním jménem na účet druhé strany (klienta – odesílatele nebo příjemce) provádění určitých smlouvou stanovených služeb spojených s přepravou zboží. Smlouvy dopravní spedice se uzavírají ve formě příkazní smlouvy nebo komisionářské smlouvy (zákon č. 89/2012 Sb).

V zákoně je zakotveno povolení ke sloučení povinností dopravce a speditéra v jednu. V tomto případě je nutné vydání plné moci klientem speditérovi. Speditér nenese zodpovědnost před klientem za splnění nebo neodpovídající splnění přepravní smlouvy s vyloučením případů, kdy speditér a dopravce je jednou právnickou či fyzickou osobou. Hranice zodpovědnosti speditéra za jeho nekvalitní splnění smlouvy není definována. Klient je povinen poskytovat speditérovi úplnou informaci a nutné dokumenty pro splnění poslední povinnosti spojené s organizací přepravy a informací o charakteru

předloženého zboží. Klient nese zodpovědnost za plnost a pravdivost předložených dokumentů a informací. Speditér má právo přinutit jakoukoliv jinou osobu ke splnění svých povinností dle smlouvy, ale v tomto případě nese zodpovědnost stejně, jako kdyby prováděl sám dané služby. .

Smlouva mezi klientem a speditérem se nazývá zasílatelskou. V předmětu zasílatelské smlouvy o dopravní spedici, kterou uzavírá klient s dopravním zprostředkovatelem, se často uvádí, že klient přikazuje a speditér přijímá na sebe organizaci přepravy zboží. Je nutné si všimnout principiálního rozdílu v pojmech „organizace přepravy“ a „realizace přepravy“.

Speditér bere na sebe povinnosti o organizaci přepravy, informuje klienta o pohybu zboží, jeho poloze a změnách termínů dodání. Povinnostmi speditéra jsou obstarávání přepravy zboží, nalezení dopravce, uzavření smlouvy o přepravě vlastním jménem na účet klienta, poskytování klientovi dopravního prostředku pro nakládku zboží v souladu s termíny uvedenými ve smlouvě a informování klienta o příjezdu zboží do místa určení, obecně organizace optimální přepravy z hlediska klienta.

Klient musí ve své objednávce poskytnout speditérovi úplnou informaci, nutnou pro uzavření smlouvy o přepravě. Přitom se zavazuje uhradit všechny výlohy speditéra a vyplatit mu odměnu.

Klient se zavazuje provést nakládku, vykládku dopravního prostředku a celní odbavení zboží v termínu uvedeném ve smlouvě. Zodpovědnost stran obsahuje doložky o mimořádných situacích, deklaruje ustanovení o hmotné odpovědnosti stran za ztráty, učiněné smluvní straně při nekvalitním splnění dané smlouvy, a definuje určité pokutové sankce např. za neposkytnutí dopravních prostředků, jejich nevčasnou nakládku či vykládku atd.

Zasílatelská smlouva obsahuje podkapitolu „žaloby a reklamace“, ale klient musí rozumět, že mohou být uplatněny jenom dle smlouvy o dopravní spedici, ne přepravě.

Ve smlouvě je také uvedeno, může-li každá ze stran předávat svá práva a povinnosti třetím stranám.

Hlavní činnost firmy „Venta – Trans Europe“ je spojena s dopravním zasílatelstvím a zabývá se intermodální přepravou, kde se často používá námořní doprava, proto se dotkneme podrobněji tohoto odvětví. Zprostředkovatelská činnost vykonávaná odbornými účastníky trhu dopravně-spedičních služeb v podnicích dopravní infrastruktury má řadu zvláštností, spojených se specifikem spedice nákladů na jednotlivých druzích dopravy. Každý z objektů dopravní infrastruktury (námořní přístav, letiště, stanice, terminál) má své organizační, právní, ekonomické a technologické zvláštnosti. Pro rozvoj mezinárodního

obchodu mají prvořadý význam procedury organizace odbavení zboží v námořních přístavech – více než polovina fyzických objemů zboží zahraničního obchodu většiny zemí se přepravuje za účasti námořní dopravy.

Při prozkoumání základů dopravně-spediční činnosti v přístavech je nutné brát na vědomí dva aspekty.

Z jedné strany je specifikem činnosti speditéra v přístavu to, že musí organizovat sloučení dvou různých druhů dopravy. V námořním přístavu jako v dopravním uzlu se scházejí a rozmisťují proudy minimálně tří druhů dopravy – námořní, železniční a silniční. Proto speditér musí být dobře odborně připraven v oblasti komerčního použití těchto druhů dopravy a v jejich kombinaci.

Svou činnost musí speditér vykonávat přímo v přístavu. Musí znát všechny zákony a zvyklosti přístavu a pečlivě je dodržovat. Kromě toho přístav patří do kategorie přirozených monopolistů, je náchylný diktovat všem svým klientům své požadavky. Speditér jako osoba zastupující zájmy příkazce musí přesvědčovat přístavní správu o nutnosti poskytování preferencí svým klientům.

Rozeberme strukturu a náplň smlouvy o překládce a odbavování zboží mezi speditérem a přístavem. Taková smlouva má dvě zvláštnosti. Zaprvé, smlouva nevyjadřuje dohody mezi příkazcem a speditérem. Tyto dohody mohou být jiné než ty, které byly projednány přístavem a speditérem. Zadruhé, ani jedna z norem mezinárodní a národní legislativy nepředpokládá speciální pravidla a procedury smluvních vztahů s přístavy. Proto koncept smlouvy zpracovává sám přístav a zpravidla jej poskytuje speditérovi. Přístav – je monopolistou ve své oblasti a není ochoten se přizpůsobovat každému svému klientovi.

V souladu s předmětem smlouvy mezi speditérem a přístavem provádí přístav často na vyžádaní speditéra příjem zboží od železničních a silničních přepravců, krátkodobé uskladnění a nakládku kontejnerů s exportním zbožím a prázdných kontejnerů a také analogické operace s importním zbožím v kontejnerech, které přijely do přístavu námořní dopravou.

Přístav určuje místo, kde se budou provádět operace překládky kontejnerů, druh lodi, maximální kapacitu plavidla, se kterou bude přístav pracovat a denní lodní normy nakládky a vykládky kontejnerů.

Hlavními povinnostmi speditéra dle smlouvy jsou:

- Dodržování plánovaného objemu zpracování kontejnerů v přístavu a jejich závozu (export) nebo vývozu (import);

- Uzavření přepravní smlouvy (jak vnitrostátní, tak i mezinárodní) s přepravcem jednotlivých druhů dopravy a projednávání harmonogramu poskytnutí dopravních prostředků do přístavu;

- Deklarace a licencování zboží v kontejnerech v souladu s platnými pravidly na regionální celnici. Speditér řeší předem spolu s celním úřadem všechny otázky týkající se bezproblémového vývozu zboží z přístavu;

- Garance nakládky zboží váhou brutto do kontejnerů, nepřekračující nosnost kontejnerů, zajištění nakládky zboží jenom do správně fungujících kontejnerů;

- Posílání svých zástupců do přístavu, kteří se zúčastňují příjmu kontejnerů přístavem od dopravců jednoho druhu dopravy a předání jich přístavem dopravcům jiného druhu dopravy. Všechny možné reklamace kontejnerů a v nich uloženého zboží se vyřizují speditérem samostatně;

- Zpracování silničních a železničních nákladních listů, vydání přístavu exportních příkazů (s povolujícím razítkem celní správy) s údaji nutnými pro zpracování náložného listu, včetně rozesílání přepravních dokumentů;

- Zajištění vývozu kontejnerů z území přístavu v termínech udaných ve smlouvě;

- Samostatné vykonání dopravně-spedičních služeb týkajících se operací, které nejsou popsané ve smlouvě;

- Zajištění dodržování bezpečnostních pravidel svými pracovníky v přístavu.

Podle smlouvy má přístav následující povinnosti:

- Poskytnutí plavidla uvedeného v rozvrhu v přístavu bez zdržování, pokud mu nepřekážejí meteorologické podmínky nebo obsazenost přístavu jiným plavidlem;

- Bezpřekážkový příjem aut přijíždějících do přístavu a jejich překládání do vagonů železniční dopravy;

- Provádění nakládky, vykládky a ukládky, zajištění nakládky a vykládky ve smlouvou stanovených termínech;

- Příjem kontejnerů od dopravců různých druhů dopravy při účasti zástupce speditéra, vnější prohlídka kontejnerů s kontrolou jejich správného stavu a shody značek plomb s údaji uvedenými v nákladních dokladech. V případě potřeby budou zpracovány oznamovací protokoly, generální a komerční protokoly, ve kterých budou uvedeny

výsledky control;

- Skladování kontejnerů v souladu s domluvami, termíny a tarify uvedenými ve smlouvě;
- Předání kontejnerů na loď, železnici nebo silničním dopravcům při účasti zástupce speditéra;
- Příslušné zpracování konosamentů a zajištění podepsání konosamentů a jiných přepravních dokladů lodním kapitánem;
- Poskytnutí speditérovi jiných služeb dle jednotlivých smluv nebo dle žádosti a za samostatnou úplatu.

Smlouva mezi přístavem a speditérem obsahuje vždy položky týkající se odpovědnosti obou stran, tarify na provádění práce a služeb přístavem.

Tím pádem má vnitropřístavní spedice zboží určitě své zvláštnosti, které nelze nebrat v úvahu v procesu organizace a fungování podniku zabývajícího se tímto obchodním odvětvím.

1.5 Kvalita jako faktor zvýšení konkurenceschopnosti dopravně-spedičních služeb

V problému kvality je velmi důležité zdůraznit, že dopravně-spediční služby patří do oblasti obsluhy. Věnujme se definici daného pojmu.

Servis (obsluha) – činnost poskytnutí služeb, doprovázející nebo zajištující uskutečnění daného procesu.

V obecném pojetí služba poskytuje nějaký nehmotný produkt, který přináší užitek spotřebiteli.

Služnou rozumíme činnost spojenou s výměnou hodnot, zaměřená na uspokojení potřeb, vyjádřených ve formě poptávky.

Dopravní služba je činnost dopravně-spedičních podniků, která je spojena s procesem přepravy nákladů v prostoru a case, s poskytováním přepravních, nakládko-vykládkových a skladovacích služeb.

Kvalitu dopravních služeb je možné hodnotit z různých hledisek a pomocí různých ukazatelů. Ale nejdřív musíme porozumět tomu, co je kvalita v širším pojetí.

Kvalita je souhrn parametrů a charakteristik produktu nebo služby, které umožňují

uspokojovat předpokládané nebo stanovené potřeby.

V normách došlo kvůli nesouladu mezi aplikovanou a fundamentální definicí pojmu „kvalita“ k výměně pojmů: místo definice kvality jako vnitřní charakteristiky produktu či služby je dána definice její vnější charakteristiky – užitečnosti. Navíc uvedené definice nejenom vyvolaly zmatek v pojetí skutečné kvality produktu či služby, ale tají v sobě opravdový logický zmatek.

Z takových definicí plyne: když je kvalita vnímána jako úroveň odpovídání charakteristik požadavkům, pak produkt nebo služba, která neodpovídá našim požadavkům, nemá žádnou kvalitu. Ale ve skutečnosti neexistuje žádná věc bez kvality, bez jakýchkoliv charakteristik a vlastností.

Co je to kvalita? Objektivně propůjčené vlastnosti produktu nebo ještě uspokojení našich potřeb, tzn. subjektivní ohodnocení těchto vlastností, naše pocity a tušení? Jak je to s kvalitou v případě, když jsme s jakýmkoliv produktem nebo službou spokojeni, ale jiní lidé nejsou?

Svým souhlasem s definicemi kvality uvedenými v normách budeme muset přiznat, že jeden předmět může být ve stejný čas jak kvalitní, tak i nemusí mít vůbec žádnou kvalitu v závislosti na spokojenosti zákazníka. Proto je pojem kvalita poměrně těžké definovat. Dále bude používán význam kvality dle mezinárodních norem.

Kvalitou produktu či služby rozumíme souhrn charakteristik a vlastností objektivně přiřazených produktu či službě, jejichž úroveň se stanovuje při „vyrábění“ produktu či služby s cílem uspokojení existujících požadavků zákazníka.

Protože tato bakalářská práce je věnována kvalitě dopravních služeb, musíme uvést definici i tohoto výrazu.

Kvalita dopravních služeb je souhrn charakteristik dopravních služeb, které vyjadřují schopnost uspokojovat potřeby zákazníků pomocí náležitého a efektivního poskytování dopravních a doplňkových služeb a odpovídat stanoveným standardům a normám, podmínkám smlouvy nebo obecným požadavkům, které se týkají dopravních služeb.

Na kvalitě dopravní služby přímo závisí konkurenceschopnost dané firmy. Zcela logické je, že řízení kvality je skoro povinné, protože tyto znalosti jsou požadovány v podmínkách tržní ekonomiky a ostré konkurence na trhu dopravních služeb.

Tržní ekonomika dala možnost, aby se dále rozvíjel dopravní servis prostřednictvím do něj zapojených specializovaných organizací, konkrétně spediční činnosti, která předtím existovala jen ve struktuře státních podniků a pracovala zpravidla dle státního zájmu.

Moderní pojetí dopravně-spediční činnosti je možné definovat jako činnost zaměřenou na zajištění dopravního servisu v logistickém procesu dodání zboží poskytnutého v zájmu odesílatele a příjemce.

Spediční organizace podnikající v podmínkách konkurence musí být schopna flexibilně reagovat na požadavky klientů, nabídnout a zajistit požadované služby na odpovídající úrovni ceny a kvality. Takové podmínky zajištuje speditér, který jednak může nabídnout široký komplex samostatně poskytovaných služeb s využíváním vlastních sil a prostředků, jednak – umí získat třetí strany pro zajištění komplexnosti a minimalizace nákladů na vyřízení objednávky. Řešení daného problému, tj. schopnost realizovat jeden z hlavních principů logistiky pojmenovaný jako „make or buy problem“, patří k nejdůležitějším a nejsložitějším.

Klienty, kterým speditéři poskytují své služby, jsou odesílatelé nebo příjemci zboží rovněž zahraniční a také jiné spediční organizace a agentury. Speditéři sami mohou být klienty bank, dopravních firem, celnic a pojišťoven. Tím pádem je dopravně-spediční činnost podmíněna oblastí technologických, finančních, právních vztahů.

Již v definici dopravně-spediční činnosti předpokládá zmíněný logistický proces dodání zboží takovou organizací, která je při zajištění optimálních podmínek doručení na rozvinutém, konkurenčním trhu dopravně-spedičních služeb s již stanovenou prioritou kupujícího, ne prodejce, orientována na zájmy a požadavky příjemce zboží.

Konec 20. století byl doprovázen nejenom intenzivním růstem množství spedičních firem, ale i obvykle krátkou délkou jejich provozu v důsledku absence nebo nedostatku potřebných znalostí a praxe.

Moderní dopravní speditér musí zajištěním vysoké kvality poskytovaných služeb odpovídat všem požadavkům, které jsou kladeny na něj, jako na operátora logistiky.

Sortiment služeb poskytovaných v rámci logistického servisu je poměrně různorodý a ovlivňuje konkurenceschopnost firmy a výši jejích ztrát. Charakteristickou zvláštností je, že služba má systémový charakter. Kvůli tomu je nutné definovat přesně strategii v oblasti logistického obsloužení spotřebitelů.

Objem každé konkrétní služby zahrnuje velký výběr různých operací, jejichž průběh je definován požadavky klienta. Ale v řadě případů musí spediter v důsledku absence zkušeností oznámit klientovi své možnosti.

Proces poskytování každé konkrétní spediční služby se hodnotí především z hlediska technologické úplnosti a právnické gramotnosti dokumentace, potvrzující výsledek jejího

splnění, a také odbornou kompetentnost personálu dopravně-spediční firmy zúčastňujícího se na poskytování. Základem této dokumentace jsou dokumenty potvrzující splnění smlouvy dopravní spedice, další smlouvy s klienty, železničními organizacemi, pojišťovnami, celními brokery a jinými organizacemi, předpokládajícími povinnost speditéra provést nebo organizovat provádění určitých těmito smlouvami daných operací a služeb.

Spotřebitelé berou ohled nejen na ceny, vzhled a kvalitu zboží, ale také na kvalitu a komplexnost poskytovaných logistických služeb. Jinými slovy je obsloužení spotřebitelů (uspokojení jejich požadavků) klíčovým faktorem určujícím potřeby logistiky.

Výzkum a analýza problému kvality dopravně-spedičních služeb ukázaly, že v základně existujících koncepcí obsluhy lze najít tvrzení, že vysoká úroveň kvality dopravních služeb se dosahuje při zajištění komplexní obsluhy: čím více služeb je poskytnuto spotřebitelům, tím vyšší je úroveň kvality obsluhy.

V průběhu dalšího rozvoje ekonomiky od výrobního trhu po trh spotřebitelů rostou požadavky odesílatelů a příjemců zboží (klientů) na kvalitu dopravních a spedičních služeb ve všech etapách logistického řetězce. Přitom logistický přístup se neomezuje na jednotlivé funkce: přepravu, překládku, skladování, komise a jiné, ale komplexně zahrnuje všechny funkce a procesy stanovení ceny.

Moderní vysoce organizovaný servis je nutnou podmínkou pro zvýšení kvality práce dopravního systému státu v období stanovení teto nové ekonomiky.

1.6 Řízení kvality

1.6.1 Vymezení pojmů

Řízení kvality se zpravidla rozebírá spolu s managementem kvality, protože to jsou těsně spojené a vzájemně se doplňující oblasti, které tvoří řízení kvality v měřítku podniku.

Řízením kvality (anglicky „quality control“) se nazývají metody a souhrn činností operativního charakteru, které uskutečňují manažeři a personál podniku působící na proces výroby produktu či služby s cílem zajištění požadované kvality prostřednictvím plnění funkcí plánování a kontroly kvality, komunikací (informování), zpracování, aplikací a rozhodnutím o kvalitě.

Management kvality (angl. „quality management“) – je řízení kvality v aspektu řízení podniku vcelku, uskutečněný vyšším vedením, které zajišťuje zdroje, včetně lidských zdrojů, organizuje práce týkající se kvality (systém managementu kvality), spolupracuje s vnějším

okolím, definuje politiku a cíle v oblasti kvality a dělá strategická a důležitá operativní rozhodnutí týkající se kvality. K plnění uvedených funkcí jsou vedeni všichni zaměstnanci podniku, ale odpovědnost za celé řízení kvality nese vyšší vedení.

Komplexní management kvality (angl.. „total quality management“) je nejefektivnější a nejkomplexnější systémový přístup managementu kvality, který předpokládá, že lepšího zajištění kvality určitého produktu či služby je možné dosáhnout zvýšením kvality všech činností prováděných v organizaci.

1.6.2 Total Quality Management TQM

V současné době je možné uvést následující základní charakteristiky komplexního managementu kvality, o kterém je možné mluvit jako o moderním managementu kvality produktu:

- Výběr strategií a politiky v oblasti kvality, zaměřených na trvalé zlepšování kvality produktu a služeb;
- Zaměření činnosti organizace vycházející z požadavků spotřebitelů na výrobu toho, co se prodává, a ne na prodej toho, co se vyrábí;
- Vedení všech oddělení organizace prvními osobami ve smyslu leadershipu;
- Zapojení personálu do aktivní práce na zvýšení kvality cestou zajištění jeho spokojenosti pomocí náležité motivace práce;
- Aplikace flexibilní výroby s ohledem na individuální požadavky spotřebitelů v podmínkách hromadné a velké sériové výroby;
- Vytváření systémů kvality v souladu s podmínkami mezinárodních norem ISO 9000 s přihlédnutím na specifičnosti organizace;
- Investice do rozvoje personálu, trvalé zvýšení jeho kvalifikace, školení pracovníků o vedlejších disciplínách a metodách řešení problémů kvality;
- Využití procesního, systémového, situačního a jiných moderních přístupů řízení, získaných zkušenostmi managementu;
- Sebehodnocení činností organizace pomocí odměn a cen v oblasti kvality a účast v soutěžích na jejich přidělení;
- Certifikace produkce, ohodnocení nebo certifikace systému kvality, analýza existujících problémů a zpracování nutných programů na zajištění a zvýšení úrovně

kvality.

Kromě toho se v rámcích TQM doporučuje vytváření systému managementu ochrany životního prostředí dle norem ISO 14000 a také – systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OHSAS 18000), které doplňují systém kvality a zvyšují efektivitu a konkurenceschopnost organizace.

Management kvality se bude bezpochyby i dále rozvíjet, obohacovat novými postupy a metodami práce.

1.6.3 Hlavní principy TQM

TQM není rychlé řešení, tato metoda vyžaduje fundamentální změny v myšlení organizace. Společnosti, které úspěšně aplikují TQM, potvrzují, že tento přístup potřebuje změnu na všech úrovních, což může zabrat několik let. Kromě toho, neexistuje jediného názoru o tom, jak lépe aplikovat TQM. Variant řešení je velké množství a úspěch závisí na schopnosti plánování a dokumentování všech detailů procesů.

Hlavními principy TQM jsou:

- Fundamentální změna zaměření z kontroly kvality (ověření souladu již splněné práce s požadovanými standardy) na zabezpečení kvality (kvalita se zapojuje do procesů takovým způsobem, že se plní operace, které odpovídají určitým standardům).

- Přijetí filozofie neustálého zlepšování. Každý v organizaci (nejenom vedení) se snaží zlepšit plněnou práci. Zdokonalení může zahrnovat snížení nákladů, zkrácení lhůt na splnění úkolů, snaha se vyhnout ztrátám, zjednodušení života zákazníkům a dodavatelům a jakékoliv jiné pozitivní změny. Smysl je v tom, aby každý zaměstnanec trvale hledal možnosti pro realizaci tohoto zlepšení. Proto se změny v procesech vnášejí neustále, ne jednou za několik let.

- Přístup, orientovaný na zákazníka. Podle TQM každé rozhodnutí začíná u toho, co chce zákazník a co může udělat pro to organizace. Pojem orientace na zákazníka patří i do oblasti interních zákazníků. Každé oddělení (a každý tým) má svůj soubor interních zákazníků, na které je zacílená jejich práce.

- Snaha dělat správně na první pokus. Všichni zaměstnanci využívají procedury zpracované a zafixované v organizaci, aby vyráběná díla odpovídala určitým standardům. Což odstraňuje nutnost opatření nápravy nekvalitně udělaných úkolů a kontroly práce oddělením kontroly kvality.

- Aktivní účast všech zaměstnanců v práci nad cíli organizace (pomocí kroužků kvality).

V prostředí TQM staré představy o manažerech a supervizorech, kontrolujících práci ostatních, se přemění na ideu zodpovědnosti každého za kvalitu a zlepšování své práce. Tím pádem role vedení spočívá v podpoře tohoto úsilí. Jenom když vyšší vedení vybírá potřebný čas a zdroje (zahrnuje osobní účast ve školení), TQM přináší reálné výhody.

- Uznání toho, že ohodnotit a zlepšit efektivitu je možné v případě nalezení určitých způsobů jejího měření.

- Uznání toho, že prevence chyb je efektivnější než jejich náprava.

- Přechod od tradičního managementu k systému řízení zakládajícím se na principy TQM.

1.6.4 Vzájemný vztah mezi managementem kvality a ostatními odvětvími činností podniku

Řízení kvality v praxi se těsně dotýká veškerých odvětví činnosti organizace, které zajišťují výrobu produktu či služby a zúčastňují se jí. Manažeři těchto odvětví plní své funkce týkající se kvality a všichni dohromady vytvářejí subjekt řízení kvality, který působí na proces vytváření produktu s cílem zajištění jeho kvality.

Protože řízení kvalitou je jedním z aspektů celého řízení podniku, nemůže se probírat izolovaně od vědeckého oboru řízení (managementu), který definuje veškeré principy řízení. Proto k organizaci efektivního řízení kvality je nutné využít doporučení, které mohou být použité v řízení kvality, což umožní:

- získat obecnou představu o podnicích a faktorech vnějšího a vnitřního prostředí, tj. podmínkách, ve kterých probíhá řízení kvality;

- seznámit se s podstatou řízení a strukturou řídicí činnosti v podniku, aby mohly být stanoveny role a místo managementu kvality v řízení podniku vcelku;

- použít v managementu kvality řídicí funkci a také postupy a metody jejich plnění, získané praxí managementu.

V tom případě pak řízení kvality bude mít k dispozici vědecký fundament a aprobované praktické metody managementu, které zajistí solidní základ k organizaci a provádění profesionální a efektivní práce s řízením kvality v podnicích.

1.7 Procesní řízení

1.7.1 Vysvětlení pojmu

Procesní řízení (anglicky „Business Process Management“) je systémový přístup k řízení, zaměřený na zlepšení činnosti organizace a jejích procesů. Tento přístup dává možnost organizaci definovat své procesy, organizovat jejich plnění a také zvýšit kvalitu jak výsledků procesů, tak i jejich průběhu.

Pod pojmem obchodní proces se rozumí souhrn logicky vzájemně spojených činností nebo úkolů, jejichž plnění vede k očekávanému výsledku. Proto téměř všechny procesy organizace můžeme zahrnout do obchodních procesů.

Hlavním cílem procesního řízení je uvádění procesů do souladu s cíli organizace. Každý proces musí být nastaven takovým způsobem, aby výsledky procesu vedly k dosažení obchodních cílů.

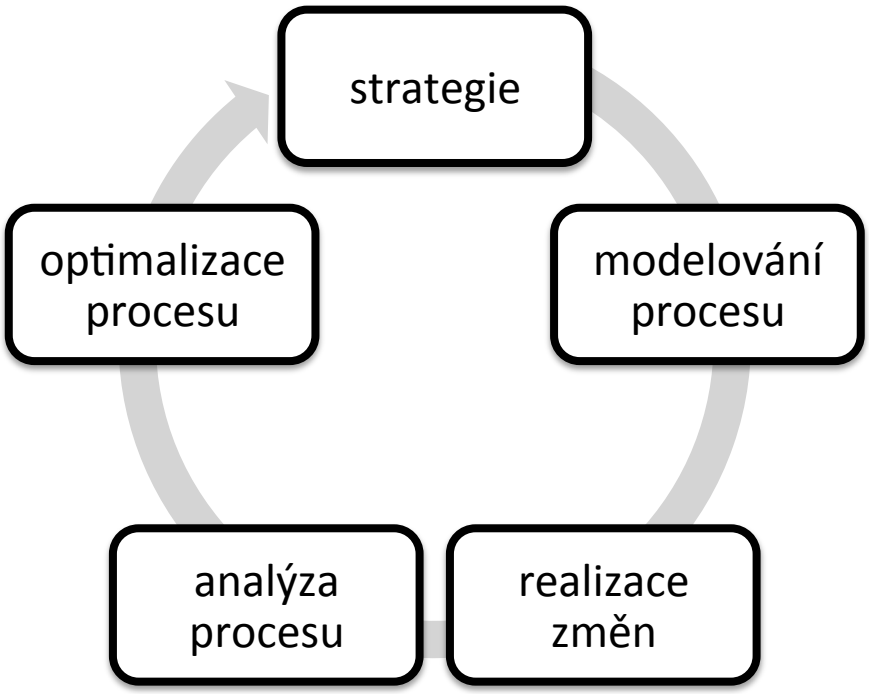
Řízení obchodních procesů využívá následující přístupy:

- komplexní, pochopitelná a dokumentovaná standardizace procesů, zahrnující formování sestavy standardizovaných procesů a možnosti jejich nastavení dle měnících se okolností;
- trvalé zlepšení procesů, které zahrnuje každodenní monitoring, měření, analýzu a změnu procesů;
- aplikace informačních technologií a programového zabezpečení, zahrnující modelování obchodních procesů, využití CASE nástrojů, automatizaci podnikových procesů a jejich optimalizaci na základě IT.
-

1.7.2 Cyklus řízení procesů

Cyklus řízení podnikových procesů vychází z filosofie trvalého zlepšování. Řízení se skládá z opakujících se etap. Každá etapa zahrnuje několik fázi. V průběhu plnění každé z nich probíhá určitý soubor činností. Vcelku jsou etapy procesního řízení podobné cyklu DMAIC metody 6S.

Na následujícím obrázku č. 1 je vidět, jak vypadá tento cyklus. Dále jsou popsány jednotlivé fáze procesního řízení.



Obrázek č. 1 Cyklus procesního řízení [zpracováno autorkou práce]

- První fáze – stanovení strategie procesu. V této fázi probíhá modelování procesu ve výchozím stavu a v cílovém stavu (zpracovávají se modely „jak je“ a „jak má být“);
- Druhá fáze – modelování procesu. V této fázi se určují různé varianty činností procesu, probíhá imitační modelování. Výsledkem jsou optimální metody zlepšení obchodních procesu;
- Třetí fáze je realizace změn. Probíhá aplikace metod stanovených v minulé fázi na určitém procesu a implementace změn do praxe;
- Čtvrtým krokem je analýza (monitoring) procesu. V této fázi probíhá periodický monitoring procesu podle určených ukazatelů. Je velice důležitou fází;
- Pátá fáze se nazývá optimalizace procesu. Porovnává skutečně získané výsledky změn procesu s cílovým modelem procesu a začíná další cyklus zlepšování.

1.8 Systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001

V současné době je tato norma mezinárodním měřítkem v oblasti požadavků na kvalitu. Odpovídání požadavkům ISO 9001 svědčí o určité úrovni důvěryhodnosti podniku.

Z hlediska dnešních společností je odpovídání požadavkům této normy minimální úrovní, která umožňuje vstup na trh.

ISO 9001 je normou, která stanoví požadavky na systém managementu kvality v organizacích, které mohou být použité uvnitř organizace s cílem certifikace nebo uzavření smluv. Norma je zaměřena na efektivnost systému managementu kvality v průběhu plnění požadavků zákazníků. Tato norma je jedním z nejpopulárnějších nástrojů budování efektivního systému managementu kvality.

1.8.1 Požadavky dle ČSN EN 9001

Dle kapitoly 4.1 „Všeobecné požadavky“ organizace, která chce získat certifikát dle normy ISO 9001, musí vybudovat systém managementu kvality, který bude dokumentovat, uplatňovat, udržovat a trvale zlepšovat jeho produktivitu. V souladu s požadavky této mezinárodní normy organizace musí:

a) identifikovat procesy potřebné pro systém managementu kvality a pro jejich aplikaci v celé organizaci;

b) určovat posloupnost procesů a vzájemné působení těchto procesů;

c) určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů;

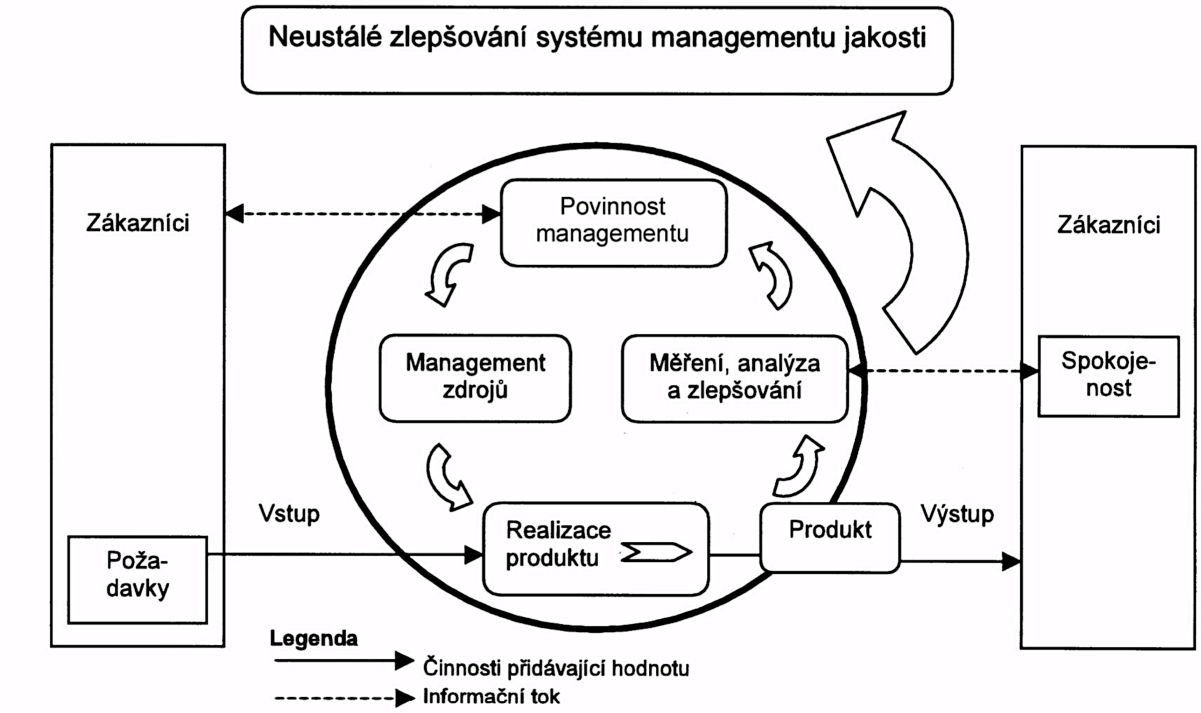
d) zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování;

e) monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy a;

f) uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů [5].

Součástí této normy je neustálé zlepšování systému managementu kvality ve společnosti, které má za cíl efektivní fungovaní organizace a uspokojení požadavků zákazníků. Což znamená, že je radno vytvořit systém analýzy efektivity činnosti a rozhodnutí, které nejen odstraňují příčiny nesouladu, ale pracují nad zjištěním a upozorněním potenciálních odchýlení. Proto je nutné provádět neustálý monitoring efektivnosti procesů, kvality produktu a spokojenosti zákazníků a zvyšovat je. Model procesně orientovaného QMS je na obrázku č. 2, kde je znázorněno, že zainteresované strany hrají podstatnou roli v poskytování organizací důležitých vstupních dat. Pozorování spokojenosti zainteresovaných stran

vyžaduje ohodnocení informace, která se týká vnímání zákazníkem úrovně plnění jejich potřeb a očekávaní. Model uvedený na obrázku č. 2 nevyjadřuje procesy na detailní úrovni.



Obrázek č. 2 Model procesně orientovaného QMS [6]

Kromě toho organizace musí splnit požadavky na dokumentaci systému kvality, která musí obsahovat dokumentované prohlášení o politice kvality v organizaci, příručku kvality, dokumentované postupy odpovídající mezinárodní normě, dokumenty potřebné pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů organizace a záznamy požadované touto normou.

1.8.2 Certifikace dle normy ISO 9001

Certifikací systému managementu kvality jednotlivých organizaci dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2008 se zabývají speciální auditorské organizace tzv. certifikační orgány, které jsou akreditovány národními akreditačními společnostmi. Existují také nezávislé systémy akreditace.

Certifikace v souladu s požadavky normy ISO 9001 je nutná:

- pro organizace podnikající na takových trzích nebo pracující s takovými klienty, kteří vyžadují existenci tohoto certifikátu;
- pro organizace podnikající v sektorech ekonomiky, státně nebo korporativně regulujících takovým způsobem, že existence certifikátu v souladu s ISO 9001 je vyžadována;
- pro členství v partnerstvích či organizacích, kde certifikát ISO je nutnou podmínkou pro vstup;
- pro rozšíření konkurenčních příležitostí společnosti v podmínkách dnešního trhu;
- pro organizace, které chtějí potvrdit integrovaný systém managementu, zaměřený na neustálou racionalizaci produktu a služeb společnosti;
- pro organizace, vyžadujících ohodnocení v souladu se standardy kvality, které jsou běžné po celém světě.

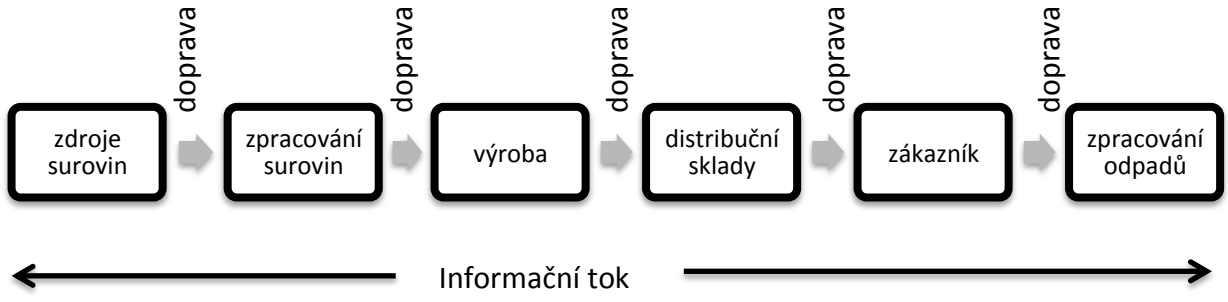
2 Funkce dopravy v logistice a kritéria ohodnocení kvality

V této kapitole budou popsána témata podstatná pro další praktickou část: jak doprava úzce souvisí s logistikou a kritéria hodnocení kvality charakteristické pro dané odvětví.

2.1 Funkce dopravy v logistice

Logistika je metodou řízení oběhových procesů. Pro realizaci těchto procesů je nutná doprava. Doprava je záměrnou pohybnou činností, která spočívá v přemístění osob či zboží pomocí dopravních prostředků po dopravních cestách. Je důležitou komponentou logistického systému. Doprava je nositelem materiálového toku v logistickém řetězci a logistický systém nemůže bez ní existovat.

Doprava nejen umožňuje propojení mezi jednotlivými částmi logistického procesu, tzn. tvoří logistické řetězce, ale také pomáhá logistice při hledání míst styku mezi jednotlivými články, tzv. subsystémy logistického procesu – má tedy koordinační funkci mezi vzájemně závislými subsystémy. Na obrázku č. 3 je zobrazen průběh logistického řetězce a je vidět, že logistická funkce dopravy je podstatným prvkem celého logistického řetězce, který obvykle probíhá od dodavatele surovin až po konečného zákazníka.



Obrázek č. 3 Logistický řetězec [zprácováno autorkou práce]

Prvním krokem pro plánování dopravních systémů je určení požadavků trhu, z nichž potom vychází dopravované náklady jako např. náklady na dopravovaný materiál, zboží, výrobky. Z těchto dopravovaných materiálů se pak vymezují dopravní zařízení, na jejichž základě probíhá volba dopravního prostředku. Dopravním prostředkem se nazývají všechna technická zařízení, pomocí kterých se mohou přímo nebo nepřímo přemísťovat materiály.

Ve své práci se zabývám logistikou dopravní, a proto je nutné vysvětlit tento pojem.

Dopravní logistika je aplikací logistického přístupu na řízení materiálového toku (pohybu zásilek) po dopravní síti, které začíná převzetím od odesílatele a končí předáním konečnému

příjemci. Logistik (zasílatel) může obvykle pracovat jak pro odesílatele, tak i pro příjemce. Jeho úkolem je zkoordinovat, synchronizovat a optimalizovat pohyby zásilek po dopravní síti a prostřednictvím jednoho nebo několika druhů dopravy (jejich kombinací) od vstupu do systému až po výstup z ní. Obecně lze říct, že dopravní logistika je integrované materiálové řízení materiálového toku od dodavatele surovin přes výrobu a distribuci až ke konečnému spotřebiteli.

V současné době je hlavním cílem dopravní logistiky pružné uspokojení potřeb zákazníků, týkající se přepravy a souvisejících služeb, ne jak to bylo dříve stanovené, že její cílem je jenom snížení náročnosti přepravy. Dnes logistici minimalizují manipulaci s materiálem, zkracují dopravní cesty a rozsah pohybu dopravních prostředků nezbytných k uskutečňování logistického řetězce a zároveň snižují náročnost přepravy. To plyne ze způsobu, kterým logistika dosahuje plnění svého primárního úkolu: odstranění veškerých neúčelných fyzických pohybů v optimalizovaných řetězcích při pohybu materiálu, zboží či osob, což způsobuje snížení nákladů, optimalizuje ekologické hledisko a zvyšuje kvalitu celé přepravy jak pro dopravce, tak i z hlediska zákazníka.

V dopravním systému existují dva důležité pojmy, které se často pletou, ale je nutno je přesně definovat a rozdělit. Jde hlavně o subjekty dopravního procesu.

Dopravce je provozovatelem dopravy pro vlastní či cizí potřebu neboli fyzická či právnická osoba, která vykonává souhrn činností nutných pro realizaci pohybu dopravních prostředků po dopravních cestách, je aktivním účastníkem procesu přepravy.

Přepravce je osoba či organizace, která představuje odesílatele a nebo příjemce zboží, požadující dopravní výkony od dopravce k přepravě zboží, je pasivním účastníkem procesu.

Doprava je významným intenzifikačním faktorem celého logistického řetězce jako realizátor přemístění materiálů, který propojuje mezi sebou jeho jednotlivé části a zajišťuje pohyb zboží z místa výroby do místa spotřeby.

Když rozdělíme logistické náklady na několik skupin, jako např. výrobní, skladovací, dopravní, zákaznický servis, administrativu atd., dopravní náklady potom budou mít významný podíl, a to 29 % [11], což vypovídá o tom, že při včasném a kvalitním dodání zboží nebo přepravě osob optimalizuje zasílatelská společnost náklady a nemá ztráty kvůli mimořádným situacím.

2.2 Kritéria ohodnocení kvality dopravně-spedičních služeb

Pojem „kvalita“ v širším smyslu představuje filozofickou kategorii, vyjadřující podstatnou definovanost objektu, díky níž je objekt takový, a ne jiný. V tomto smyslu kvalitu jednoho objektu (služby) nelze porovnávat s kvalitou jiného, konstatovat, jaký objekt je lepší nebo horší. Tato strana kvality je velmi důležitá pro charakteristiku služeb a praktické činnosti zaměřené na její ohodnocení.

Kvalita služby – je souhrn charakteristik služby, definující její schopnost uspokojovat určité nebo předpokládané potřeby zákazníka. Analýze pojmu „kvalita“ jsou věnována díla mnoha odborníků. Nehledě na velkou názorovou shodu můžeme jejich názory rozdělit do dvou skupin.

Představitelé první skupiny tvrdí, že kvalitní můžeme nazývat výrobu takového zboží nebo služby, jejichž charakteristiky uspokojují konkrétní požadavky obsahující kvantitativní význam.

Hlavní předpoklady těchto pozic jsou:

- Je potřeba, aby kvalita byla stanovena, v jiném případě ji není možné řídit;
- Pokud jsou požadavky stanoveny ve formě kvantitativních definicí, je možné změřit charakteristiky služby, aby jejich definice odpovídala požadavkům.

Zástupci druhé skupiny mají názor, že kvalita je definována pomocí úrovní uspokojení očekávání zákazníka k poskytované službě, a ne jakýmikoliv změřenými charakteristikami.

Kvalita se tím pádem neustále spojuje s potřebami. Např. v dnešních mezinárodních normách ISO 9000 se kvalita definuje jako úroveň, na níž souhrn vlastních charakteristik uspokojuje požadavky. Je příznačné, že v této definici není slovo označující nositele kvality – „objekt“. Kvalita a požadavky jsou tedy přímo spojeny. Přitom norma předpokládá nejenom samotnou službu, ale i proces jejího poskytnutí, a pojem „požadavek“ zahrnuje i předpokládané potřeby.

Požadavky managementu kvality dopravní služby pro všechny druhy dopravy stanovuje ČSN EN ISO 9001.

Ke klíčovým parametrům kvality dopravních služeb patří:

- minimální čas od obdržení objednávky na přepravu do dodání zboží;
- spolehlivost a možnost doručení dle požadavků;

- stabilita zásobování;
- plnost a úroveň dostupnosti plnění zakázky;
- pohodlnost rozmístění a potvrzení zakázky;
- objektivnost tarifů a regularita informací o nákladech na možné poskytnutí půjček;
- efektivita zpracování nákladů ve skladech;
- přesné a pravdivé informace o nabízené službě;
- jednoduchá administrativa spojená s přepravou zboží;
- kvalita balení a neporušenost zásilky během přepravy.

Každý z uvedených ukazatelů hraje víceméně důležitou roli v závislosti na konkrétních tržních podmínkách. Kvalita obsluhy zákazníků je výsledkem činnosti zaměstnanců jednotlivých oddělení podniku v každé etapě logistického řetězce. Kvalita se dosazuje díky detailnímu plánování, odborné přípravě zaměstnanců a stálému zlepšování ukazatelů obsluhy.

K nejdůležitějším komplexním ukazatelům ohodnocení kvality služeb z hlediska zákazníka patří:

- Okolí (atmosféra a interiér kanceláře, zařízení, vzhled personálu atd.);
- Spolehlivost (výkonnost a důvěra k výsledkům plnění práce a služeb; dodání zboží v určený čas a do místa určení). Podstatným faktorem ovlivňujícím spolehlivost doručení je existence povinností (garancí) předkládaných smlouvou, dle nichž dopravce odpovídá za dodržení termínů dodání. Tím se také rozumí spolehlivost informačních a finančních operací. Spolehlivostí se rozumí schopnost systému obsluhy fungovat bez porušení;
- Dostupnost (snadnost navázání vztahů s vykonavatelem). Dostupnost také znamená existenci zásob pro neustálé uspokojování potřeb zákazníků. V případě dopravně-spedičních služeb to může být existence možnosti objednat dopravu nebo spediční služby kdykoliv;
- Bezpečnost (absence rizika a nedůvěry ze strany spotřebitele služeb), např. zajištění trvanlivosti/neporušenosti nákladu;
- Výkonnost (garance plnění služeb zkušeným a kompetentním personálem);

- Vstřícnost, zdvořilost, pozornost personálu, vzájemné porozumění se spotřebitelem (upřímná zainteresovanost, schopnost porozumět problémům zákazníka);
- Flexibilita a komunikativnost personálu (schopnost vést dialog se zákazníkem v dostupném a srozumitelném jazyce a přispůsobit se profesně a časově dle požadavků zákazníka);
- Funkcionalita (charakterizována délkou životního cyklu služby od zakázky po její splnění). Funkcionalita ukazuje schopnost systému obsluhy dodržovat očekávané lhůty a příjemnou flexibilitu operací.

Cyklus obsluhy (plnění objednávky) – je interval mezi odesláním zakázky po dodání a obdržení objednaného produktu spotřebitelem. Interval může trvat od několika hodin po několik měsíců. Cykly plnění zakázky se rozlišují v závislosti na úrovni obsluhy, typu spotřebitele a úrovni nedefinovanosti tržní situace.

Proces plnění objednávky se definuje následujícími ukazateli:

- Úroveň uspokojení očekávání spotřebitele o času plnění objednávky;
- Flexibilita logistických operací;
- Úroveň chyb obsluhy.

Pro zajištění požadované úrovně nepřetíženosti provozu manažerů logistického oddělení musejí:

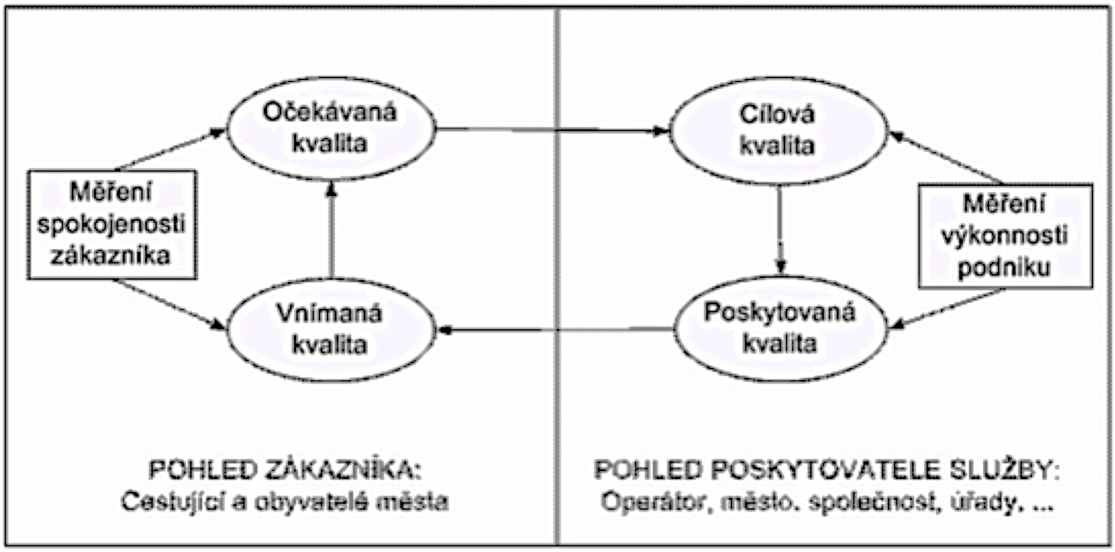
- Určit minimální lhůtu splnění objednávky;
- Určit správné priority při omezených zdrojích;
- Spočítat pohotové zásoby ve skladech.

Při plnějším ohodnocení kvality služeb se uvažují další ukazatele:

- Čas reagování na zakázku;
- Úplnost objednávky – dodání všeho zboží a požadovaného množství produktů, objednaného klientem;
- Četnost dodání v požadovaném intervalu.

Uvedené ukazatele jsou základními z hlediska kvality obsluhy zákazníků. Jejich určení, kontrola dodržování a hodnocení umožňují určit efektivitu systému obsluhy, přičemž pro

každý parametr existují dvě veličiny (podmíněné): první charakterizuje očekávání zákazníka, druhá – vnímání tohoto parametru zákazníkem. To odpovídá známé metodě hodnocení kvality, která má název „cyklus kvality", vymyšlené pro postupné zlepšování kvality výrobků, služeb, procesů nebo dat (obr. 4). Když zákazník hodnotí kvalitu služeb, porovnává skutečný význam daných parametrů kvality s očekávaným i v případě jejich souladu nebo podobnosti, kvalita se potom hodnotí jako uspokojivá nebo příjemná. Spotřebitelská očekávání klienta jsou dána informací o službách, předávanou klienty mezi sebou; vlastními představami klienta o kvalitě (jeho požadavky a minulé zkušenosti); externími zdroji informací (rádio, televize, noviny).



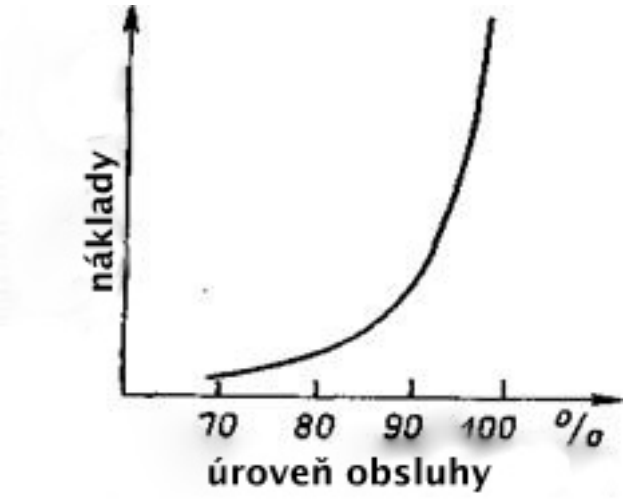
Obrázek č. 4 Cyklus kvality [6]

Zahraniční zkušenosti svědčí o zvýšené pozornosti věnované problémům dopravních služeb. V zemích s vyspělou tržní ekonomikou se rozvíjí následující trendy dopravní obsluhy: zvětšení objemů přepravy cenných nákladů se souběžným snížením přepravy standardních zásilek; zvýšení odpovědnosti za kvalitu a dodací lhůty v celé dopravní síti; zvětšení průměrných vzdáleností přepravy a růst podílu mezinárodní přepravy; růst objemu přepravy mezi podniky a snížení přepravy uvnitř podniků; snížení objemu hromadné nákladní přepravy a zvětšení objemu přepravy jednotných nákladů v kontejnerech a paletách; zvýšení koeficientu nosnosti pohyblivých soustav; zvětšení objemu přepravy ve specializovaných pohyblivých soustavách; převážení logistických přístupů v organizaci přepravy a řízení dopravních procesů.

V České republice význam logistických služeb také bez ustání roste, rozšiřuje se sektor služeb a velký počet podniků a zaměstnanců se do nich zapojuje. Z mnohých logistických zprostředkovatelů se stávají podniky servisu, jejichž služby jsou neustále spojeny s inovací a realizací zboží, přičemž cena služeb může převýšit přímé náklady na výrobu.

Jedním z podstatných faktorů logistické dopravní služby je cena jako očekávaná kompenzace za obecný balík služeb, který servisní firma klientovi nabízí.. Stanovit cenu za logistické služby je poměrně těžší než cenu za přepravu, protože cena logistických služeb většinou záleží na vnímání celého systému obsluhy zákazníkem. Volba optimální úrovně obsluhy klientů se určuje úplností logistických služeb a velikostí nákladů. Řešení problému „cena – kvalita“ vyžaduje propracování množství variant a optimalizačních rozhodnutí. Tak např. při zvýšení úrovni kvality nad 70 % rostou náklady na obsluhu exponenciálně a při úrovni obsluhy 90 % a výše se služba jeví jako skoro nevýhodná. Expertní posudky a výpočty odborníků ukázaly, že při zvýšení úrovně obsluhy od 95 % do 97 % ekonomický efekt roste o 2 %, ale náklady o 14 % [12].

Při určení racionální úrovně obsluhy se porovnávají náklady, výnosy a zisk realizováním principu kompromisního rozhodnutí, při němž firmy dosahují nejlepšího poměru mezi cenou a výnosy. Skutečná procedura směřuje k porovnání nákladů, spojených se zvýšením úrovně obsluhy se ztrátou výnosů, rostoucích se zmenšením množství a kvality služeb. Ve výsledku tohoto porovnání bude optimum úrovně obsluhy. Se zvýšením úrovně obsluhy rostou náklady, ale zmenšují se ztráty výnosů spojené se snížením úrovně obsluhy. Výsledná křivka vzniká součtem souřadnic dvou uvedených činitelů. Kvůli těžkosti vyhledávání a praktické realizaci optimální úrovně obsluhy podniků poskytujících služby, se jejich klienti orientují na „docela dobré rozhodnutí“ – racionální, vyhovující poměr nákladů a výnosů.



Obrázek č. 5 Závislost nákladů na úrovni obsluhy [zpracováno autorkou práce]

V souladu se vzniklými logistickými názory na kvalitu dodavatel věnuje svou pozornost uspokojení požadavků a přání spotřebitelů. Ve finále právě potřeby člověka, jak definoval americký vědec A. Maslow, jsou „hybnou sílou“ trhu.

Při prozkoumání problémů kvality dopravních služeb je nutné brát v úvahu následující zvláštnosti:

- Stanovení nabídky služeb vyžaduje prozkoumání všech možných variant úrovní dopravní služby;
- Potřeb klientů může být několik, což přináší s sebou odpovídající charakteristiky a parametry a zároveň několik obvykle vzájemně si odporujících požadavků;
- Při uzavření smlouvy se požadavky a přání klienta přesně a detailně projednávají a stanovují se;
- Ve většině případů se požadavky zákazníka časem mění, což podmiňuje nutnost periodického provedení marketingových analýz. Každý druh dopravní služby vyžaduje seriózní zkoumání a analýzu;
- Potřeby a požadavky klientů se obvykle vyjadřují v určitých vlastnostech s kvantitativní charakteristikou a zahrnují v sobě takové aspekty, jako jsou bezpečnost, funkční způsobilost, exploatační pohotovost, spolehlivost, ekonomické faktory, ekologičnost atd.;
- Pro kvantitativní hodnocení kvality se používají takové výrazy jako „relativní kvalita“, „úroveň kvality“, „míra kvality“.

Pro zlepšení dopravní obsluhy se informace o kvalitě dopravních služeb získaná na základě vlastních zkušeností a přání klientů musí podrobně prozkoumat a analyzovat.

V podstatě existují v dopravní logistice dva spotřebitelé – odesílatel a příjemce. Orientování na spotřebitele znamená sestrojení konkrétního spotřebitelského řetězce a určení požadavků z každé kategorie spotřebitelů pro důkladnou a efektivní přípravu zaměřenou na jejich činnost. Praktickou realizaci našly principy managementu kvality v mezinárodní normě ISO 9001.

Kvalita se hodnotí spotřebitelem, a proto musí být stanovena v závislosti na jeho potřebách a přáních. To znamená, že spotřebitel je účastníkem procesu prováděného firmou, má zájem na konečném výsledku a je hlavním arbitrem v jeho ohodnocení.

Kvalitativní ohodnocení úrovně a rozumnosti servisní obsluhy je nepochybně mnohofaktorové a mnohokriteriální. Protože tento nebo jiný druh obsluhy, který má výhody v jakémkoliv směru, nemusí být ideální v jiném parametru, praktické hodnocení úrovně obsluhy může být správně provedeno s použitím expertních metod. Vycházeje z toho je

důležité stanovit kritéria hodnocení kvality dopravně-spedičních služeb. Výše bylo uvedeno množství kritérií hodnocení kvality. K tomu, aby mohla být použita pro hodnocení situace přímo v podniku, je určena následující klasifikace kritérií kvality pomocí jejich sjednocení do čtyř základních skupin:

Cenové charakteristiky

Cena základních a dalších služeb v porovnání s konkurenty je určitě klíčovou charakteristikou, ale opírat se jenom o ni není dostatečné a správné.

- Objektivita a průhlednost tarifů na služby má velký význam, když jde o standardní tarify – tarify linek, přístavů, terminálů.

- Regularita informování klienta o nákladech, hlavně o doplňkových nákladech, vznikajících již v procesu přepravy.

- Možnost kreditování klienta, poskytování mu odkladu celních plateb a plateb za dopravu. Složení záloh liniovým agentům.

- Operativní a přesná kalkulace předběžných plateb. V první řadě ovlivňuje výběr klienta. Umožňuje ohodnotit efektivnost přepravy vcelku jak pro klienta, tak i pro dopravně-spediční oddělení.

- Profesionalismus v rozhodnutí optimálního schématu dodání. Tato charakteristika může být zahrnuta také i do ukazatelů pohotovosti.

Charakteristiky spolehlivosti

- Neporušenost obalu zásilky při přepravě a překládce jako jeden z hlavních ukazatelů.

- Informativnost zákazníků o procesu přepravy a ovládání operativních a aktuálních informací o poloze zásilky v jakýkoliv časový okamžik.

- Rozumné rozdělení rizik mezi klientem a podnikem při mimořádných situacích. Tyto momenty jsou určitě pevně ukotveny ve smlouvě, ale s uvažováním reálií dnešního podnikání. Pro klienta je důležité být si ve výjimečných případech jistý o adekvátním chování podniku a jeho spolehlivosti z tohoto hlediska.

- Právní a finanční gramotnost personálu. Tato charakteristika se týká mnohých momentů v procesu přepravy. To je i zpracování smluv, kalkulace plateb a nákladů, převody peněžních prostředků smluvním stranám atd.

- Garance plnění povinností. Současně s přítomností smlouvy musí také existovat a

průběžně musí být potvrzeny garance. Na začátku klienti často spojují garance a dobrou reputaci podniku na trhu, její postavení na trhu a rozsah prací.

- Profesionální kompetentnost personálu jako garance správných představ zájmů klienta v celním úřadu. Jistota při volbě smluvních stran. Řešení nejrůznějších problematických situací.

Další charakteristiky

- Funkční flexibilita práce podniku. Jde o možnost korektorovat v procesu přepravy ve vleku různých okolností předchozí plány, vyhledávat možnosti řešení vznikajících problémů;

- Komplexnost služeb. O tomto kritériu se pojednávalo v předchozí kapitole. Je velmi důležité a aktuální, protože stále více klientů předávajících logistiku svého podniku do outsourcingu potřebuje získat služby v komplexu jako balík služeb;

- Komunikativní charakteristiky personálu. Dostupnost a jednoduchost v nalezení kontaktů, zdvořilost, pozornost, vstřícnost, komunikativnost. Toto kritérium je podstatné jak na začátku zpracování projektu služeb, tak i v průběhu jeho plnění. Je to základ dlouhodobé spolupráce;

- Okolní prostředí podniku. To je např. prostředí a interiér pobočky, zevnějšek personálu, zařízení atd.

K uvedení všech výše vyjmenovaných kritérií je potřeba dodat, že v každém zvlášť zvoleném podniku bude jejich seznam samozřejmě různý. V různých podskupinách klasifikací charakteristiky se mohou opakovat, protože mohou paralelně charakterizovat několik vlastností. Při stanovení priorit pro zvýšení charakteristik kvality je podstatné rozumět tomu, že růst konkurenceschopnosti podniku vyvolaný zvýšením úrovně obsluhy je doprovázen z jedné strany snížením ztrát na trhu a z druhé strany zvýšením nákladů na servis. Úkol logistické služby spočívá právě ve vyhledávání optimální úrovně obsluhy.

Dále bych chtěla uvést zvláštnosti zajištění kvality, protože je důležité počitat s nimi při analýze v praktické části práce. Je možné vybrat následující zvláštnosti zajištění kvality dopravní služby:

a) Kvalitu dopravní služby je složité určit kvantitativně;

I když ukazateli kvality produktu jsou zpravidla vypočítané nebo naměřené ukazatele (např. výkon, doba trvanlivosti atd.), dopravní ukazatele nepodléhají číselnému ohodnocení,

můžeme je ohodnotit jenom pomocí expertních metod (např. informativnost, servis, bezpečnost), což docela ztěžuje proces stanovení úrovně kvality služby. Přitom mnoho kvalitních charakteristik, subjektivně ohodnocených klienty, může být kvantitativně změřeno pomocí zpracované metody ohodnocení kvality samotnou firmou.

b) Kvalita dopravní služby je zpravidla komplexní, tzn. kvalita každé podslužby je důležitá;

Komplexnost dopravní služby je významným ukazatelem její kvality. Klient zpravidla preferuje využívat služby několika dopravních firem a ještě častěji jen jedné firmy, ale právě té, která komplexně zajišťuje integrované uspokojení všech požadovaných služeb.

Při posouzení kvality produktu absence nebo porucha jakékoliv nedůležité opce může nevýznamně ovlivnit ohodnocení kvality produktu jako celku (např. když zákazník nepotřebuje danou opci).

Ale v dopravě může neodpovídání kvalitě jedné podslužby nivelovat kvalitní poskytování jiných podslužeb, výsledkem potom bude vnímání služby jako nekvalitní celkově (např. při poškození zboží při dočasném uskladnění nebude dopravní služba ohodnocena jako kvalitní, i když byly dodrženy termíny dodání).

c) Spolupráce poskytovatele služby a jeho spotřebitele, tím pádem klient sám je účastníkem technologie jejího poskytnutí;

Při poskytování dopravní služby může klient ovlivňovat její kvalitu. To je možné např. tehdy, když klient poskytuje nesprávné nebo neúplné informace o zboží, které bude objektem přepravy. Pro dopravní firmu to je potom výskyt volby neracionálního druhu dopravního prostředku nebo technologie přepravy, nakládky a upevnění, výsledkem čehož mohou být nesoulady nebo poruchy v průběhu poskytování služby.

3 Analýza současného stavu využití metod managementu kvality

3.1 Popis a organizační struktura podniku

Tato práce je věnována kvalitě činnosti dopravně-spediční firmy „Venta – Trans Europe“, proto jsou seznámení s podnikem, popis organizační struktury a pozice na trhu dopravně-spedičních služeb v dané části práce nezbytné.

„Venta – Trans Europe“ je samostatným podnikem ve formě společnosti s ručením omezeným, která je zároveň v holdingu „Venta Trans Holding“. Proto je potřeba se nejdříve zmínit o holdingu „Venta Trans Holding“. Holding „Venta Trans Holding “ byl založen v roce 1998 jako malá firma „Venta“, která byla zprostředkovatelem realizujícím pro své klienty službu celního odbavení nákladů na Moskevské celní správě. Časem se dopravní proud, který zpracovávala firma, zvýšil, počet klientů vzrostl a vznikla nutnost vytvoření vlastního spedičního oddělení uvnitř podniku. Na základě tohoto se později zformovala dopravně-spediční firma „Venta Trans Holding“ a celní činnost podniku se stala jedním z článků její nabídky.

V návaznosti na růst objemů zpracovávaných zásilek bylo časem rozhodnuto odmítnout služby externích brokerů a organizovat vlastní oddělení celních brokerů uvnitř, se stálým stavem deklarantů a licencovat jeho činnost. V roce 2000 firma otevřela další pobočku v Samaře, za pět let v Petrohradu, v roce 2007 v Lipecku, ve městě Rjazaň byla založena pátá pobočka a v roce 2010 byla založena v Evropské unií první firma “Venta Trans Europe“, která sidlí v Praze a je součástí holdingu, a právě jí je věnována má bakalářská práce. Dále holding otevřel za tři roky ještě firmu v Krakově. V současné době holding „Venta Trans Holding“ obsahuje několik podniků.

Do seznamu služeb poskytovaných podnikem patří optimální výběr dopravní cesty pro klienta, celní deklarace, pojištění zboží nad rámec zodpovědnosti přepravce, balení zásilek, poskytnutí informace spojenou se clem, příprava dokumentace a další informace nutné pro hladký průběh celého procesu celního odbavení, chartering (pronájem lodního prostoru), přeprava importní a exportní, značení zásilek, pojištění, organizace optimálních termínů dodání, poradenství a různé doplňkové služby. Velké zkušenosti ze spolupráce s celní správou, odbornost zaměstnanců a individuální přístup ke každému klientovi dávají podniku možnost provádět celní deklarace a celní odbavení zboží v co nejkratších možných termínech.

„Venta Trans Europe“ je dopravně-spediční firmou, která poskytuje služby spojené se spedicí, nákladní přepravou z Evropy do Ruska a zpět, po Evropě a v zemích SNS. Do seznamu služeb podniku patří sledování (monitoring) pohybu zboží od odesílatele do místa určení, spedice zboží v přístavu, rozvoz zboží „od dveří ke dveřím“ jak námořní, tak i železniční a silniční dopravou, odbavení zboží v celních správách Evropy a sousedních zemích, organizace přepravy nebezpečného a nadměrného zboží.

Pro plnění svých funkcí probíhá spolupráce s agenturami námořních linií, s přístavy, s dopravci a speditéry z Ruska a zahraničí, pojišťovnami, celními terminály a komerčními sklady.

Dlouholetá praxe a oficiální uzavření smlouvy s agenturami námořních linek, nakládači a velkými dopravními firmami dává firmě „Venta Trans Europe“ možnost poskytovat své služby na vysoké úrovni., Každý rok rostoucí konkurence na trhu dopravní spedice v Evropě, kde je nekonečné množství firem s tímto zaměřením, nutí ředitelství podniku hledat způsoby a trendy ke zlepšování kvality služeb a následovně k přilákání většího počtu zákazníků. Proto má holding za cíl získávat certifikáty a silnou pozici na trhu. Ve svém portfoliu má již mezinárodní certifikáty kvality, certifikáty jako „Leader ruského trhu“ v roce 2013 a třetí místo v ratingu nejspolehlivějších firem Ruska dle největšího webového portal dopravců a speditérů Ruska „AvtoTransInfo“.

Pojištění nákladní přepravy společnost provádí s partnery, kteří mají potvrzený rating spolehlivosti s ohodnocením „AAA“ (maximální spolehlivost).

Certifikáty kvality, které obdržela společnost „Venta Trans Europe” v listopadu roku 2013, jsou certifikát podle ISO 9001:2008 a certifikát podle ISO 27001:2006. První uvedený certifikát zaručuje, že systém řízení kvality je v dané organizaci zaveden, dokumentován a uplatňován v souladu s požadavky normy ISO 9001. Proces certifikace probíhá čtyřfázově: zpracování dokumentace, zavedení QMS (systému managementu kvality), certifikace akreditovaným certifikačním orgánem a dozorový audit, který probíhá jednou za rok po dobu tříleté platnosti certifikátu. Druhá certifikace je podle normy ČSN ISO/IEC 27001:2006 „systém managementu bezpečnosti informací“. Oblast obou certifikací je „zprostředkování v mezinárodní přepravě“. Oba certifikáty byly vydány českým certifikačním orgánem atestačním střediskem DCIT.

Díky své dlouhodobé činnosti si společnost zasloužila reputaci stabilní a spolehlivé firmy jak v Rusku, tak i v zahraničí, výsledkem čehož je spolupráce s velkými podniky (80 % z nich jsou stálé) jako např. „Ehrmann“, „Indesit company“, „Pepsico holding“, „Coca-Cola“, „Moravia Steel“, „Fer Kladno“, „Heineken“, „Henkel“, „Wimm Bill Dann“ a další [8].

Docela zajímavým faktem je to, že společnost má vlastní ekologickou politiku, která je jednou z hlavních priorit její činnosti. V současném období je aktuální otázkou pro celé lidstvo péče o naše okolí a ochrana životního prostředí. Společnost „Venta – Trans Europe“ se také snaží podporovat a zlepšovat ekologickou situaci ve světě a proto společnost „Venta – Trans Europe“ zavedla vlastní politiku ohledně ochrany životního prostředí.

Zhoršující se stav životního prostředí je spojen zejména s neefektivním využíváním přírodních zdrojů, což bylo způsobeno nedůslednou ekologickou politikou, ignorováním přijatých ekologických zákonů a programů a podceněním problematiky ekologických aktivit. „Venta – Trans Holding“ provádí rozumnou ekologicko-ekolomickou politiku, která svazuje racionální provádění řady záchranných programů a zavádění ekologického managementu spolu s ekonomickými cíli rozvoje společnosti.

Úkoly společnosti dle jejich ekologické politiky jsou:

- Poskytovat dopravní služby s úvahou snížit emise škodlivých látek jako je oxid dusnatý, oxid uhličitý a jiné plyny.
- Snížit hlukové zátěže vyplývající z používání vozidel pro přepravu.
- Minimalizovat náklady na energie a suroviny pomocí zavedení používání moderních materiálů, surovin a ekologické jízdy.
- Zkrátit doby přepravy nákladů pomocí racionálních dopravních řešení.
- Zvýšit sociální ekologickou odpovědnost společnosti.

Realizace této politiky je prováděna pomocí upevnění závazků v dohodách s partnery holdingu v oblasti ochrany životního prostředí.

Holding zpracoval 8 zásad provádění ekologické politiky, které budou uvedeny v příloze (příloha B).

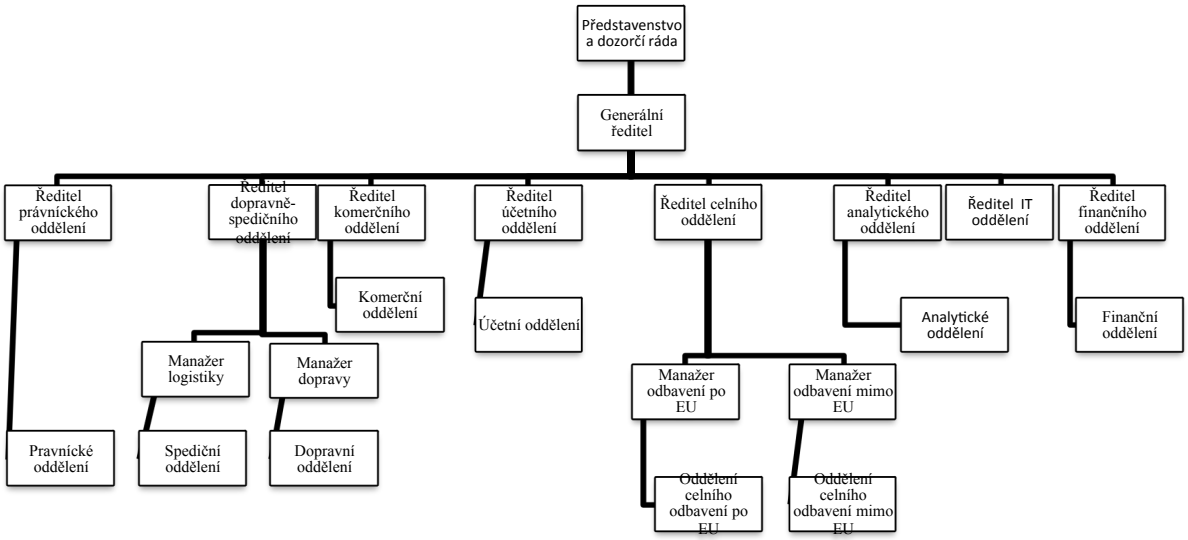
Je nutné zdůraznit, že analyzovat fungování podniku provádějícího zvlášť dopravně-spediční a brokerskou činnost je velmi složité. V dnešní době nutí vnější podmínky a rostoucí konkurence mezi analogickými podniky nabízet svým zákazníkům kombinaci služeb. V okamžiku zákazníkovi poskytnutého kompletního balíku služeb s doručením ode dveří ke dveřím jsou vyřešeny všechny problémy spojené s celním řízením a zpravidla obecnou kompletní sazbu na všechny druhy služeb, která se může změnit jenom v případě mimořádných situací, což garantuje klientovi bezpečný a důvěryhodný servis, tedy komplexní služby. A z druhé strany dovoluje úspěšněji koordinovat procesy uvnitř podniku, vyhnout se

přitom problému rozdělení toků informací a obratu dokumentů různých spedičních a brokerských firem, a poskytnout službu kvalitněji a efektivněji.

Není možné rozebírat organizační strukturu a funkční činnosti podniku „Venta Trans Europe“ bez předběžného komentáře o tom, jaké místo má podnik uvnitř struktury holdingu „Venta Trans holding“. Organizační struktura holdingu není moc komplikovaná.

Generálním ředitelem společnosti je Oleg Ševčenko. Společnost má funkční organizační strukturu, tzn., že podřízenými subjekty generálního ředitele jsou manažeři veškerých oddělení jako např. finančního, dopravně-spedičního, IT, celního, analytického, zákaznického servisu atd.

Finanční činnosti – účetnictví a finanční oddělení s finančním ředitelem se zabývají všemi ekonomickými záležitostmi. Ačkoliv jsou právní oddělení, personální oddělení, oddělení bezpečnosti a IT servis i vedlejšími, bez nich by bylo fungování podniku ztíženo. Organizační strukturu podniku „Venta - Trans Europe“ lze ukázat a vysvětlit pomocí schématu (Obrázek č. 6), protože právě tento podnik se uvnitř holdingu „Venta Trans Holding“ zabývá dopravně-spediční činností v Evropě.



Obrázek č. 6 Organizační struktura společnosti [zpracováno autorkou práce]

3.2 Politika kvality společnosti

Společnost „Venta Trans Europe“ úspěšně prošla certifikací v oblasti kvality. Z mého pohledu je důležité vědět, jak společnost dospěla k zavedení systému managementu kvality.

Předpoklady zavádění systému managementu kvality, které měla společnost, jsou následující:

- Zabezpečení „průhlednosti“ činností společnosti ve prospěch zvýšení sledování a řízení podnikových procesů společnosti;
- Trvalá optimalizace procesů v souladu s požadavky klientů na základě zapojení všech zaměstnanců společnosti do procesů zlepšování;
- Přesné rozdělení odpovědnosti za služby a kontrola reglementů uvnitř podniku;
- Odůvodněné rozložení priorit, automatizace procesů v souladu s podnikovou strategií společnosti.

Principy managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2008, které společnost zavedla v roce 2010 pro úspěšnou certifikaci v oblasti kvality, budou uvedeny dále.

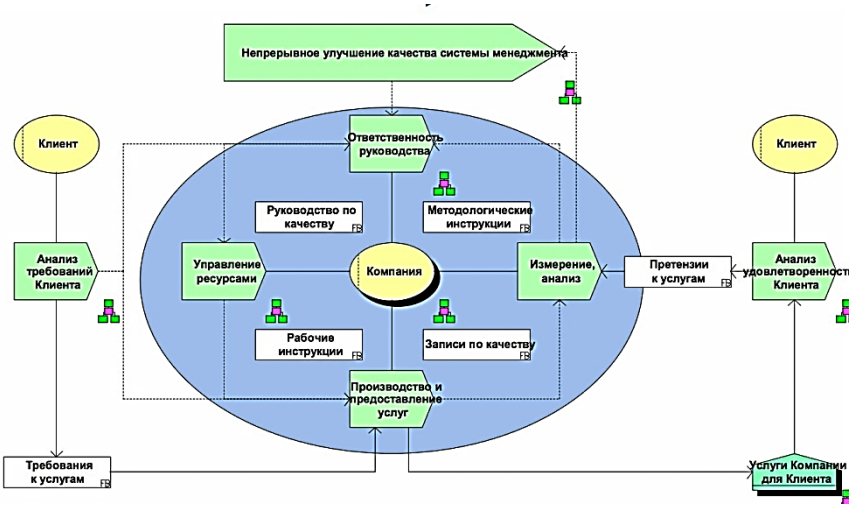
Prvním principem je pozornost k zákazníkovi, tzn. zpracování pohodlného prostředí a jasného náhledu služeb společnosti. Pro dosažení tohoto cíle firma zpracovala projekt pro adaptaci, integraci a automatizaci CRM – technologie v komunikaci s klientem. Byl zpracován korporativní portál s podporou komunikace s klientem a program sledování zásilky v průběhu celého vyřízení objednávky.

Druhým principem je přednostní role vedení, která spočívala v zavedení politiky kvality a formování komitétu kvality, vytvoření matice odpovědnosti.

Třetí princip společnosti představuje zapojení lidi. Pro realizaci tohoto principu byl zaveden program školení zaměstnanců s akcentem na zvýšení kvality a trvalé zlepšování procesů. Tento program obsahoval výukové kurzy a semináře, periodické rozesílání zpráv o managementu kvality a interní konzultace zaměstnanců. Byl navržen také systém motivace personálu s využitím BSC metody, která spočívá ve strategickém integrovaném měření a řízení výkonnosti podniku. Dále proběhlo zabezpečení trvalé zpětné vazby mezi zaměstnanci, tzn. sběr nápadů a připomínek od personálu přes interní web společnosti a organizace periodických interních auditů procesů a zaměstnanců.

Dalším principem je procesní přístup, což znamená synchronnost, cykličnost (metoda PDCA), pozorování, řízenost, trvalé zlepšování.

Pátý princip se nazývá systémovým přístupem k řízení. Tento princip je dobře znázorněn na následujícím obrázku č. 7, který byl zpracován v rámci programu společnosti „Zavedení systému kvality dle ISO 9001“. Je to přístup, při kterém jakýkoliv systém je vnímán jako souhrn vzájemně provázaných komponentů, který má výstup (cíl), vstup (zdroje), vztah s okolím a zpětnou vazbu.



Obrázek č. 7 Systémový princip aplikovaný na procesy společnosti (v ruštině) [10]

Principem č. 6 je „trvalé zlepšování“. Pro jeho realizaci byla analyzována a zpracována kritéria efektivnosti organizace procesů pomocí interních auditů a analýzy systému managementu kvality ze strany vedení (tzv. přezkoumání QMS). Byly zmodelovány, ohodnoceny, dokumentovány a aplikovány změny reglementů a technologií procesů.

Sedmým principem je rozhodování založené na faktech. Těmito fakty byly zvolené počty klientů obsloužených za určité časové období, počet nových klientů, vyšší útraty na obsloužení klienta a délka plnění typových operací.

Dále pro zpevnění těchto principů byl naplánován roční projekt s názvem „Zavedení systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2008“.

Cíle projektu:

- Integrace procesního přístupu;
- Standardizace činností podniku;
- Získání certifikátu kvality.

Termíny:

- Začátek – prosinec 2012;

- Předcertifikační audit – červen 2013;
- Certifikační audit – listopad 2013.

Zdroje:

- Vedení podniku, ředitele procesů;
- Komitét kvality;
- Analytické oddělení, úsek rozvoje.

Po realizaci a ukončení tohoto projektu, získala společnost dva certifikáty kvality (příloha A).

Základem pro realizaci politiky „Venta - Trans Europe“ v oblasti kvality jsou přesnost a koordinace činností všech oddělení, odvětví a personálu, jejich zacílení na produktivní plnění zadaných úkolů ve prospěch společnosti, porozumění každým zaměstnancem, že úspěšná práce společnosti je základem pro jeho blahobyt.

Dle politiky kvality «Venta – Europe» cíle společnosti jsou «optimalizace procesu kvalitního, spolehlivého a včasného přemístění nákladů od zákazníka k příjemci nákladů, kvalitní nákladní doprava s minimálními riziky“ [8].

Úkoly (cíle kvality) společnosti jsou:

- „Zkrácení času převozu;
- Zkrácení času zpracování informace;
- Včasná individuální reakce na potřebu zákazníka;
- Plánování a přesná kontrola nákladní dopravy (optimální rozložení obratu nákladní dopravy);
- Predikce možných údalostí;
- Dosahování pružnosti v řídicím systému v rámci společnosti;
- Dodržování požadavků, kontrola kvality služeb poskytnutých partnery (dopravci, pojišťovnami);
- Individuální přístup ke každému zákazníkovi (příprava individuálního systému obsluhování pro každého zákazníka)“[8].

Mise společnosti je poskytování vysoce kvalitních, spolehlivých a včasných přepravních a spedičních služeb na ruských a mezinárodních trzích a s jistotou rozvíjet spolupráci s našimi partnery.

3.3 Obecná mapa procesů podniku „Venta - Trans Europe, s. r. o.“

Jak bylo řečeno v první části této bakalářské práce, podnik „Venta - Trans Europe“ je neoddělitelnou součástí holdingu „Venta Trans Holding“, tudíž není možné popsat podnikové procesy podniku bez jejich rozboru jako části celkového obchodního procesu v holdingu.

Z toho vyplývá, že je lepší postupně sledovat procesy podniku, protože sám proces se skládá z několika logicky rozdělených funkčních částí. Je nutné uvést, že existují oddělení, která vykonávají ne hlavní, ale tzv. pomocné funkce v podniku, jako např. bezpečnostní služba, personální oddělení a IT oddělení, a jejich práce je docela zjednodušena a funkce analogických oddělení v jakékoliv firmě jsou celkem podobné.

Každý z klientů může dohromady se zakázkou na kompletní obsloužení - spediční, dopravní a celní služby (tzv. kompletní balík služeb) žádat o jakoukoliv službu výběrově. Např. když klient využívá služby externího celního brokera a potřebuje jenom celní odbavení.

Je důležité upřesnit, že dále budou uvedeny procesy docela zjednodušeně – schéma uvedené na obrázku č. 8 popisuje proces, ve kterém nevznikají výpadky systému, tj. jeho nejjednodušší varianta, tzv. model. Před popisem obchodních procesů předložím obecný přehled činnosti jednotlivých oddělení společnosti.

Komerční oddělení je koordinačním oddělením v celém systému, přes něj probíhají skoro všechny informační a dokumentační toky podniku. Strukturně ke každému z klientů je připojen konkrétní manažer, který pro něj vystupuje v roli zprostředkovatele a řeší pro něj veškeré problémy uvnitř podniku.

Manažeři jsou formálně rozděleni na podskupiny z hlediska funkčních povinností. Vyhledáváním klientů a jejich přípravou se zabývají tzv. manažeři – vyhledavači, vedení přepravy konkrétního zboží klientovi – manažeři klientů. Každý z manažerů je také neformálně specialistou v konkrétním typu zásilky (nadrozměrný, obyčejný, cenný atd.), což jim dovoluje co nejvíce využívat své možnosti.

Právní oddělení je oddělení, které se zabývá regulací právních záležitostí z různých hledisek mezi klienty a podnikem, mezi podnikem a celními orgány, připravuje smlouvy různých typů.

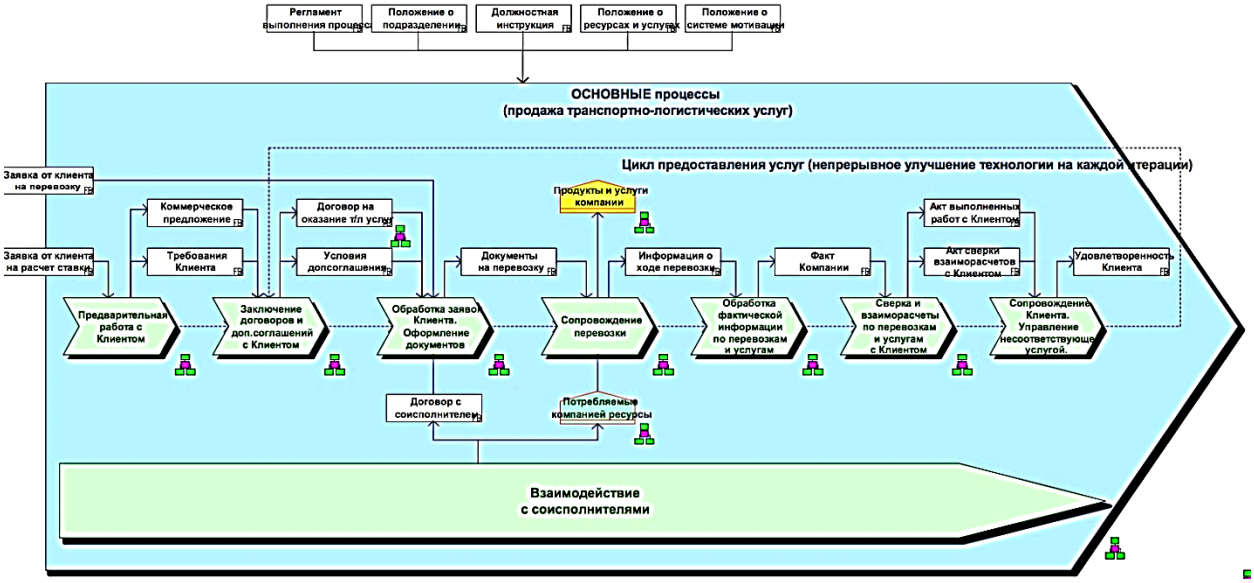
Finanční oddělení je nezadatelným účastníkem jakéhokoliv obchodu s klientem. Přes něj prochází všechny platby klientů, platby poplatků celním orgánům, výplaty dopravním firmám a agenturám námořních linek.

Analytické oddělení vykonává na vyžádání komerčního oddělení analýzu pro celní odbavení a předběžného rozpočtu plateb. Jednou z jeho hlavních funkcí je analýza možnosti úhrady

minimálních plateb pro klienta pomocí výběru variant deklarace s různými kódy celnic a jim odpovídajícími různými sazbami poplatků.

Oddělení celního odbavení vykonává hlavní funkci podniku jako celní broker. Celní deklaranti připravují nutný balík dokumentů s ohledem na všechny legislativní normy k podání na celní správu a odbavování zboží. Jeho zaměstnanci, kteří se nachází přímo v terminálech a přístavech, se zabývají podáním deklarací rovnou na celní správu, kontrolují procedury celní kontroly, různé doplňkové celní procedury a koordinují proces předání zboží do volného obratu.

Přehledná mapa procesu je uvedena níže na obrázku č. 8 (v příloze C je s překladem hlavních komponentů). Byla zpracovaná ředitelem úseku rozvoje v průběhu programu zavedení QMS dle mezinárodní normy ISO 9001 neboli proces prodeje dopravně-spediční služby.



Obrázek č. 8 Mapa procesu společnosti (v ruštině) [10]

Ve druhé kapitole byla představena klasifikace základních kritérií, která je třeba účelně použít při hodnocení kvality služeb většiny spedičně-dopravních firem. Pro následující ohodnocení situace v analyzované firmě je nutné vyčlenit z celkového seznamu přímo ty charakteristiky, které jsou aktuální pro „Venta - Trans Europe“. Jde o charakteristiky, které se zřetelem na vnitřní situaci v podniku a na řadu vnějších faktorů výrazně ovlivňují zvýšení efektivity činnosti dopravně-spediční firmy a holdingu jako celku.

Charakterizovat a analyzovat kvalitu služeb podniku na základě kvantitativních ukazatelů je velice složité. Především je to spojeno s tím, že seznam zaměření činnosti podniku je

různorodý, existuje poměrně hodně klientů, kteří potřebují jednorázový servis zahrnující specifický druh zboží a cíl přepravy. Provádět porovnatelné charakteristiky ve stejném kritériu je pravděpodobně možné jen v případě porovnání několika shodných přeprav jednoho klienta. Ale i v tomto případě proces poskytování služeb v odlišném časovém období ovlivňují různé vnější a vnitřní faktory, jako např. změna sazeb frachtů (pronájmu lodí), tarifů, situace v celní správě a zatíženost přístavů.

3.4 Parametry charakterizující spolehlivost práce dopravně-spediční firmy

Pokud budeme mluvit o spolehlivosti podniku, je nutné v první řadě zmínit, že kvůli tomu, že konkurence na trhu spedičně-dopravních služeb je veliká, podniků je v dané sféře velké množství, se klient při volbě partnera velmi často orientuje podle doporučení stálých klientů firmy, podle známosti firmy v obchodním prostředí, její pozice a situace na trhu. V procesu poskytování služeb klient již hodnotí spolehlivost podniku podle výsledků jeho práce, dodržování smluv, souladu konečných nákladů s vyhlášenými na začátku aj. Jaké charakteristiky můžeme nazvat hlavními?

- Neporušený stav zboží v procesu přepravy a skladovacího zpracování. Dodatečně bych mohla říct, že v případě ztráty nebo poškození zboží v procesu přepravy nese dopravce před speditérem a speditér před klientem odpovědnost v rámcích mezinárodních norem v souladu se smlouvou. Přitom je neméně důležité se ze strany spediční firmy snažit, aby nenastaly podobné situace, a dodržovat všechny povinnosti spojené s vyřízením a náhradou škod v případě, pokud náklad bude poškozen nebo ztracen;

- Existence rozumného rozdělení rizik mezi dopravně-spediční firmou a klientem v případě mimořádných situací, jejímž příkladem může být rozdělení neplánovaných nákladů v přístavu, při odbavení na celní správě, vyřešení různých otázek vznikajících v průběhu přepravy;

- Vysoká úroveň finanční a právní znalosti personálu. Dané kritérium má vliv na většinu fází obchodních procesu, tzn. na včasné splacení celních poplatků, splacení a vyúčtování faktur, tvorbu právnicky správných deklarací a smluv. Všechny tyto momenty ovlivňují charakter celkové přepravy.

- Disponování důvěryhodných a osvědčených smluvních stran, zajišťujících pro dopravně-spediční firmu nákladní přepravu, zpracování smluv a poskytování agentů v přístavu. To všechno umožňuje klientovi být si jistý přesnou a operativní prací

podniku se zbožím a také minimálními ztrátami při maximálním výkonu na výstupu.

Je podstatné dodat, že v dopravně-spedičním prostředí je pro podnik možné získání efektivnějších výsledků práce jen v případě, když má firma přesně vymezenou svou sféru činnosti. Z jedné strany je schopnost poskytovat služby různého druhu jednou firmou pro klienta lákavá a umožňuje šetřit na externích službách. Pokud je ale přístup v podniku profesionální a specialista ví, že požadované služby nepatří do specializace podniku, nebude uvádět klienta v omyl, oznámí mu to na začátku procesu a může mu doporučit svého partnera v této oblasti. Z druhé strany, pokud se klient rozhodne konečně využit služby daného podniku, služby budou poskytované co nejkvalitnějším možným způsobem s využítím všech možných zdrojů.

Z dalších kritérií jsem vybrala následující:

- Úroveň komplexnosti poskytovaných služeb. Podnik „Venta Trans Europe“ má určitě výhodu ve sdružování několika odvětví v jednom holdingu – celní deklarace, přeprava a speditérské služby. Tento faktor kladně ovlivňuje mnoho ukazatelů jak cenových, tak i časových a také zjednodušuje organizaci přepravy pro klienta.

- Okolí podniku a dostupnost z hlediska navázání kontaktů. Tento faktor není samozřejmě klíčovým, ale vnější atraktivita a příjemná atmosféra v práci je pro klienta doprovodnou okolností pro zahájení práce a předpoklad další dlouhodobé spolupráce.

- Flexibilita v práci podniku, projevení zájmu o problémy klienta, výkonnost a povinnost personálu před klientem – to jsou kritéria pro ohodnocení kvality. V reálném procesu fungování podniku představují kritéria mnohem více, protože každé z nich můžeme rozložit do konkrétnějších a většina z nich se navzájem ovlivňuje. Velmi důležité je při hodnocení kvality pomocí uvedených kritérií přijetí odpovídajících opatření, jež zkoumají problém komplexně.

3.5 SWOT analýza současného stavu společnosti

Krize světové a národní ekonomiky se nemohla nepromítnout záporně do průběhu dopravně-spedičního odvětví v Rusku. Po ohodnocení asociací speditérů byl celkový obrat zboží ruské dopravy v roce 2009 přibližně 87 % roku 2008. Ale v roce 2010 se situace významně zlepšila díky růstu toku nákladů. Objem nákladní přepravy např. po moři za 6 měsíců roku 2010 tvořil 17,8 milionů tun, což převyšuje analogický ukazatel roku 2009 na 1,5 % [13].

Pokud budeme brát v úvahu takový stav v přepravním odvětví, je možné konstatovat, že zaměření podnikání holdingu „Venta Trans Holding“ obecně a konkrétně „Venta - Trans Europe, s. r. o.“ je velice perspektivní. Faktor existence ostré konkurence na trhu a negativní vnější faktory ale nutí najít způsoby ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku a posílení jeho pozice na trhu. Proto pro další analýzu byla potřeba vytvořit krátkou obecnou charakteristiku a ohodnocení činnosti podniku, zjistit silné a slabé stránky. Zpracovaná mnou ve formě tabulky SWOT analýza je uvedena dale (tabulka č. 1)

Silné stránky	Slabé stránky
- Komplexnost služby a široká různorodá nabídka služeb - Existence oficiální brokerské licence a uspěšná certifikace QMS a ISMS dle mezinárodních norem - Otevřené pobočky v Asii a v Evropě (což umožnuje pohodlnou přepravu mezi oběma oblastmi) - Podnikání ve dvou nejperspektivnějších oblastíech Asie a Evropa - Vysoký podíl na trhu v Rusku a SNS - Spolupráce se známými značkami - Ekologická politika společnosti - Antikonzervativní přístup ředitele společnosti	- Nedostatek mladých specialistů ve vybraných odděleních, kteří můžou přinést nové přístupy a metody do jednotlivých odvětví. - Nevýrazný podíl na trhu spedičních služeb v Evropě - Nedostatek hlubších informací o konkurenci - Citlivost k tlaku konkurence ve smyslu získání nových klientů - Slabost odvětví, které mají velký tržní potenciál - Existence negativních zkušeností v mimořádných situacích (např. nedodržení termínů dodání, nevčasné výplaty atd.)
Příležitosti	**Hrozby**
- Existence docela velkého množství stálých zákazníků (což pomohlo přežit krizové období a pokračovat v rozvoji dále) - Stabilní poptávka služeb poskytovaných vybranou firmou - Dobrá reputace firmy v celních, dopravních a klientských okruzích	- Nestabilita celní politiky Ruska, která může ovlivnit celý holding Silná konkurence na trhu spedičních služeb - Specifická spolupráce s námořními linkami (monopolisty) - Krach dlouhodobých klientů (přivedlo ke snížení procentu stálých zákazníků celého

	holdingu) - Nestabilní ekonomická situace v Rusku působící na celý holding - Sankce udělované si vzájemně Ruskem a EU, které ovlivnily celé spediční odvětví mezi Ruskem a EU

Tabulka č. 1 SWOT analýza [zpracováno autorkou práce]

3.6 Možné problémy v procesech společnosti a návrhy zlepšení situace

Na začátku této kapitoly chtěla bych rozebrat a navrhnout jak vyřešit určité problémy v činnostech společnosti „Venta – Trans Europe“ a dále přejít k problémům týkajícími se managementu kvality.

3.6.1 Problematika činnosti podniku a návrhy jejích řešení

Přistoupíme k popisu problematiky v různých fázích činnosti podniku. Při zdůraznění určitých problematických momentů, je potřeba okamžitě stanovit jejich důsledky a navrhnout, jak je vyřešit. Je důležité si všimnout, že se problémy můžou samozřejmě opakovat, a proto dále budou popsány situace, které jsou nejobtížnější právě ve zvolené fázi.

Problematiku společnosti „Venta - Trans Europe“ a holdingu „Venta Trans Holding“ bych chtěla začít popisem problémů spojených s celní správou. Především je to kvůli tomu, že tento problém je možné zařadit do nezávislých na činnosti specialistů podniku. Problémy vznikající v procesu celního odbavení se velmi často objevují ne v důsledku absence nebo přítomnosti korektní činnosti specialistů podniku nebo chyb klienta. To jsou problémy, které jsou spojeny s častou změnou tarifní politiky celní správy, pravidel povolení ke vjezdu, nákladů na hranici, procedur odbavení nákladů v přístavu. Často problémy vznikají kvůli nedokonalosti a neprůhlednosti celní legislativy. Všechny tyto záležitosti se bohužel negativně projevují v efektivitě práce dopravně-spediční firmy a přinášejí podniku a klientům docela závažné ztráty.

Chtěla bych se zmínit o hlavních a nejčastěji se vyskytujících problémech spojených s prací

celních orgánů. Prostoje aut před celními terminály a na terminálech, prostoje kontejnerů v přístavech, to vše je spojené s nedostatečnou operativností celního odbavení nákladů, jmenovitě kvůli častému provádění kontroly na celnicích. Takové prostoje jsou zpravidla důsledkem velkých výdajů na skladování v přístavu a přístavních a terminálových výdajů. Snižují totiž časové a následně cenové ukazatele kvality činnosti podniku a způsobují změny v procesech.

Chtěla bych navrhnout následující opatření ke zmenšení uvedených ztrát:

- Podání předběžných deklarací na celnici, což umožňuje minimalizovat počet dní prostoje dopravy a kontejnerového vybavení;

- Dočasná diskuze s klientem o možnosti vzniku daného typu nákladů a jejich rozdělení mezi klientem a podnikem;

- V procesu přepravy a odbavení minimalizovat čas ke zpracování deklarací, komerční a finanční dokumentaci pro zrychlení procesů pohybu dopravy obecně a k absenci prostojů na dalších etapách přepravy;

- Při přípravě kompletní dokumentace k podání na celnici je nutné vytvořit úplný soubor dokumentů, vést předem v patrnosti všechny otázky a požadavky celní správy.

V první fázi obchodních procesu bych mohla vymezit následující řadu problémů:

- Nedostatečná pohotovost kalkulací předběžných placení analytickým oddělením a také nedostatečně operativní kalkulace sazeb dopravy a předběžných sum spedičních nákladů dopravně-spedičního oddělení. Výsledkem prodlení je neuspokojení potřeb zákazníka až do jeho odchodu ke konkurenčnímu speditérovi ještě v přípravné fázi. Tyto činnosti snižují časové ukazatele kvality služeb podniku a konkrétně čas reagování na žádosti klientů. Existence daného problému je především spojena s nedostatkem zaměstnanců v analytickém oddělení a specialistů dopravně-spedičního oddělení. Jednou z variant řešení je stimulace zvýšení pohotovosti a zvýšení množství zaměstnanců odpovídajících oddělení.

- Chyby v přiřazování kódů zboží na celnici a v kalkulaci předběžných plateb analytickým oddělením. Důsledky takových chyb – chybné informování klienta o částkách plateb a jako následek převod neodpovídajících částek na celnici, následující zdržení v odbavovacím procesu a prostoje dopravy. V závislosti na tom, v jaké fázi došlo k tomuto zjištění, může problém vyústit v různé ztráty, neuspokojení požadavků klienta až do jeho odchodu k jiné společnosti či konkurenci a v získání špatných zkušeností, o nichž může informovat i své známé. Nejkritičtější situace

nastane, když jsou chyby zjištěny v poslední fázi, což může vést k vážným problémům s celním úřadem. Takové chyby snižují cenové ukazatele a ukazatele spolehlivosti podniku z hlediska klienta a ukazují mu neschopnost specialistů podniku přesně spočítat předběžné sumy nákladů a snižují celkovou důvěru a jeho víru v profesionalitu personálu.

Varianty východiska z dané situace, které navrhuji, jsou detailní iterativní kontrola kalkulací, pro jejíž zajištění je možné dokonce i zavádění nového programového zabezpečení a také zvýšení počtu zaměstnanců analytického oddělení.

- Další problém – existence možného časového rozporu mezi předběžnou kalkulací nákladů pro klienta a okamžikem faktického poskytování služeb. Specifikace služeb podniku je taková, že poměrně často klienti ztrácejí ve fázi analýzy možné ceny přepravy u různých speditérů a brokerů od několika týdnů až do šesti měsíců. Za toto období se většina složek nákladů může změnit, např. při vzniku sezónního příplatku za chartering, změně tarifů na přístavní a terminálové náklady, což potom vede ke změně částek plateb. Klient na základě vyžádání předběžné kalkulace vypracovává finanční plán a po uplynutí času bude pro něj změna částek plateb velmi negativním kritériem činnosti podniku a snížením cenových charakteristik. Pokud klient nepřijme opatření a nepředvídá všechny konečné cenové změny nákladů, není předem informován, může dojít i k jeho odchodu a možnému snížení výnosů podniku, což je podnikatelsky zcela kontraproduktivní.

- Existuje ještě jedna významná řada problémů – nekorektní sepsání smluv právníky a vytvoření nekorektní žádosti klientem o služby. Tyto dva problémy je nutné rozebírat dohromady, protože informace se ve smlouvách a žádostech často shodují. Specifika dopravně-spedičního podnikání je taková, že nekorektně zpracovaná žádost klienta může vést k vážným peněžním následkům, jako jsou ztráty kvůli dopravě neposkytnuté včas, nesoulad dopravy s rozměry zboží nebo poskytnutí dopravy na špatnou adresu. Přitom klient může odmítnout nahrazení jakékoliv ztráty, protože do povinností speditéra patří právě určení všech aspektů nutných pro realizaci přepravy. Důležité je také správné sepsání smlouvy s dopravně-spediční a brokerskou obsluhou, ve které se budou vypsány všechny možné problematické situace, jako např. sazby prostojů, termíny doručení a odbavení, mimořádné situace. Tím se lze vyhnout dalším nedorozuměním s klientem. Pro kvalitnější a přesnější obsloužení klienta je nutné sepsat standardní smlouvu – žádost, ve které je potřeba zohlednit všechny otázky.

Dále bych mohla jmenovat následující řadu problémů:

- Nesoulady v dokumentech doprovázejících zboží. Hlavně v procesu vnitropřístavní spedice jde o chyby v konosamentech, které potřebují další úpravy. Pokud se takový problém vyskytne při spedici silniční dopravy častěji, je nutné upravovat data v CMR, TIR a ostatních komerčních dokumentech. Takové problémy častokrát vznikají kvůli nedostatečně pečlivému vyhotovení dokumentů u dodavatele a také kvůli možnému nesouladu požadavků na dokumentaci ruské a zahraniční legislativy. Takové chyby prodlužují jak termíny, tak i cenu přepravy, protože vedou k dalším nákladům spojeným s úpravou a prostoji. Častěji bývají tyto problémy nedopatřením specialisty-logistika podniku, protože klient zpravidla přenáší zodpovědnost za kontrolu dokumentace na něj. Jedinou variantou varování před problémem daného typu je předběžná přesná a pečlivá kontrola celé dokumentace doprovázející zboží předem i v etapách přepravy a také v případě potřeby úprava dokumentu co nejrychleji do příjezdu zboží do přístavu nebo terminálu;

- Existuje problém, jako neočekávané a nenaplánované předání zboží ke spedici. Často to je předání zboží klientem jinému brokerovi nebo speditérovi. Následkem toho může být řada problémů spojených s nouzovým obdržením chybějících dokumentů, jejich předěláním v případě nutnosti, okamžité splacení faktur smluvním stranám a celních poplatků. Při absenci pohotovosti v provádějících pracích mohou podnik a klient hodně ztratit kvůli prostojům zařízení a dopravy. Klient po předání svého zboží podniku k další manipulaci spíš nesouhlasí vzít takové náklady na sebe. Tím pádem mohou neodpovídající činnosti v dané situaci vést ke snížení cenových a časových ukazatelů a ukazatele spolehlivosti kvality služeb firmy pro klienta. Aby se předešlo negativním důsledkům, je vhodné učinit potřebná opatření již v etapě předání zboží od jiného speditéra. Manažer komerčního oddělení musí kvalitně připravit úplnou dokumentaci a informace o zboží, operativně oznámit všechna v procesu zúčastněná oddělení. Je také nutné předem upozornit klienta na možné důsledky a neklamat ho neexistujícími možnostmi;

- Třetí často vznikajícím problemem je nevčasné splacení faktur a frachtových složek klientem podniku nebo podnikem smluvním stranám. Tento problém je hlavně spojen s nedostatečně pohotovou prací finančních služeb klienta a podniku jak z hlediska vyplacení, tak i z hlediska vyúčtování. Následkem takové činnosti je opět vznik prostojů a problém se rozrůstá na hranici mezi druhou a třetí etapou obchodního procesu. Podnik a klient utrpí škodu. Variantou řešení je obvykle podrobný monitoring vyúčtování a jejich splacení manažery jako koordinačními středisky, zaplacení zálohových částek na účty celní správy a smluvních stran a předběžné zálohové platby na účty podniku;

- Také v dané etapě jsou velice aktuální problémy, které již byly podrobně popsány výše jako nekorektní zpracování žádosti klientem, chyby analytiků při kalkulaci nákladů.

Problémy další etapy obchodního procesu podniku je vhodné popisovat dohromady s problematikou procesu uvnitř podniku Venta - Trans Europe, protože jsou velmi podobné.

- Jedním z nejdůležitějších problémů v této etapě jsou možné chyby v procesech monitoringu a sledování pohybu zboží. Jejich následky mohou být nevčasné obdržení dokumentů od agentů linek a na terminálech, nevčasné informování specialistů ostatních oddělení o příjezdu zboží a jako následek toho nevčasné splacení faktur, podání dokumentů na celnici, vážné prostoje a větší náklady na terminálech a v přístavu, snížení úrovně spolehlivosti a profesionality podniku z hlediska klienta. Proces monitoringu je docela složitý, právě proto se pro komplexní řešení dané otázky nabízí nejenom zvýšení množství zaměstnanců a provádět podrobnější sledování, ale i použít speciální programové zabezpečení, protože existující už neumožňuje úplně kontrolovat proces;

- Druhou důležitou otázkou je správnost podání dokumentů na celní správu. V případě nedostatku v jakémkoliv dokladu nebo podání nekorektní deklarace mohou nastat ztráty různého typu, jako např. Úprava celních poplatků, prostoje dopravy a kontejnerového zařízení, další náklady na skladování v terminálu. Příčiny těchto chyb se skrývají v nedostatečně přesné kontrole a přípravě dokumentace v předchozích etapách obchodního procesu. Možný způsob jejich řešení spočívá pouze
  v pečlivějším, profesionálnějším přístupu ze strany manažerů a specialistů;

- Dalším důležitým problémem je nevčasné splacení faktur podnikem ve prospěch smluvních stran a klientem ve prospěch podniku. Absence výplaty může mít docela závažné následky, jako např. nevydání povolení o vývozu, blokování zboží terminálem, zákaz na vykládku dopravní firmou a z těchto situací plynoucí ztráty. K nesplacení vystavených faktur může dojít z různých příčin, z nichž lze jmenovat především ztrátu a nevystavení faktury, splacení neodpovídající částky, nekorektní práce banky. Způsoby řešení takových problémů mohou představovat uzavření oficiálních smluv se smluvními stranami, výplata zálohy, periodické srovnání účtů, zvýšení celkového objemu přepravy a dlouhodobá spolupráce s partnery, která zvyšuje důvěryhodnost podniku a poskytuje doplňkovou garanci v problematických situacích;

- Důležité jsou také problémy koordinace procesu vývozu nákladů z terminálu nebo z přístavu, které vznikají docela často, protože v této etapě je nutné zkoordinovat práce mnoha pododdělení - komerčního oddělení, dopravně-spedičního, deklaračního, skladu příjemce, a to všechno s přihlédnutím na požadavky přístavu a terminálů a také celnice s vývozem nákladů. Zvýšení úrovně efektivnosti v dané etapě procesu spedice je podstatné a záleží v první řadě na kvalifikaci, praxi a schopnostech specialistů podniku. Pro zvýšení kvality práce podniku v této etapě je velice důležitá práce manažera komerčního oddělení jako koordinátora procesu, těsná spolupráce dopravně-spedičního oddělení s příjemcem zboží, existence navázaných kontaktů se smluvními stranami pro zvýšení pohotovosti vývozu.

3.6.2 Problematika sílniční spedice

Po posouzení hlavních problémů, vznikajících na jednotlivých etapách obchodních procesů podniku, je možné také vydělit některé problémy, které vznikají v případě spedice silniční přepravy. Ačkoliv podíl služeb poskytovaných v daném odvětví je relativně malý, kvůli určitým specifikám daného odvětví je ale potřeba uvést některé zásadní momenty.

Spedice nákladní silniční dopravy má mnoho společného a mnoho odlišného od vnitropřístavní spedice. Specifika existují především v procedurách odbavení nákladů na pozemních terminálech a v přístavu. Náklady přepravované silniční dopravou mají také některá specifika. Právě proto se spedicí daného odvětví v podniku zabývají speciálně vybraní manažeři komerčního a dopravně-spedičního oddělení.

Chtěla bych uvést řadu hlavních výhod využití daného druhu dopravy:

- Doručení silniční dopravou je preferovanější při přepravě sběrných (malorozměrných) nákladů, rychle se kazících nákladů, nebezpečných a nadměrných nákladů;

- Doručení silniční dopravou se častěji provádí ode dveří ke dveřím, což umožňuje zkrátit termíny a snížit náklady na přepravu a zvyšuje úroveň neporušenosti stavu zboží;

- Termíny doručení silniční dopravou jsou zpravidla kratší než doručení námořní dopravou.

Když budeme mluvit o nevýhodách daného typu přepravy, můžeme jmenovat zaprvé vysokou cenu v porovnání s námořní přepravou a také neexistence možnosti doručení jedním druhem dopravy z některých zemí, jako jsou např. Spojené státy americké a Čína.

Dále je možné uvést tyto problémy spojené se spedicí silniční dopravy.

- První a nejzávažnější jsou problémy, vznikající kvůli určitým činnostem celního úřadu – malá pohotovost celního odbavení, celních kontrol a inspekcí, změny celní legislativy, jejichž následky jsou obrovské ztráty kvůli prostojům dopravy. V roce 2010 byl daný problém velmi aktuální po uzavření většiny celních správ Petrohradské celnice v rámci realizace programu vylepšení struktury celních úřadů nacházejících v Severozápadním federálním okruhu;

- Nedostatek volné dopravy v období listopad – prosinec a zvýšení sazeb dopravními podniky. V tomto období se poptávka po službách spojených se silniční dopravou výrazně zvyšuje, z toho vyplývá růst ceny frachtů a nedostatek volné dopravy, který téměř není možné zvýhodnit ani pro klienty, kteří spolupracují s podnikem dlouhodobě. Způsobem řešení dané otázky může být včasné rozšíření množství podniků – partnerů a uzavření s nimi dlouhodobých smluv s konstantními sazbami frachtu;

Skutečná schopnost poskytování služeb zároveň vnitropřístavní spedicí, námořní přepravou a přepravou silniční dopravou zvyšuje komplexnost, universálnost a flexibilitu práce podniku, umožňuje zvýšit počet klientů. Proto je třeba kvalitu práce podniku v daném odvětví zvyšovat pomocí rozšíření sítě podniků – partnerů a objem přepravy v daném odvětví obecně, uzavření smluv o dlouhodobé spolupráci s dopravními firmami pro zvýšení spolehlivosti a snížení ceny za přepravu.

3.6.3 Hodnocení aplikace QMS ve společnosti a návrh zlepšení kvality

„Venta – Trans Europe“ má v svém portfoliu úspěšnou certifikaci systému managementu kvality ve firmě dle mezinárodní normy ISO 9001, což je velice důležitým faktorem pro firmu jak z hlediska zákazníka, tak i z hlediska partnerů společnosti, a v případě když tato certifikace je vydána známou organizaci, zvyšuje i důvěryhodnost podniku. Tato certifikace má určité požadavky, které byly popsány v teoretické části, proto můžeme konstatovat, že „Venta – Trans Europe“ je splnila– má zavedený procesní přístup, dokumentuje všechny procesy, uplatňuje zásady managementu kvality, provádí interní audity kvality, řádně měří svou výkonnost a spokojenost zákazníků pomocí zpětné vazby a jako nejhlavnější úkol je neustálé zlepšování procesů společnosti. Fungující QMS v podniku umožnuje zaměstnancům lépe rozumět cílům společnosti, dělá činnost společnosti průhlednou jak pro zaměstnance, ta i externí osoby. Z mého hlediska zavadění QMS je správným krokem a musí být jedním z prvních, pokud podnik chce růst a být lepší než konkurence, dobře organizovat a řídit

procesy a jejích kvalitu. Ale jak už jsem uvedla na začátku této kapitoly firma má několik problémů ve své činnosti, které negativně ovlivňují její služby a spokojenost zákazníka. Existence těchto problémů říká o tom, že fungování QMS podniku není úplně efektivní a vyžaduje určité změny. Hlavně, podle mého názoru, se to týká správné a jasné organizace a strukturace těchto procesů, identifikaci opravdových priorit zákazníka (např. co je důležitější pro něj – rychlost nebo bezpečnost dodání), pohodlná realizace služby a správná náprava chyb v průběhu této realizace, což těsně souvisí s kvalitou procesů a služeb. Uvedené problémy nevyžadují úplné změny v procesech podniku a firma je docela známá na trhu spedičních služeb a její ekonomická situace je docela stabilní, proto není nutné provádět velké změny a měnit celou činnost podniku, jak je např. hlavním cílem reengineeringu, protože „Ventra – Trans Europe“ je moderní a jíž využívá moderní technologie jak interně, tak i pro realizaci svých služeb, má vlastní politiku ochrany životního prostředí atd., ale stačí analyzovat a vyřešit stanovené problémy a pokračovat ve zlepšování kvality procesů.

Proto chtěla bych nabídnout společnosti využit strategickou metodu procesního benchmarkingu.

Tato metoda spočívá v tom, že podnik porovnává své služby s jinou firmou, která je úspěšná na trhu, nemusí to být firma ze stejné oblasti podnikání, hlavně aby její metody používané pro optimalizaci procesů pozitivně ovlivňovaly činnost organizace a uspokojovaly požadavky zákazníků, a neustále se firma snažíla zlepšit procesy své činnosti a byla uspěšná v oblasti porovnání. Benchmarking umožňuje podniku aplikovat ve své činnosti nejlepší metody jiných organizací. Ale předtím je nutné úplně pochopit své procesy, identifikovat, analyzovat a ohodnotit jejích průběh a výkonnost, protože není možné adekvátně porovnávat, když nejsou stanoveny objektivní představy o vlastní společnosti. Proto je nutné zjistit rámce zkoumaných procesů, plněné operace, dnešní úroveň kvality procesů a jiné parametry charakterizující vlastní činnost. Základní postup benchmarkingu je analýza vlastního podniku v rámcích zvoleného objektu (v našem případě to jsou procesy), volba charakteristik či parametrů, pomocí kterých bude provedena analýza (u nás to budou ukazatele kvality procesů a činnosti), formování skupiny expertů, kteří budou široce a hluboko ohodnocovat podnik (nabídla bych vybrat do té skupiny specialisty z různých úseků pro objektivní a rozsáhlejší vyhodnocení), výběr organizace pro porovnání pomocí vybraných ukazatelů (z mého hlediska, je lepší vybrat organizace, které jsou lídrem na trhu, protože jsou úspěšné a

jejích činnost je zpravidla průhledná a otevřená, proto bude jednodušší najít potřebnou informaci), pak probíhá sběr a analýza získaných informací, pak probíhá ohodnocení vlastní firmy z hlediska její možnosti dosáhnout požadovaných charakteristik v porovnání se zkoumanou organizaci, potom je definování možných změn ve vlastní činnosti či procesech, zpracovává se budoucí model firmy, a pak probíhá zpracování cílů a postupu v realizaci a dosáhnutí tohoto budoucího modelu, potom je vlastně sama realizace či aplikace zpracovaných metod a jejich integrace do společnosti a jako i u TQM metody neustálá kontrola a sledování průběhu změn. Po dosáhnutí stanovených cílů proces probíhá znovu od začátku s novými hledisky, cíli a postupy. Je vidět, že tato metoda má podobnou filozofii jako TQM – neustálé zlepšování a má tvar cyklu. Výhodou benchmarkingu je úspora času a nákladů na rozdíl od metody reengineeringu, která vyžaduje vysoké investice a čas a kterou často porovnávají s metodou TQM. A podle mě je velkou výhodou pro společnost, že benchmarking má tvar neustálého cyklu jako TQM, protože poslední metoda je jíž známá pro podnik a bude snadnější aplikovat podobnou metodu než uplně jinou od jíž používané.
Doporučila bych vedení společnosti zahrnout do programu interních auditů prověření navržených opatření, které jsem v této praci navrhla. Z mého hlediska jakýkoliv externí návrh je přínosem.

V této kapitole byly podrobně prozkoumány hlavní procesy společnosti „Venta – Trans Europe“ a holdingu „Venta Trans Holding“, analyzovány podstatné problematické situace a navrženy varianty zlepšení stavu.

Chtěla bych dodat, že každá firma se musí snažit být první, pořad zkoušet nové cesty a využívat moderní metody pro zlepšování kvality svých služeb a zvýšení spokojenosti svých klientů, protože v dnešní době je velká nabídka firem a ostrý konkurenční boj mezi nimi nedovoluje žádné chyby ve své vlastní činnosti.

Závěr

V poslední době dopravně-spediční činnost je neoddělitelnou součástí procesu pohybu nákladu od odesílatele k příjemci. V zahraničí v posledních letech významně vzrostl podíl vlivu speditéra na koordinaci dopravního procesu. Podle průzkumu Mezinárodní federace sdružení zasílatelů je kolem 75 % všech mezinárodních nákladních přeprav organizováno a kontrolováno speditéry. Na trhu dopravních služeb vzniklo velké množství dopravně-spedičních společností nabízejících služby všech druhů dopravy. Růst počtu podniků je doprovázen posílením konkurence mezi nimi. Kromě toho otevřenost české ekonomiky přivedla k podnikání na českém trhu zahraniční firmy, jejichž služby jsou konkurenceschopnější. Vše výše uvedené podmiňuje aktualitu otázek hlubšího hodnocení kvality činností dopravně-spedičních firem.

Nedostatečná úroveň kvality obsluhy klientů může negativně ovlivnit výsledky celé poskytované služby. Špatně spočítané dopravné ve smluvní ceně zboží může vést k neefektivní realizaci zahraničně-obchodních smluv a špatný výběr dopravní cesty a dopravce může zmařit všechno úsilí podniku a organizací, spolupracujících v průběhu realizace přepravy.

Tato bakalářská práce je věnována prozkoumání problému kvality práce ve sféře dopravně-spedičních služeb.

Objektem zkoumání práce je dopravně-spediční firma s.r.o. „Venta - Trans Europe“ jako část holdingu „Venta Trans Holding“. Jako předmět analýzy sloužily organizační struktura podniku a jeho hlavní podnikové procesy.

V souladu s tématem bakalářské práce v ní byly probrány následující otázky:

Je uvedena charakteristika podniku jako celku a jeho místo na trhu logistických služeb.

Byla provedena krátká analýza slabých a silných stránek holdingu, jeho příležitostí a hrozeb z okolí, byla rozebrána organizační struktura společnosti. Probrány byly rovněž teoretické aspekty pojmu dopravně-spediční služby, práce se dotkla i problémů v legislativní regulaci této sféry podnikání.

Je popsána charakteristika pojmu kvality služeb v oblasti logistiky a probrány v současné době existující metody řízení kvality firem.

Na základě praktické analýzy činnosti s. r. o „Venta Trans Europe“ byla vytvořena SWOT analýza a ohodnocena kvalita procesů a služeb společnosti, určeny problémy, ovlivňující

kvalitu služeb a obchodních procesů a byly navrhnuty metody řešení těchto problémů s ohledem na specifika a danosti této společnosti.

Zobecněním výsledků zkoumání mohu jmenovat řadu hlavních problémů, které nejvíce negativně ovlivňují systém podniku. Je to nedostatečná pohotovost práce některých oddělení, nepozornost při přípravě dokumentace a kalkulací, nedostatečně korektní sestavení žádostí o přepravu, chyby a nepřesnost ve smlouvách s klienty, nevčasnost a nekorektnost finančních převodů, chyby v procesu sledování toku zboží, nedostatečná koordinace práce mezi odděleními podniku a nedokonalost programového zabezpečení.

Na základě provedené analýzy jsem předložila následující návrhy zdokonalení podnikových procesů a zlepšení úrovně kvality poskytovaných služeb:

Zvýšení pohotovosti práce všech oddělení podniku v procesu předběžné kalkulace, celního odbavení, provedení procedur v přístavu a na terminálech. Jako způsob zvýšení operativnosti může sloužit nový motivační systém pro zaměstnance.

Zvýšení počtu odborníků-profesionálů se týká analytického oddělení a oddělení deklarací, kde zaměstnanců jistě není dostatečné množství, protože existující tým i při práci přesčas nestíhá zpracovávat objem existujících povinností.

Zpracování nového informačně-analytického programového zabezpečení v souladu s požadavky zaměstnanců, obecnými cíli a úkoly podniku. Tato otázka potřebuje již dlouhodobě najít řešení, a proto nové programové zabezpečení je už ve stavu zrodu. Důležité je, aby na výstupu získaný programový produkt neměl slabiny předchozího systému a plně odpovídal požadavkům pracovníků svou vhodností a funkčností.

Příprava vnějšího systému sledování finančních toků firmy v cílech zdokonalování činnosti finančního oddělení a podniku jako celku. V současné době jednotný systém monitoringu neexistuje, nahrazuje ho manažer komerčního oddělení jako koordinační středisko. Je možná vhodná koexistence takového systému jako podsystému programového systému podniku.

Rozvoj nových záměrů činnosti podniku z hlediska poskytování služeb ve sféře importu zboží, spedici dopravy v nových geografických směrech. To je velice důležité pro perspektivní růst a rozvoj podniku, rozšíření zájmové sféry jeho činnosti, zvýšení počtu klientů a růst zisku.

Rozšíření sféry činnosti podniku v zemích - původcích nákladního obratu podniku (Čína, Hongkong, Tchaj wan a jiné země) pomocí vytváření těsnějších vztahů s příkazci a otevřením nových poboček v těchto státech.

Rozšíření počtu smluvních stran mezi dopravními firmami, agenty námořních linek, terminálů, skladů, uzavření dlouhodobých smluv s cílem zvýšení efektivnosti práce podniku, její universálnosti, flexibility, snížení nákladů a zvýšení známosti mezi klienty a partnery a zvýšení hospodárnosti firmy.

Všechny výše uvedené návrhy se týkají budoucnosti a rozvoje firmy, ale jako hlavní metodu pro začátek nápravy chyb a zlepšení kvality procesů podniku jsem nabídla aplikaci benchmarkingu. Z mého hlediska tato metoda je nejvíce aktuální pro daný podnik s ohledem na jeho současný stav a jeho aktuální problémy v procesech a kvalitě služeb.

Na závěr lze říct, že v podmínkách dnešního rozvoje trhu spedičních služeb jak malé a rozvijící se podniky, tak i velké různorodé podniky jíž nemohou se rozvíjet a efektivně pracovat, opíráním se o talent a zkušenost svých ředitelů a vysokou odpovědnost svých zaměstnanců. Je nutné využit vědecky podepřené metody pro analýzu činností podniku a hodnocení jeho služeb. Cíle stanovené na začátku této práce je možné nazvat splněnými, otázka hodnocení kvality „Venta - Trans Europe“ je prozkoumána a v budoucnu v případě komplexního, včasného a rozumného využití uvedených návrhů kvalita činnosti podniku se bude určitě zvyšovat, což přivede i ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu, posílení jeho pozice a rozvíjení se v budoucnu.

Seznam použitých zdrojů

[1] DRAHOTSKÝ, I. a B. ŘEZNÍČEK. Logistika: procesy a jejich řízení. 1. vydání. Brno, Computer Press, 2003. ISBN 8072265210.

[2] PERNICA, P. Logistický management: teorie a podniková praxe. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 8086031136.

[3] Institute of Logistics, Cambridge, 1995.

[4] ČSN EN ISO 9001:2008, Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2008.

[5] VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 197 s. ISBN 9788024717821.

[6] MOJŽÍŠ, V., MOLKOVÁ, T. a kol. Kvalita dopravních a přepravních procesů. Monografie, Institut Jana Pernera o.p.s, 2003.

[7] KYNCL, J. Mezinárodní doprava. Pardubice, Institut Jana Pernera, o.p.s., 2004

[8] Web společnosti “Venta Trans – Europe” [online]. [cit. 2015-08-19]. Dostupné z: http://ventatrans.com/cs

[9] Web “AvtoTransInfo” [online]. [cit. 2015-08-19]. Dostupné z: http://ati.su/

[10] Data poskytnuté společnosti „Venta Trans Holding”

[11] ŠOLC, L. Logistika, České Budějovice, Vysoká škola technická a ekonomická, 2010, ISBN 9788087278550.

[12] ALESINSKAJA, T. Základy logistiky, Taganrog, TRTU, 2005.

[13] SOKOLOVA, N. Růst námořní přepravy, Námořní podnikání Severozápadu, č. 3, str. 4 – 5, 2010.

Seznam obrázků

1. Cyklus procesního řízení, str. 24
2. Model procesně orientovaného QMS, str. 26
3. Logistický řetězec, str. 28
4. Cyklus kvality, str. 33
5. Závislost nákladů na úrovni obsluhy, str. 34
6. Organizační struktura společnosti, str. 42
7. Systémový princip aplikovaný na procesy společnosti, str. 44
8. Mapa procesů společnosti, str. 47

Seznam tabulek

1. SWOT analýza společnosti „Venta – Trans Europe“, str. 50 - 51

Seznam příloh

A. Certifikáty společnosti „Venta – Trans Europe“
B. 8 zásad provádění ekologické politiky dle „Venta – Trans Europe“
C. Mapa procesu společnosti