

**Vysoká škola logistiky o.p.s.**

**Zlepšení logistiky dovozu a prodeje  
ojetých automobilů**

(Diplomová práce)



**Vysoká škola  
logistiky**  
o.p.s.

## Zadání diplomové práce

student	<b>Bc. Zikmund Balla</b>
studijní program	Logistika
obor	Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých automobilů**

Cíl práce:

Návrh opatření pro zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých osobních automobilů.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické aspekty řešené problematiky
2. Analýza současného stavu dovozu a prodeje ojetých automobilů v ČR
3. Dovoz a prodej ojetých silničních osobních vozidel vybrané společnosti
4. Návrh opatření pro zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých osobních vozidel
5. Zhodnocení navrhovaných opatření

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

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

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vydavatelství VŠCHT v Praze, 2016. ISBN 978-807080-952-5.

LUKOSZOVÁ, Xenie. Logistika pro obchod a marketing. Praha: Ekopress 2020. ISBN 978-80-87865-59-0.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.


Datum zadání diplomové práce:

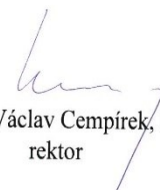
30. 10. 2020

Datum odevzdání diplomové práce:

13. 5. 2021

Přerov 30. 10. 2020

  
Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.  
rektor

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o znění některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právem souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o. p. s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o. p. s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o. p. s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o. p. s. pro pedagogické, vědecké a prezenční účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

Přerov 13. květen 2021



## **Poděkování**

Velice rád bych zde vyslovil poděkování vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Pavlu Šaradínovi, CSc. za cenné rady, doporučení a připomínky, které jsem pro vypracování své diplomové práce použil.

Rovněž děkuji rodině za vstřícnost a podporu potřebnou během psaní diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých automobilů. V práci jsou popsány logistické procesy, nákupní a distribuční logistika včetně souvisejících služeb. Práce se dále zabývá riziky logistiky a prodeje ojetých automobilů. Z analýzy výstupních dat šetření je sestaven návrh konkrétních opatření ke zlepšení postupů v organizaci zabývající se dovozem a prodejem ojetých automobilů.

## **Klíčová slova**

Logistika, prodej, dovoz, ojetý automobil

## **Annotation**

My diploma thesis deals with an improvement of logistics of imports and sales of used cars imports. In the diploma thesis, logistic processes are described followed by purchase and distribution logistics including related services. Also risks of used cars logistics and sale are presented in the diploma thesis. A proposal of individual measures comes out of an analysis of investigation output data to improve processes inside the company focusing on used cars import and sale.

## **Keywords**

Logistics, sale, import, used car

## Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretické aspekty řešené problematiky.....	12
1.1 Logistika a logistické procesy .....	12
1.1.1 Typy logistiky v podniku a personální zajištění .....	13
1.1.2 Tvorba cílů logistiky .....	14
1.1.3 Tvorba strategie logistiky a logistické řízení 7S.....	14
1.1.4 Logistické procesy .....	16
1.1.5 Logistické náklady .....	16
1.1.6 Dopravní logistika.....	17
1.2 Nákupní logistika .....	17
1.3 Distribuční logistika .....	18
1.3.1 Distribuční systém .....	20
1.3.2 Distribuční řetězec, funkce a struktura .....	21
1.3.3 Problémové okruhy distribuční logistiky.....	22
1.3.4 Faktory ovlivňující distribuční logistiku.....	23
1.4 Kvalita logistických služeb a její zlepšování .....	23
1.3.5 Řízení logistických rizik jako prostředek zvyšování kvality .....	24
1.3.6 Outsourcing logistiky jako prostředek zvyšování kvality.....	25
1.3.7 SWOT analýza jako prostředek zvyšování kvality logistiky.....	26
2 Analýza současného stavu dovozu a prodeje ojetých automobilů v ČR .....	27
2.1 Logistické a obchodní souvislosti dovozu ojetých automobilů .....	27
2.2 Legislativní souvislosti dovozu ojetých automobilů.....	28
2.3 Přehled nejlepších příkladů z praxe .....	29
2.3.1 Využití internetového prodeje pro prodej ojetých automobilů z dovozu .	30
2.3.2 Dovoz ojetých automobilů do ČR v roce 2019.....	34

2.3.3	Cena dovezených ojetých automobilů .....	35
2.3.4	Udávaný stav na počítadle ujeté vzdálenosti .....	36
2.3.5	Nejprodávanější modely ojetých aut, nejžádanější barvy a pohony .....	37
3	Dovoz a prodej ojetých vozidel společností XY .....	40
3.1	Profil vybrané organizace XY .....	40
3.2	Současný proces dovozu a prodeje ojetých vozidel v organizaci XY .....	41
3.2.1	Poptávka zákazníka, vytvoření a schválení nabídky .....	41
3.2.2	Tvorba časového harmonogramu a plánu procesu .....	41
3.2.3	Nákup ojetého vozidla .....	41
3.2.4	Přeprava do ČR (sídlo organizace) .....	42
3.2.5	Prodej vozidla zákazníkovi, administrativní činnosti a služby .....	42
3.3	Kalkulace logistických nákladů .....	42
3.3.1	První varianta individuálního dovozu .....	43
3.3.2	Druhá varianta individuálního dovozu .....	43
3.3.3	Varianta obchodního dovozu .....	44
3.3.4	Komparace variant, výhody x nevýhody aktuálního stavu .....	44
3.3.5	Logistická rizika při dovozu automobilů v organizaci .....	45
3.3.6	Benchmarking .....	45
3.4	Výstupy z primárního sběru dat .....	47
3.5	SWOT analýza logistiky dovozu ve společnosti XY .....	50
4	Návrh opatření pro zlepšení logistiky organizace XY .....	53
4.1	Outsourcing logistiky jako prostředek zvyšování kvality .....	53
4.2	Vytvoření integrovaného systému nákupu a dovozu ojetých automobilů .....	53
4.2.1	Předprodejní fáze .....	54
4.2.2	Prodejní fáze .....	54
4.2.3	Poprodejní fáze .....	54



4.3	Vytvoření nového logistického procesu.....	54
4.3.1	Přijetí poptávky, vyhledání nabídky .....	55
4.3.2	Tvorba časového harmonogramu a plánu trasy .....	58
4.3.3	Cesta pro automobil do místa nakládky.....	59
4.3.4	Nákup ojetého vozidla .....	59
4.3.5	Přeprava ojetého vozidla do místa organizace.....	60
4.3.6	Úprava vozidla před prodejem.....	60
4.3.7	Nabídka vozidla k prodeji a samotný prodejní proces.....	60
4.3.8	Doplňkové služby .....	61
4.4	Řízení rizik nového logistického procesu .....	61
4.5	Doporučení.....	62
5	Zhodnocení navrhovaných opatření.....	63
5.1	Ekonomické zhodnocení .....	63
5.1.1	Řízení nákladů v navrhovaném logistickém procesu .....	63
5.1.2	Komparace návrhu s variantou outsourcingu logistiky .....	64
5.2	Mimoekonomické zhodnocení .....	65
5.3	Kvalitativní přínos návrhu nového logistického procesu.....	66
	Závěr .....	67
	Seznam zdrojů.....	68
	Seznam grafických objektů.....	71
	Seznam příloh .....	72

## Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem zlepšení logistiky a dovozu prodeje ojetých automobilů (tímto se rozumí pouze osobní automobily). Logistika je v současné době prostředkem, kterým lze dosahovat klíčové a podstatné výhody. Z tohoto důvodu je nutné, aby se každá organizace orientovala na neustálé zlepšování efektivity logistických procesů. Prostřednictvím logistiky lze získávat konkurenční výhodu. To v případech, kdy je logistice a logistickým procesům, věnována pozornost ze strany managementu a zaměstnanců, a tedy neustále dochází k hledání prostorů pro zlepšení logistických činností.

Naopak, v případech, kdy je logistika podceňována a přehlížena, tak může dojít ke ztrátě tržního postavení a potenciálně hrozí i odchod organizace z trhu. To jsou důvody k tomu, aby organizace neustále sledovala moderní trendy v logistice a uvažovala o jejich využití.

Cílem práce je sestavit návrh opatření pro zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých osobních automobilů. Tento návrh bude sestaven pro společnost XY, která se v rámci svojí podnikatelské činnosti, zabývá právě dovozem a prodejem ojetých automobilů. Pro zpracování práce poskytla organizace interní informace, a proto si nepřála zveřejnit svoje jméno. Z tohoto důvodu bude označována anonymní zkratkou XY.

Splnění cíle práce bude znamenat, že dojde k identifikaci a návrhu způsobů a opatření, jak uplatnit efektivnější logistický přístup v celém procesu dovozu a prodeje ojetých automobilů ve společnosti, dojde ke zlepšení kvality služeb prostřednictvím zlepšení logistických procesů.

Za účelem splnění cíle práce je její obsah rozdělen do pěti klíčových kapitol. Teoretické aspekty řešené problematiky seznamují čtenáře se základními teoretickými přístupy k logistice, k logistickým procesům, či definují význam kvality logistických služeb a možnosti zlepšování kvality logistických služeb.

V následující kapitole je pozornost věnována analýze současného stavu dovozu a prodeje ojetých automobilů v ČR. Důraz je zde zaměřen na logistické, obchodní či legislativní souvislosti dovozu ojetých automobilů. Součástí této kapitoly je i přehled nejlepších příkladů z praxe, aby mohl být proveden benchmarking v oboru dovozu ojetých automobilů. Kapitola teoretických aspektů a analýza současného stavu využívá zejména

odborných článků, odborných publikací, statistik, legislativních předpisů, a tedy zejména jde o deskripci sekundárních informací (odborných zdrojů).

Třetí kapitola už ve větší míře využívá praktické informace a představuje dovoz a prodej ojetých silničních osobních vozidel vybrané společnosti. Je zde představen profil vybrané organizace, proces logistiky dovozu automobilů v této organizaci. Dále výstupy z rozhovoru s majitelem organizace. Na základě sumarizace veškerých dat je potom provedena SWOT analýza logistiky dovozu ojetých automobilů ve společnosti.

Na základě syntézy veškerých informací je potom zpracován návrh opatření pro zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých osobních vozidel. Tento návrh je klíčovým pro naplnění cíle práce.

Závěrečná část práce se potom orientuje na zhodnocení navrhovaných opatření. Důraz je kladen na posouzení ekonomických a jiných efektů, které má přinést změna.

Výstupy z této práce budou předloženy managementu organizace, aby zvážil jejich implementaci a využití v praxi.

# 1 Teoretické aspekty řešené problematiky

Teoretické aspekty řešené problematiky se zabývají definicí pojmu logistika a logistické procesy, dále se zaměřují na charakteristiku kvality logistických služeb a možnosti jejich zlepšování z pohledu odborných zdrojů.

## 1.1 Logistika a logistické procesy

Pokud bude mít organizace moderní, vysoce výkonné procesy v oblasti výrobní, či podpůrné, a které budou řízené prostřednictvím pokročilých metod s využitím nejmodernějších prostředků, tak to nemusí vést automaticky ke spokojenosti zákazníků a ke konkurenceschopnosti. Nutnou podmínkou úspěchu je integrace veškerých procesů s logistickými procesy. V současné době, kdy se produkty kvalitou spíše přibližují a není jednoduché se od konkurence příliš odlišit (ani cenou), tak může být právě logistika poskytovaná zákazníkům strategickou konkurenční výhodou. [1, s. 282-283]

V dnešním tržním prostředí dochází ke stále výraznější a dynamické změně vnějšího prostředí organizací. Z tohoto důvodu musí organizace neustále transformovat svoje vnitřní prostředí a procesy za účelem lepšího využití potenciálu podniku a přizpůsobení se právě změnám v externím prostředí. Při plnění této ambice potom mezi takové klíčové procesy patří logistika, ať už vstupní či výstupní. To potvrzuje i výzkum autorky Pártlové mezi českými průmyslovými podniky. Z výsledků výzkumu vyplývá, že zejména procesy vstupní logistiky ovlivňují ziskovost organizací, a proto je nutné plně využívat jejich potenciál. [2, s. 81-88]

Malé a střední podniky jsou při realizaci logistiky do určité míry omezované, a to zejména z hlediska kvalifikace jejich pracovníků, věkovou strukturou zaměstnanců, či pracovní náplní zaměstnanců, nebo důležitostí, která je logistice v těchto podnicích přisuzována. [3, s.188-190]

Logistiku lze chápat jako systém, který „zahrnuje plánování infrastruktury potřebné k pokrytí poptávky s implementací a kontrolou fyzického toku materiálu a finálních výrobků z výroby do místa jejich konečné spotřeby, a to vše ve snaze o uspokojení potřeb zákazníků a dosažení zisku.“ [4, s. 505]

Základy logistiky prezentuje rovněž doc. Ivan Gros.

*„Logistiku si lze představit jako posloupnost činností zahrnujících řízení a vlastní realizaci pohybu a skladování materiálů, polotovarů a finálních výrobků. Jde v podstatě o sled obchodních a fyzických operací končících dopravou výrobku“, publikuje doc. I. Gros. [5]*

I další zdroje hovoří o tom, že klíčovým předpokladem dosažení relevantních ekonomických výsledků je zajištění kvality a spolehlivosti logistického systému. Tato efektivita se projevuje stavem, kdy mezi všemi články distribučního systému dochází k předávání toho, co má být předáváno. [6, s. 378]

Logistika se velmi výrazně podílí na tvorbě celkové hodnoty pro zákazníka, a to zejména prostřednictvím vnitřní logistiky a vnější logistiky. Interní logistika je soubor činností, které se dotýkají přijímání, uskladnění a distribuce veškerých vstupů nutných pro konečný výrobek či službu. Vnější logistika se realizuje na výstupu, tedy jde uskladnění a distribuci hotových výrobků k zákazníkovi. [7, s. 39]

Cílem veškerých logistických činností je zajistit bezporuchový a efektivní hmotný tok, včetně nutných informací. [3, s. 32]

*„Logistika je oblast, na které primárně záleží, zda dané produkty budou ve správném čase na správném místě, v požadovaném množství a kvalitě, ve správném balení, se správnými dokumenty při správných nákladech, a to při zohlednění všech individuálních požadavků zákazníka a legislativních i jiných požadavků týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví a ekologie.“ [1, s. 282-283]*

### **1.1.1 Typy logistiky v podniku a personální zajištění**

Logistiku v rámci podniku lze rozdělit například na následující části: [3, s. 190-192]

- Logistika zásobování – jedná se o soubor procesů u každé zakázky či obchodního případu, kdy obchodní oddělení v průběhu jednání reaguje na poptávku (zakázku). Cílem je prostřednictvím náležitosti zpracování nabídky pozitivní zakončení obchodního případu a zejména logistické řízení vztahu se zákazníkem a navazující etapa řízení nákupu a zásob.
- Logistika výrobní a vnitropodniková – klade důraz na řešení a optimalizaci materiálových toků, tvorbu manipulačních systémů, využití prostoru a pracovních a dalších úloh, které souvisí s výrobky či operativním řízením výroby.

- Logistika distribuce – tato se zahajuje příjmem produktů na sklad, dále pokračuje balením, expedicí a využitím dopravy, kdy překračuje hranice organizace směrem k zákazníkům. V důsledku zapojení distribučních mezičlánků je jejím cílem identifikace způsobů a modelů efektivního řešení distribuce, sledovatelnosti a rychlosti předání produktu zákazníkům.
- Logistika zpětná – jde o součást poprodejních služeb zákaznického servisu, které se soustředí na zpětný tok použitých, reklamovaných produktů, ale také obalů, a v poslední fázi životního cyklu produktu i na odvoz odpadů.

Koutný ve svém výzkumu však zjistil, že existence samostatného centrálního útvaru logistiky ve výrobním podniku nemá vztah s vysokým důrazem na spolehlivost, rychlost či náklady. [8, s. 66-67]

### 1.1.2 Tvorba cílů logistiky

Základním cílem logistických procesů je zajištění požadované kvality. Tato kvalita se projevuje tím, že je požadovaný produkt ve správném množství, druhu a kvalitě na správném místě a ve správném okamžiku. [1, s. 283-284]

Cíle logistiky musí být v každém případě praktické, tedy musí respektovat aktuální situaci organizace a její možnosti. V podstatě žádný systém například nedokáže současně maximalizovat úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a minimalizovat distribuční náklady. Dosažení maximální úrovně služeb je podmíněno vysokou úrovní zásob, expresní přepravou, větším množstvím skladovacích lokalit, což zase zvyšuje logistické náklady. Zároveň nelze dosáhnout efektivnosti logistiky pouze tím, že každý z manažerů zodpovědných za určitý logistický úkol, jednoduše sníží svoje náklady. Je tedy nutné při tvorbě logistických cílů zohlednit faktory, které jsou důležité pro zákazníky – co zákazníci požadují, co jim nabízí konkurence. Zpravidla mají zákazníci zájem na včasných dodávkách, schopnosti dodavatele, co nejrychleji vyřídit objednávku, pečlivě zacházet s výrobky a mít ochotu k řešení reklamací. [4, s. 507]

### 1.1.3 Tvorba strategie logistiky a logistické řízení 7S

*„Logistické strategie musí vycházet ze strategie podnikové, nikoli jen z nákladových úvah. Logistický systém musí být protkaný informacemi a elektronickými vazbami propojovat všechny relevantní partnery. Společnost by měla své cíle v oblasti logistiky*

stanovovat tak, aby se vyrovnaly standardu služeb konkurentů nebo je překonaly, a do plánovacího procesu by měla zapojit členy všech relevantních týmů.“ [4, s. 510]

Z hlediska řízení je logistika časově závislé umístování zdrojů či strategické řízení celého logistického řetězce. K základním znakům logistického přístupu se řadí: [9, s. 10-11]

- Existence finální produkce – jenž je určena pro uspokojení zákaznických potřeb a je objektem směny.
- Koordinace, synchronizace a celková optimalizace hmotných i nehmotných procesů – předcházejících dodání finální produkce zákazníkům. Tímto se řeší materiálové, informační, peněžní, odpadové toky od místa vzniku po místo a okamžik jejich zániku, aniž by byl reflektován počet a charakter mezičlánků.
- Komplexní řešení problémů s finální produkcí – tento znak řeší netechnologické operace, a to z hlediska časové, kapacitní, prostorové bilance.
- Zahrnutí všech článků – jenž se podílí na zprostředkování hmotného a nehmotného toku, aniž by došlo k reflexi organizačních, ekonomických, legislativních bariér.
- Zákazník je rozhodujícím článkem – takže se všechny ostatní články podřizují jeho potřebám. Jde o první článek z pohledu informací a poslední článek z hlediska finální produkce.

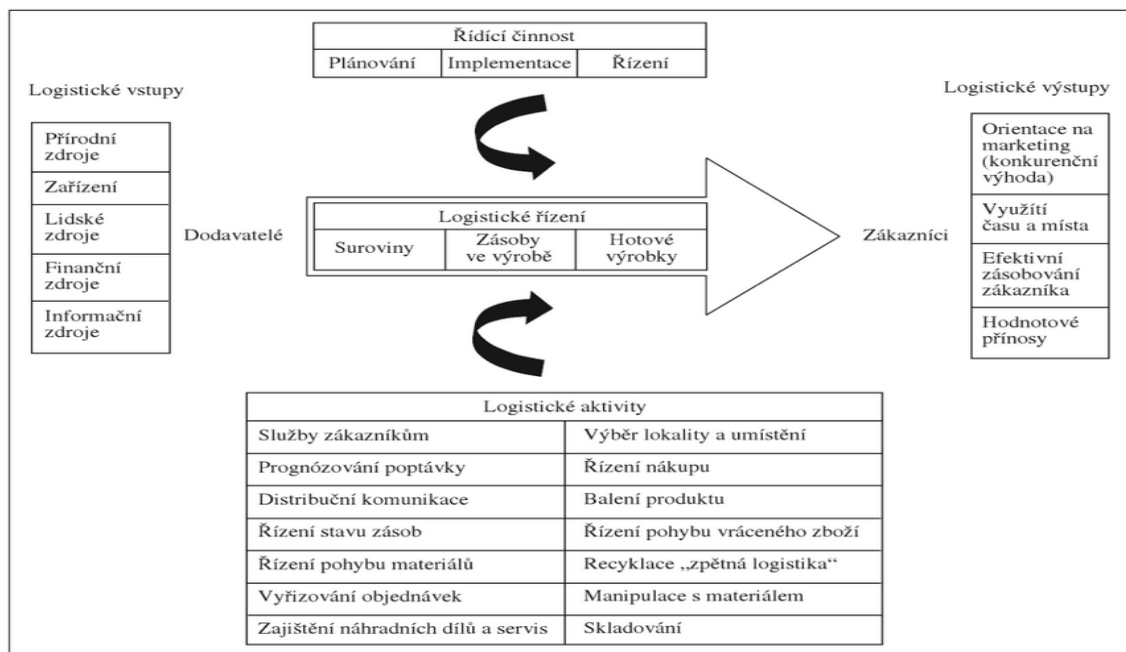


Schéma 1.1 Složky logistického řízení [9, s. 11]

Při rozhodování o strategii logistiky musí každá organizace realizovat zejména následující rozhodnutí: [4, s. 508]

- Jak bude docházet k přijetí objednávek (jejich zpracování)?
- Kde budou drženy zásoby (skladování)?
- Jaké množství zásob je optimální držet (úroveň zásob)?
- Jak by se mělo zboží přepravovat (doprava)?

#### **1.1.4 Logistické procesy**

Z hlediska členění lze logistické procesy rozdělit na procesy patřící do vstupní logistiky, do výrobní logistiky a distribuční logistiky. Mezi klíčové činnosti v logistických procesech pak patří: „*Doprava, nakládka, překládka, vykládka a manipulace, skladování, naskladnění a vyskladnění zásob, balení, konsolidace (sjednocení kusových zásilek do přepravovaného celku), třídění, distribuce, příprava zásilek k přepravě, plánování a informování, řízení, organizace, přeprava, předání, sledování a kontrola. Všechny tyto činnosti by měly být doprovázeny informačním tokem.*“ [1, s. 282-283]

#### **1.1.5 Logistické náklady**

Organizace musí mít v dnešní době přehled o logistických nákladech, protože se logistický management výrazně podílí na tvorbě a dosahování zisku. Logistické činnosti a procesy vytvářejí určité náklady, které musí organizace řídit. Identifikace a pochopení logistických nákladů je základním krokem pro jejich minimalizaci. Této ambici lze dosáhnout jen při pochopení vazeb mezi jednotlivými logistickými činnostmi a logistickými výkony, tedy nelze se zabývat jen určitou kategorií nákladů, ale pojímat je komplexně a soustavně. Každá logistická činnost má přímou souvislost s řízením logistiky organizace, a také existuje úroveň závislosti každé kategorie na další složce logistického řízení, takže chybné a neuvážené rozhodnutí, zaměřené pouze na minimalizaci jedné složky logistických nákladů, může přinést neočekávaný nárůst nákladů v jiné části logistických výkonů. [3, s. 240-244]

Logistické náklady mohou v některých případech představovat až 30-40 % z celkových nákladů výrobku, tedy jde o velmi významnou nákladovou položku. Zároveň platí, že jsou spolu logistické náklady integrované nepřímou úměrností. Například manažer dopravy preferuje železniční dopravu, protože je levnější, ale zároveň je pomalejší, takže



sebou nese časové náklady a snižuje spokojenost s dodací lhůtou u zákazníků. [4, s. 506-507]

### **1.1.6 Dopravní logistika**

Vzhledem k tématu práce a obsahu praktické části práce je nyní nutné pozornost blíže zaměřit na dopravní logistiku. [4, s. 510]

Logistické náklady na dopravu musí obsahovat všechny náklady, které jsou integrované s přepravovanou jednotkou nebo výkonem. Jejich výši ovlivňují zejména faktory v podobě tržního segmentu zákazníků, technologie dopravně přepravního procesu, objemu a struktury realizovaných výkonů, organizace dopravně přepravního procesu, ceny vstupních faktorů. [3, s. 242-244]

Kalkulace nákladů v rámci silniční dopravy vychází z obecného vzorce, který je tvořen přímými náklady (pohonné hmoty, další materiál související s provozem, mýtné, přímé tarifní mzdy, odpisy dopravních prostředků a zařízení, ostatní přímé náklady, pojištění, silniční daň aj.), provozní a správní režie. [3, s. 242-244]

## **1.2 Nákupní logistika**

Jedním z nejdůležitějších prvků ovlivňující rozhodování zákazníků při koupi vozu je kvalita a vlastnosti automobilu. Mezi důležité aspekty patří technické vlastnosti, bezpečnost (testy Euro NCAP), jízdní komfort, vliv na životní prostředí, úložný prostor, výbava, životnost použitých materiálů, vzhled vozidla, ale také pověst a renomé dané značky automobilu.

Cena automobilu a náklady na provoz a údržbu rozhoduje při koupi vozidla a důležitými faktory při tomto rozhodování jsou především pořizovací náklady na nový vůz a možnosti jeho financování. Pořizovací cena je jedním z největších faktorů, které rozhodují o koupi vozu.

Kupující se rozhoduje dle svých platebních možností a musí uvážit, zda si daný automobil může dovolit. Ne vždy však rozhoduje cena, je i mnoho právnických i fyzických osob, které si mohou dovolit utratit libovolnou částku a rozhodují se dle jiných, výše uvedených vlivů. Provozní náklady automobilu také rozhodují u výběru kupujících. Patří sem

spotřeba a druh paliva, servisní poplatky, spotřeba a cena provozních kapalin, cena náhradních dílů, cena povinného ručení a pojistky, cena pneumatik atd.

Nákup sám o sobě je směna, kdy se je snahou získat produkt, který uspokojí potřeby, výměnou za něco jiného.

Podle Kotlera musí každá směna splňovat pět základních podmínek: [4, s. 814]

- Směny se musí účastnit alespoň dvě strany.
- Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.
- Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.
- Každá ze stran se domnívá, že je výhodné jednat s druhou stranou.
- Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.

Logistická koncepce nákupu dále rozšířila obsah nákupu. Vyplynul z ní aktuální požadavek souhrnného řízení toků od dodavatelů do organizace a z organizace k zákazníkům na trh. [4, s. 814] Každé podnikání je ve své podstatě nákup a prodej, jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu posuzujeme jako akt získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného. Zda se směna provede, to závisí na tom, mohou-li se obě strany dohodnout na podmínkách směny. Na směnu je nutno pohlížet více jako na proces než jako na událost. Účastník směny, obě strany, jednájí a směřují k dohodě. Je-li dosaženo dohody, uskutečňuje se transakce. Transakce jsou základní jednotky směny.

### **1.3 Distribuční logistika**

Logistika organizace se snaží trvale rozvíjet své *know-how* a zkvalitňovat servis v oblasti distribuční logistiky s využitím bohatých zkušeností s dovozem ojetých automobilů ze zahraničí. Organizace poskytuje rozsáhlé služby spojené s distribucí i s následným prodejem ojetých automobilů a s tím spojených služeb.

Distribuce zboží je řízena moderními počítačovými systémy, který zaručuje vysokou efektivitu této služby a umožňuje rychle reagovat na veškeré změny včetně dopravní situace.

Služba distribuční logistiky je koncipovaná tak, aby maximálně vyhovovala variabilním požadavkům zákazníků.

Distribuční logistika zaujímá postavení spojovacího článku mezi výrobou a odbytem v podniku. Patří sem především veškeré skladové a dopravní pohyby výrobků a zboží směrem k zákazníkovi. Úkolem distribuční logistiky je poskytnout správné zboží, ve správné době, na správném místě, ve správné množství a kvalitě. Zároveň je snahou distribuční logistiky vytvořit optimální kombinaci mezi dodacími službami, které jsou požadovány zákazníkem nebo podnik je schopen vytvořit, a náklady [10, s. 211]

Oblasti distribuční logistiky: [13]

- plánování přepravních tras,
- řízení dodávek k zákazníkovi,
- snižování provozních nákladů.

Distribuční logistika se zabývá se hlavně: [13]

- materiálovým tokem,
- skladováním hotových výrobků až po odbyt,
- souvisejícími informacemi.

Rozdělení distribuce: [11, s. 96]

- přímá distribuce,
- nepřímá distribuce,
- kombinovaná distribuce,
- extenzivní distribuce,
- výběrová distribuce,
- exkluzivní distribuce

Znamená otevřený systém, který spočívá ve vyrovnávacích funkcích mezi výrobou a trhem.

Jedná se o následující rovnováhu mezi: [13]

- prostorem,
- časem,
- množstvím,
- sortimentem.

Zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k zákazníkovi a související informační a kontrolní činnosti.

Cílem je dodat zboží ve správné době na správné místo, ve správném množství a kvalitě, a současně vytvořit optimální poměr mezi úrovní dodacích služeb a jí odpovídající výškou nákladů. [11]

### **1.3.1 Distribuční systém**

Současný systém distribuce (v ČR) stále ještě vykazuje vysoké náklady, které vyplývají především z vícestupňového předzásobování, nedostatečného vybavení skladovací a vychystávací technikou, zajišťování distribuce mezi velkým počtem výrobních a distribučních míst při nedostatečném vytížení dopravních kapacit, nekoordinování jízd vozidel mezi výrobními a distribučními místy a vedení agend zakázek mezi početnými distribučními organizacemi při nedostatečném využívání informačních systémů a výpočetní techniky.

Z hlediska terminologického se někdy rozlišují pojmy distribuce a fyzická distribuce. [11, s.96]

Fyzickou distribuci je možné chápat jako podsystém distribuce, který zahrnuje všechny úkony související s fyzickým pohybem distribuovaného zboží včetně zajišťování a zpracování k tomu potřebných informací. Patří sem především příslušné skladové a dopravní činnosti a k nim doplňkové úkony. [12, s. 11]

Z hlediska hierarchického lze rozlišovat tři různé hlavní úrovně distribuce: [13]

#### 1. Strategická distribuce

- zabývá se především návrhem distribučního systému, tzn. návrh sítě skladů, volba dopravních a manipulačních prostředků apod.

#### 2. Taktická distribuce

- má zabezpečit optimální využívání všech prvků navržených v rámci strategického řízení distribuce pomocí střednědobého a krátkodobého plánování.

#### 3. Operativní distribuce

- řeší úkoly vyplývající z odchylek od plánu.

### 1.3.2 Distribuční řetězec, funkce a struktura

Nejdříve je nutné vysvětlení důležitého pojmu, kterým je distribuční řetězec. Jedná se o soubor organizačních jednotek podnikatele a externích zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím jsou výrobky nebo služby prodávány. Mezi zmíněné organizační jednotky patří např. výrobce, agent, velkoobchod, maloobchod, zákazník v případě výrobků pro výrobní spotřebu se pak jedná o výrobce, agenta, průmyslového zprostředkovatele a průmyslového zákazníka. [14, s. 55-56]

Hlavní funkce distribučního řetězce jsou podobné nebo dokonce stejné jako jsou funkce jednotek v distribučním řetězci obsažených. Těchto samostatných jednotek může být v distribučním řetězci velké množství a je tedy důležité, aby vykonávání jednotlivých funkcí bylo koordinováno a také aby nebyly prováděny duplicitně.

Distribuční řetězec je možné charakterizovat uzly a úseky.

Uzly tvoří množinu organizačních jednotek výrobce a externích zprostředkovatelů, kteří se zúčastňují na procesu distribuce zboží. Po úsecích se zboží přemísťuje mezi uzly.

Distribuční řetězec začíná u výrobce a končí u zákazníka. Dále ho mohou tvořit různé velkoobchodní, maloobchodní a jiné zprostředkovatelské organizace.

Distribuční řetězec plní řadu funkcí: [11, s. 89-90]

1. Skladovací – vyrovnávání rozdílů mezi nabídkou a poptávkou vznikají – cích následkem nerovnoměrností v poptávce, sezónností.
2. Vychystávací – kompletace zásilek pro distributory či zákazníky.
3. Konsolidační – sdružování zásilek pro více zákazníků s cílem dosáhnout lepšího využití rozvozových vozidel.
4. Manipulační – nakládkové, vykládkové a jiné manipulace s distribuovaným zbožím
5. Komunikační – výměna informací potřebných pro uskutečnění distribučního procesu

#### **Přímá distribuce**

U přímé distribuce jde o dodávání výrobků zákazníkovi bez zprostředkovatele; je vhodná, jestliže existuje omezený počet zákazníků a ti se nacházejí v blízkosti výrobce. Výhodou je přímá informovanost a kontrola distribuce výrobcem a možnost jeho rychlé reakce na případné změny požadavků ze strany zákazníka. Nevýhodou jsou vysoké zásoby hotových výrobků ve výrobních skladech, velký počet individuálních zakázek a s tím spojené vysoké přepravní a distribuční náklady. [11, s.96]

## **Nepřímá distribuce**

U nepřímé distribuce je běžněji užívána, je vhodná při větším počtu zákazníků nebo při vysokých požadavcích na servis.

Výhodou jsou kratší dodací doby pro zákazníky, pro výrobce nižší potřeba zásob ve výrobních skladech, jednodušší administrativa a nižší přepravní a distribuční náklady. Nevýhodami jsou větší zásoby hotových výrobků v distribučním kanálu a pro výrobce nepřímá informovanost a kontrola distribuce, a tím i zmenšená schopnost reagovat na situaci na trhu. [11, s. 96]

## **Kombinovaná distribuce**

O kombinované distribuci hovoříme v případě, když daný podnik pro část produkce používá distribuci přímou a pro jiné distribuci nepřímou. [13]

### **1.3.3 Problémové okruhy distribuční logistiky**

V současné době zákazníci usilují o snižování jejich vlastních zásob, a proto objednávají výrobky v menším množství a častějších intervalech při maximální synchronizaci s jejich potřebami. Tyto skutečnosti nutí dodavatelské podniky vyvíjet vyhovující dodací strategie, které zajišťují vysokou dodavatelskou připravenost a pohotovost, ale zároveň nevedou k neúměrnému nárůstu logistických nákladů.

Hlavní problémové okruhy distribuční logistiky se zaměřují na:

- volbu stanovišť distribučních skladů,
- skladování,
- komisionářství a skladové hospodářství,
- výstup zboží a zajištění nakládacích činností,
- dopravu.

Distribuční logistika představuje významnou oblast podnikání. Má enormní nároky na zdroje-půdu, kapitál, informace, pracovní sílu a v dnešní době velmi ožehavé téma životního prostředí. Dříve neměla logistika velmi významné zastoupení na trhu. Dnes se z ní vyvinula oblast, kde může podnik dosáhnout značných úspor nákladů a činností, které mají obrovský vliv na spokojenost zákazníků, a tím i nemalou měrou ovlivňují objemy prodeje. Ve velké míře se spolu podílí na vytváření úrovně konkurenceschopnosti. Logistika představuje jednu z hlavních výdajových položek, podporuje pohyb a plynulý

tok zboží, peněz a informací. Je to soubor činností, jejichž úkolem je zajistit, aby byl správný produkt na správném místě ve správný čas, ve správném množství, ve správné kvalitě a se správnými náklady. Logistika v dnešní době má již nespočetně definicí. [15]

#### **1.3.4 Faktory ovlivňující distribuční logistiku**

Důležité je, že při distribuci si musíme určit konkrétní faktory, které nám určitým způsobem ovlivňují toky distribuce. Dle Schulteho při plánování logistických koncepcí a jejich implementací platí, že je nutno uvažovat o těch rámcových podmínkách, co nám mohou něco ovlivňovat, např. omezovat volné operační pole pro jednání a rozhodování.

V zásadě se nacházejí tyto faktory v pěti problémových oblastech, které se mohou lišit a navyšovat požadavky trhu: [10, s. 21]

- výrobní program,
- způsob dopravy,
- technologické určující faktory,
- právní rámcové podmínky logistiky,
- vše je následně ošetřeno a upraveno kupní či výrobní smlouvou, mezi smluvními partnery.

Jako součást realizace v distribučním řetězci je možné zařadit dopravu, balení, kompletaci, skladování, manipulační operace (nakládka, vykládka, fixace zboží) v dopravě, přenos informací, např. údajů o stavu zásob, objednávek, fakturace, reklamace, manipulace se zbožím v prodejnách apod. [11, s. 88-89] „*V distribučním systému lze využívat i různých zprostředkovatelů, např. obchodních agentur, komisionářů nebo makléřů, kteří zboží nevládní, nemanipulují s ním, za zboží nenesou zodpovědnost, jen zprostředkovávají obchodní operace v zastoupení za úplatu*“. [11, s. 95]

#### **1.4 Kvalita logistických služeb a její zlepšování**

Kvalita logistických procesů je prostředkem pro ovlivnění spokojenosti zákazníků (jak potvrdil výzkum autorů Daniela, Roberta a Valdira). To je velmi podstatné zjištění, protože tímto se potvrzuje, že vysoká kvalita logistických služeb pozitivně ovlivňuje výkonnost organizace. [16]

Logistické řízení je oblastí, ve které lze neustále dosahovat úspor a vytvářet zde i konkurenční výhodu pro podnik. Na druhou stranu je této ambice možné dosáhnout pouze po vyřešení celé řady problémů, které s logistikou souvisí. V současnosti je problémem při dosahování efektivity logistického řízení zejména rozšiřující se nutnost úpravy a rozvoje analytických nástrojů.

Zlepšování logistického řízení lze hierarchizovat prostřednictvím těchto kroků: [17, s. 358-372]

- Vytvoření logistických cílů a logistické koncepce organizace.
- Integrované zlepšování logistického řízení podniku v síťové struktuře podniků.
- Kontinuální zlepšování logistických procesů interní a externí logistiky organizace.

Logistický řetězec lze dle této definice rozdělit na hmotnou a nehmotnou stránku, tedy následovně: [9, s. 31]

- Hmotná stránka logistického řetězce – souvisí s uchováním a přemísťováním věcí schopných uspokojit danou potřebu konečného zákazníka, tedy logistický produkt, nebo věcí uspokojení podmiňující (například obaly, nedokončené výrobky).
- Nehmotná stránka logistického řetězce – souvisí s přemísťováním, či uchováváním informací nutných k tomu, aby se uchovávání a přemístění všech uvedených věcí a osob mohlo realizovat.

### **1.3.5 Řízení logistických rizik jako prostředek zvyšování kvality**

V souvislosti s kvalitou v logistice se stále více diskutuje i o nutnosti řešení a řízení rizik v celém logistickém řetězci a zvýšení schopnosti logistického řetězce zvládat následující rizika:

- Nenaplnění požadavků zákazníka z pohledu času, množství, kvality a místa.
- Nedostatečnou efektivnost toku.
- Ohrožení či nevyužití potenciálu logistiky.



### 1.3.6 Outsourcing logistiky jako prostředek zvyšování kvality

Outsourcing patří mezi moderní manažerské postupy, kdy je jeho cílem zvýšení výkonnosti organizace jako celku. Konkrétně se jedná o přesun části podnikových činností a odpovědností na externí subjekt, který je bude smluvně zajišťovat. Outsourcing je komplexním procesem, který souvisí zejména s budováním či udržením konkurenční výhody. Stále častěji se stává předmětem outsourcingu i logistika, i když se může jednat o hlavní činnost podniku. [18, s. 199-200]

V praxi lze rozlišit čtyři základní stupně outsourcingu logistiky: [1, s. 285-286]

- Second Party Logistic (2PL) – zadavatelská organizace objednává služby u specializovaných organizací, poskytovatelů logistických služeb.
- Third Party Logistic (3PL) – specializovaná organizace realizuje část či celý dodavatelský řetězec a zajišťuje jeho výsledek.
- Fourth Party Logistic (4PL) – specializovaná organizace přebírá kompletní optimalizaci logistického řetězce, takže dodavatel 4PL koordinuje více 3PL poskytovatelů.
- Fifth Party Logistic (5PL) – vytváří se předpoklad dlouhodobé smluvní spolupráce (strategické aliance) mezi poskytovatelem a zadavatelem služby.

Využití outsourcingu sebou nese výhody jako například zjednodušení podnikatelského procesu, nákladově výhodnější tvorbu výkonů specializovanými třetími stranami, záměnu fixních nákladů na variabilní, zeštíhlení či koncentrace procesů, zvyšování flexibility a volného prostoru, zlepšování zákaznické orientace, snižování míry investic, výhody ve financování, částečné přenesení rizika na subjekty poskytující služby, zlepšování transparentnosti v nákladech, integrace partnerských procesů. [18, s. 201]

Outsourcing sebou nese samozřejmě i nevýhody, a to například sníženou výtěžnost fixních zdrojů, riziko outsourcingu strategických služeb, realizaci rozhodnutí založeného na krátkodobé úvaze, růst nákladů v konečném důsledku, nedostatečnou ochranu citlivých dat, vysoké náklady na zavedení, riziko vysoké závislosti na outsourcingovém partnerovi, riziko demotivace zaměstnanců, nedostatečnou kvalitu outsourcovaných procesů. [18, s. 201]

### **1.3.7 SWOT analýza jako prostředek zvyšování kvality logistiky**

Jedním z nástrojů, jehož prostřednictvím lze identifikovat význam a důležitost logistiky v organizaci je například SWOT analýza. [3, s. 189]

Obecně platí následující pravidla: [3, s. 129-130]

- Silné stránky – jde o faktory, které generují výhody zákazníkům a také organizaci.
- Slabé stránky – jde o faktory, ve kterých se organizaci nevede příliš dobře, či takové faktory, které umí ostatní podniky realizovat lépe.
- Příležitosti – jedná se o faktory, které mohou zvyšovat poptávku v budoucnosti, či lepším způsobem uspokojit zákazníky a přinést organizaci úspěch.
- Hrozby – tyto faktory mají podobu skutečností, trendů, událostí, které mohou snižovat poptávku nebo vést k nespokojenosti zákazníků.

Prostřednictvím deskripce odborných zdrojů došlo k získání teoretického pohledu na řešenou problematiku. Nyní se lze více věnovat analýze současného stavu dovozu a prodeje ojetých automobilů v České republice.

## **2 Analýza současného stavu dovozu a prodeje ojetých automobilů v ČR**

Analýza současného stavu dovozu a prodeje ojetých automobilů se orientuje na využití sekundárních údajů pro popis logistických a obchodních souvislostí dovozu ojetých automobilů, dále na popis legislativních souvislostí dovozu ojetých automobilů, či na přehled nejlepších příkladů z praxe, aby mohlo v dalších částech práce dojít k benchmarkingu.

### **2.1 Logistické a obchodní souvislosti dovozu ojetých automobilů**

Odvětví prodeje ojetých automobilů se dynamicky proměňuje, což ovlivňuje i logistiku těchto produktů. Příležitosti se otevírají zejména pro zavedené logistické podniky, které zvládají distribuci vozidel ze zahraničí do České republiky a veškeré činnosti, které jsou s tímto spojené. Tuto příležitost však mohou využít i jiné podniky, které pochopí význam logistiky v odvětví. Klíčovou změnou v odvětví je potom růst internetového prodeje ojetých automobilů. Tento trend proměňuje stávající praxi, která byla založena zejména na prodeji přímém, tedy v autobazarech, autosalonech apod. [19]

Dovoz ojetých vozidel je už globálně rozšířená praxe a zejména v méně vyspělých zemích dochází k tomu, že se dováží ojeté automobily z rozvinutějších zemí, protože jde o levnější a ekonomičtější variantu. Tato praxe však vytváří i řadu logistických výzev, protože je nutné nějakým způsobem ojetá vozidla přepravovat. [20, s. 39-47]

Základní motivací při dovozu ojetých automobilů do České republiky je pro dovážející jednotlivce či podnikatelské subjekty zejména rozsáhlejší nabídka vozů, zpravidla výhodnější ceny a lepší technický stav ojetých automobilů, než je tomu na trhu v České republice. [21]

Dovoz ojetého automobilu z jiné země Evropské unie má zejména následující fáze: [21]

- Podpis kupní smlouvy – po podpisu kupní smlouvy je nutné absolvovat proces, který je zakončen vydáním českého velkého i malého technického průkazu a vydáním registračních značek. Při podpisu kupní smlouvy je zejména nutné zkontrolovat, jestli jsou v pořádku údaje uvedené v technickém průkazu. Pro

převoz do ČR jsou nutné tzv. převozní značky, které se v daném státě vydají na dopravním inspektorátu poté, co si kupující přijde vůz odhlásit.

- Evidenční kontrola na STK v České republice – v případě, kdy má kupované vozidlo platnou technickou kontrolu z členského státu EU, či Švýcarska, Lichtenštejnska, Norska, Islandu, tak není nutné s vozidlem podstupovat technickou kontrolu znovu, ale realizuje se pouze tzv. evidenční kontrola na STK. Tato kontrola spočívá v komparaci toho, jestli uvedené informace v malém a velkém technickém průkazu souhlasí se skutečností. Za toto se platí poplatek.
- Sjednání povinného ručení – následně je nutné sjednat povinné ručení, tedy zákonem stanovené pojištění, bez kterého nelze automobil používat na českých silnicích.
- Provedení zápisu do registru silničních vozidel – posledním krokem je zápis automobilu do registru silničních vozidel, který realizuje příslušný dopravní inspektorát. Dále je možné, že bude muset kupující platit tzv. ekologickou daň, pokud vozidlo nespĺňuje emisní limity na úrovni EURO 3. Dále může vzniknout povinnost k platbě daně z přidané hodnoty, když má vozidlo najeto méně než 6 000 kilometrů, či je předáno do 6 měsíců od jeho první registrace.

## **2.2 Legislativní souvislosti dovozu ojetých automobilů**

Počet osobních a nákladních automobilů v České republice dlouhodobě roste, což vede k tomu, že je provoz automobilů spojován s řadou restrikcí ze strany státu. Restrikcemi se legislativa snaží zejména zajistit bezpečnost provozu, ale také snížit negativní důsledky silniční dopravy na životní prostředí. [22, s. 17-19]

K základním legislativním předpisům při dovozu automobilů ze zemí Evropské unie do ČR, které musí být dodrženy, patří: [23]

- Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 343/2014 Sb., o registraci vozidel, ve znění pozdějších předpisů,

- Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, ve znění pozdějších předpisů.

Tyto legislativní předpisy upravují podmínky registrace vozidel, technické požadavky na provoz silničních vozidel, práva a povinnosti osob, které vyrábí, dováží a uvádí vozidla na trh v České republice, dále práva a povinnosti vlastníků a provozovatelů vozidel apod. Zákon tedy upravuje i pravidla dovozu ojetých vozidel a dovozci ojetých vozidel se musí jednotlivými paragrafy zákona řídit. Zejména je v legislativě upravena součinnost mezi dovozcem a obcí s rozšířenou působností, která upravuje pravidla registrace ojetých importovaných vozidel. [24]

Vyhláška č. 343/2014 Sb., o registraci vozidel, ve znění pozdějších předpisů upravuje pravidla registrace vozidel v České republice, vedení registru vozidel, rozsah a obsah údajů v registru vozidel, doklady k silničnímu vozidlu, registrační značky, zkušební provoz, manipulační provoz a jízdu z místa prodeje do místa registrace. Této legislativě podléhá každý dovozce ojetých automobilů, který v České republice přihlašuje dovezené vozidlo. [25]

## 2.3 Přehled nejlepších příkladů z praxe

Aktuální situace na trhu dovozu ojetých automobilů vede k této situaci:

*„Nové možnosti se naopak otevírají pro logistické firmy, které v současnosti poskytují služby pro automobilové výrobce. Často se nejedná o pouhou přepravu nových automobilů, ale rovněž o řadu doplňujících a navazujících tzv. postprodukčních služeb, které zahrnují například individuální montáž doplňujících prvků do vozidel, včetně třeba autorádií a další elektroniky.“ [26]*

Z původního stavu na trhu dovozu ojetých vozidel, kdy docházelo k poptávkám jednotlivých zákazníků a ke kusovým přepravám se během posledních let business s on-line prodejem použitých aut značně rozrostl a přilákal i velké logistické společnosti. To je dáno, že tento způsob dovozu automobilů už nepoptávají pouze koncoví zákazníci, ale také leasingové společnosti či dealerství. Trendem je také úzká spolupráce logistických společností s aukčními společnostmi napříč Evropou. Logistické společnosti pak nezajišťují pouze přepravu z bodu A do bodu B, ale komplexní služby jako IT, skladování, servis. [26]

*„Tak jak se trh s ojetými vozidly rozrůstá, začnou se před logistickými firmami otevírat i další příležitosti. Dosud představují hlavní oblast zájmu podnikové flotily, v budoucnu však mohou logistické společnosti dodávat třeba i soukromým koncovým uživatelům.“*  
[26]

Například jednou z klíčových výhod logistických společností, které se zabývají distribucí automobilů, je dobře umístěný sklad. Prodej zboží přes internet zase umožňuje logistickým firmám rozšiřovat portfolio nabízených služeb s přidanou hodnotou, tj. například přebalovat výrobky, personalizovat jejich podobu. K tomuto potřebují logistické společnosti kvalifikované pracovníky a potřebnou techniku, ale samozřejmě i skladovací plochu. [26]

### **2.3.1 Využití internetového prodeje pro prodej ojetých automobilů z dovozu**

Prodej automobilů prostřednictvím internetu má samozřejmě svoje bariéry a překážky, ale i s těmito lze nějakým způsobem bojovat a eliminovat jejich vliv. Jako základní nedostatek se jeví například nemožnost si automobil vyzkoušet, ale prostřednictvím virtuální reality lze absolvovat virtuální jízdu. Právě testovací jízdu požaduje (dle výzkumu Ernst & Young) až 95 % kupujících. V budoucnosti se však zvyklosti a požadavky kupujících mohou změnit, protože dle dalšího výstupu z výzkumu až 29 % českých řidičů uvádí, že si umí představit nákup automobilu po internetu.

Je to fenomén dnešní doby – až třetina všech ojetých aut prodaných v českých autobazarech, je prodána prostřednictvím internetu.

Informace vyplývají ze statistik společnosti Auto ESA, která na českém trhu provozuje síť autocenter s ojetými vozy a relevantnost podtrhuje skutečnost, že společnost uvádí, že v loňském roce prodala přes internet téměř 5 000 vozů.

**Tab. 2.1 Devět nejčastěji inzerovaných automobilů**

Pořadí	Značka a typ vozu
1.	Škoda Octavia
2.	Škoda Fabia
3.	VW Passat
4.	VW Golf
5.	Škoda Superb
6.	Ford Focus
7.	BMV 3
8.	Škoda Rapid
9.	Ford Mondeo

Zdroj: Statistika Auto ESA

*„V roce 2018 jsme registrovali na našich webových stránkách více než 17 milionů návštěv,“ říká Pavel Foltýn z Auto ESA a pokračuje: „Oproti roku 2017 to je nárůst o plných 39 % což jednoznačně koresponduje s obecným trendem změn zákaznického chování. Analýza ukázala také stále větší oblibu využívání mobilních zařízení při výběru ojetého vozu. Poměr návštěv z desktopu a mobilních zařízení je cca 72 % oproti 28 % ve prospěch desktopu. V porovnání s loňským rokem narostla obliba využívání mobilních zařízení o 70 %.“ [27]*

Právě logistické podniky se svým know-how a přepravními kapacitami mohou hrát podstatnou roli při těchto změnách, protože se stanou významným prvkem v procesu dodání vozidla. To už se děje například v segmentu firemních vozidel. Logistické společnosti realizují úpravy vozidel dle zadání zákazníka, provádí kompletní kontroly automobilů před doručením, následně realizují doručení, tedy rozšiřují svoje služby a celý logistický proces optimalizují tím, že řadu činností realizují na jednom místě, takže se proces významně zjednodušuje a urychluje. Zároveň se při těchto procesech musí logistické společnosti vyrovnávat s rostoucím tlakem na rychlost doručení automobilu dealerům či koncovým zákazníkům. Za tímto účelem používají logistické společnosti specializovaná logistická centra, takže si zákazník může vybírat ze skladových vozů a logistická organizace mu automobil před doručením dovybaví podle požadované specifikace. [26]

## **Společnost Gefco**

Trh ojetých vozů je v České republice větší než trh nových aut, což si řada organizací uvědomuje a soustředí se na prodej právě ojetých vozidel. Logistické společnosti, které distribuují nové automobily, se proto začínají orientovat i na tento trh. Například logistická společnost Gefco se orientuje na segment dva až tři roky starých vozidel s jasnou minulostí, které byly součástí firemních flotil. Jedná se o kvalitní vozy, o které je na trhu ojetých vozů zájem. Nakoupená vozidla sváží Gefco do svého logistického centra, kde se jejich interiéry a exteriéry vyčistí, opravují se apod. Následně probíhá nafočení automobilů a jejich prodej prostřednictvím internetu. [26]

## **Carvago**

Český startup Carvago se zabývá internetovým prodejem ojetých automobilů v segmentu B2B (tj. pro firemní zákazníky). K prodeji využívá inovativní metodu vyhodnocování velkých dat, tj. údajů o milionech ojetých vozidel, která jsou k dispozici na evropském trhu. Big data a jejich rychlá analýza umožňuje během několika sekund posoudit každé vozidlo a ihned jej nabídnout vhodným dealerům (do budoucnosti i koncovým zákazníkům). Automobily pak na zadané místo doručuje logistická společnost Gefco. V budoucnosti se má Carvago stát jedním z článků logistického systému mateřského holdingu European Automotive Group, který zahrne celý proces, od výkupu vozidla, jeho financování, pojištění, až po dodání prodejci či koncovému zákazníkovi. [26]

## **Hödlmayr**

Německá logistická společnost Hödlmayr chápe nákup a prodej ojetých automobilů jako zajímavou tržní příležitost. Původně se zabývala logistikou a přepravou vozidel, ale následně rozšířila svoje služby také o remarketing. Ojetý automobil převezme, zajistí technický servis a na vozidle zadokumentuje a opraví případná poškození. Následně vůz vyčistí, umyje, pořídí si fotografickou dokumentaci, automobil uskladní a dodá novému kupujícímu. Tato činnost je zejména pro zákazníky typu vozových parků, půjčoven, dovozců či pojišťoven. Výhodou pro zákazníka je outsourcing časově náročných sekundárních procesů a služeb, standardizace kvality a úspory prostřednictvím centralizace služby. [26]



## **Autoimport Group**

Společnost Autoimport Group působí v České republice a zabývá se poradenstvím při nákupu ojetých i nových automobilů, a to zejména při dovozu těchto vozů z Evropské unie. Ambicí společnosti je, co nejlevněji a nejspolehlivěji dostat automobil k novému majiteli. Součástí služeb je realizace úplné diagnostiky, prověření aktuálního technického stavu, počtu ujetých kilometrů, zjištění dostupné servisní historie vozidla, kontrola karosářské a lakýrnické historie. Celý proces nákupu a dovozu automobilu je možné realizovat přes internet, tedy na dálku. Společnost vyřizuje komunikaci, financování, prohlídku auta, administrativu, přepravu, pojištění, záruku a registraci. Nabídka vozů je propojena se zahraničními aukčními společnostmi, kde si může zákazník vybrat automobil a organizace zajistí jeho nákup a dovoz (jde o mobile.de, autoscout24.com). Proces spolupráce (nákupu z pohledu zákazníka) má následující podobu: [28]

- Výběr a prověření vozu – organizace bezplatně ověří vůz, takže garantuje původ vozidla, najeté kilometry, originalitu stavu karoserie, zákazník obdrží i fotodokumentaci vozidla.
- Kontrola a koupě vozu – proškolená síť techniků dokáže ověřit vůz přímo na místě prodeje, zajistit sepsání smlouvy a vyřízení veškeré administrativy.
- Transport a přihlášení – automobil je po zakoupení transportován v pojištěném kamionu na pobočku organizace v ČR, kde je provedena dovozová technická kontrola, evidenční kontrola, mytí a čištění. Dále je zajištěna registrace vozidla. Až potom dochází k předání automobilu.

Z hlediska logistiky se lze ještě inspirovat službou přepravy automobilů, které společnost nabízí. Jedná se o kusovou a celovozovou mezinárodní přepravu vozidel. Tato služba doplňuje produktové portfolio, aby byla zajištěna kontinuita a komplexnost poskytovaných služeb. Přeprava je realizována prostřednictvím vlastních přepravníků automobilů, kterými se dopravují automobily do České republiky. Organizace disponuje přepravníky různých typů a velikostí, což umožňuje vybrat nejvhodnější řešení pro přepravu vozidla. Celý transport ještě podporují logistické plochy pro překládku a uskladnění vozidel, které se nachází v Německu a v České republice. [28]

### 2.3.2 Dovoz ojetých automobilů do ČR v roce 2019

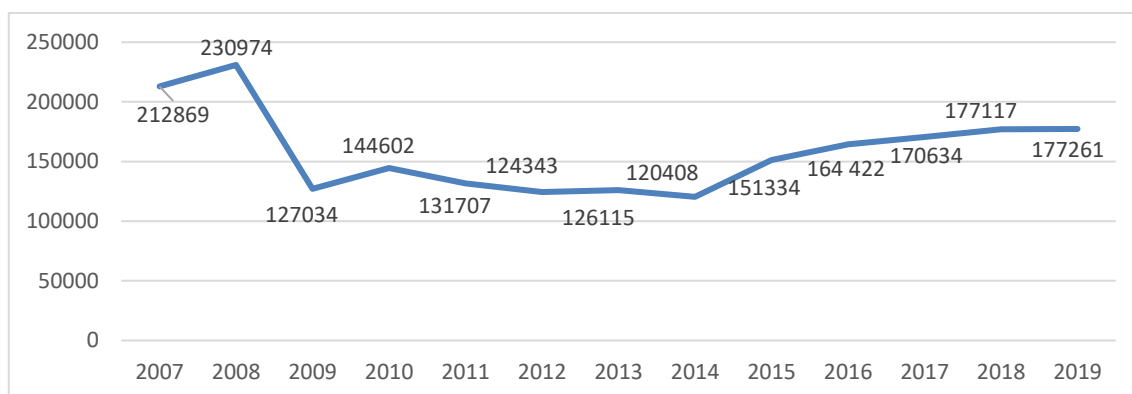
Na úvod uvádím zajímavou tabulku s přehledem nejprodávanějších značek a modelů nových vozidel v naší republice za rok 2019. Z počtu a typu prodaných nových vozidel se následně odvíjí nabídka ojetých vozidel na našem trhu.

**Tab. 2.2** Tabulka 1 Deset nejprodávanějších nových automobilů v ČR v roce 2019

Pořadí	Značka a typ vozu
1.	Škoda Octavia
2.	Škoda Fabia
3.	Škoda Rapid
4.	Škoda Karoq
5.	Škoda Kodiaq
6.	Dacia Duster
7.	Hyundai i30
8.	Škoda Superb
9.	Dacia Dokker
10.	Renault Clio

Zdroj: ePojištění.cz [29]

V následujícím přehledu jsou zahrnuty statistiky a grafy společnosti Cebia, které souvisí přímo s dovozem a prodejem ojetých osobních automobilů do ČR. Statistiky jsou z roku 2019, protože import a prodej ojetých automobilů, a tedy i statistické údaje za rok 2020 jsou ovlivněny koronavirovou pandemií.

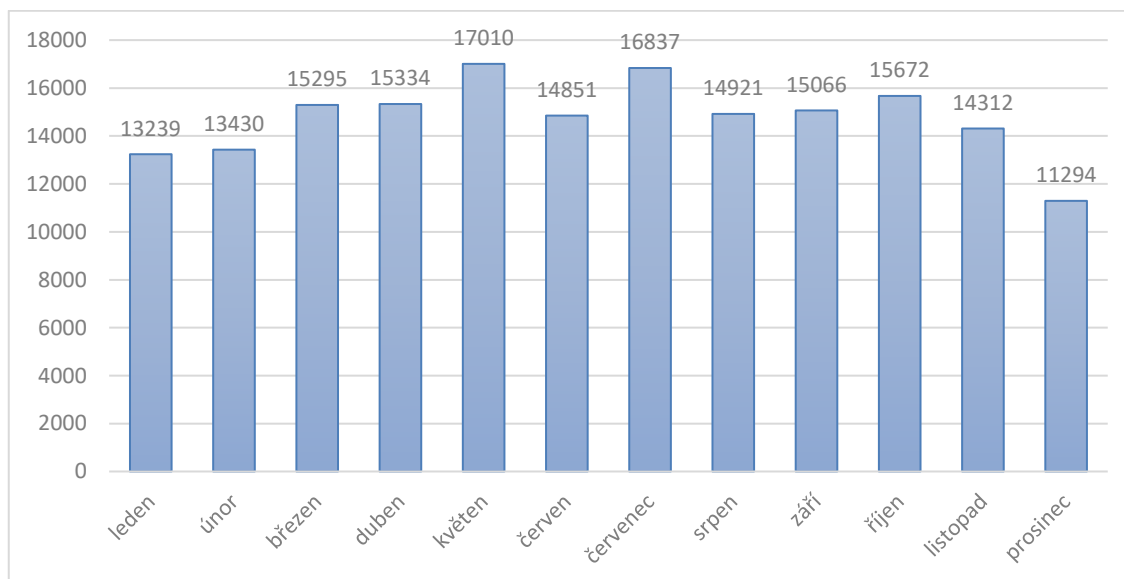


**Graf 2.1** Vývoj počtu dovážených ojetin do roku 2019

Zdroj: Cebia [31]

Počet prodávaných osobních ojetých vozů na českém trhu v roce 2019 meziročně mírně poklesl o zhruba 0,65 % na 760 000 kusů. Dá se tak říci, že trh ojetých automobilů

prakticky stagnoval, podobně jako počet dovezených osobních ojetých vozů ze zahraničí, u nichž došlo jen k velice mírnému nárůstu o 144 kusů, což meziročně představuje 0,08 %, tedy ani ne desetinu procenta.



**Graf 2.2 Počet dovezených ojetých aut v jednotlivých měsících v roce 2019**

Zdroj: Cebia [31]

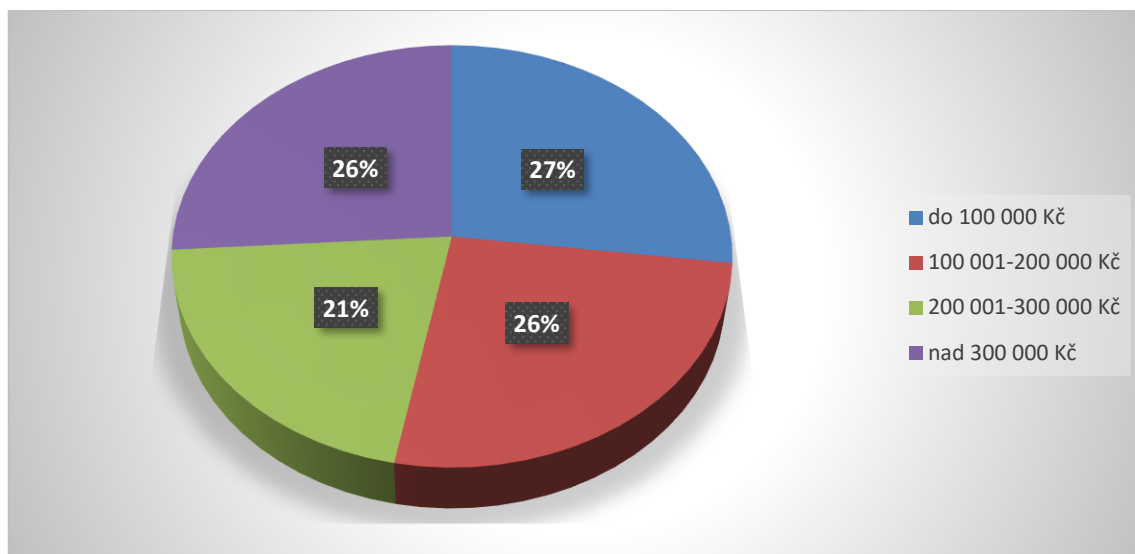
Nejvíce aut se v roce 2019 dovezlo v květnu a červenci, naopak nejméně v prosinci a prvních dvou měsících roku. Průměrné stáří dovezených ojetých osobních aut činilo 10,3 roku. Podíl ojetých vozidel dovezených ze zahraničí starších 10 let byl 51,49 %. Meziročně klesl podíl aut ve stáří 10 až 15 let o více než jeden procentní bod na 32 %, ale na druhou stranu narostl o více než jeden procentní bod podíl aut starších 15 let na 19 %. Každé páté dovezené osobní ojeté auto bylo starší 15 let, což je pro bezpečnost na silnicích alarmující. Jen ve stáří od 3 do 11 let je přitom každé dvacáté po totální havárii.

Alarmující také je, že neklesá, respektive v řádech desetinných čísel naopak stoupá, podíl inzerovaných ojetých aut, která jsou prodávána jako nehavarovaná. Vzhledem k tomu, že jejich výskyt v inzerci přesahuje 99 %, je zřejmé, že nejde o pozitivní zprávu informující o lepším stavu prodávaných vozů, ale o úmyslné zatajování havárií. Podíl prodávaných ojetých vozů, u nichž došlo ke snížení počtu najetých kilometrů, klesl loni na 33 %.

### 2.3.3 Cena dovezených ojetých automobilů

Průměrná cena ojetých vozidel prodaných činila loni 223.900 Kč. Meziročně došlo k jejímu nepatrnému poklesu o 1 %, který je způsoben tím, že se během roku přestaly na

trhu ve větší míře vyskytovat zánovní a mladé ojetiny z ukončených krátkodobých operativních leasingů, které významně ovlivnily trh v druhé polovině předloňského roku a začátkem toho loňského. Na pokles průměrné ceny mělo také vliv mírně se zvyšující průměrné stáří dovezených osobních ojetých automobilů ze zahraničí, prodávaných především ve čtvrtém čtvrtletí loňského roku. Vliv na prakticky stagnující cenu vozů mělo i prodloužení průměrné doby prodeje před koncem roku, což souviselo s vánočními svátky i s tím, že řada lidí čeká s koupí vozu na jaro.



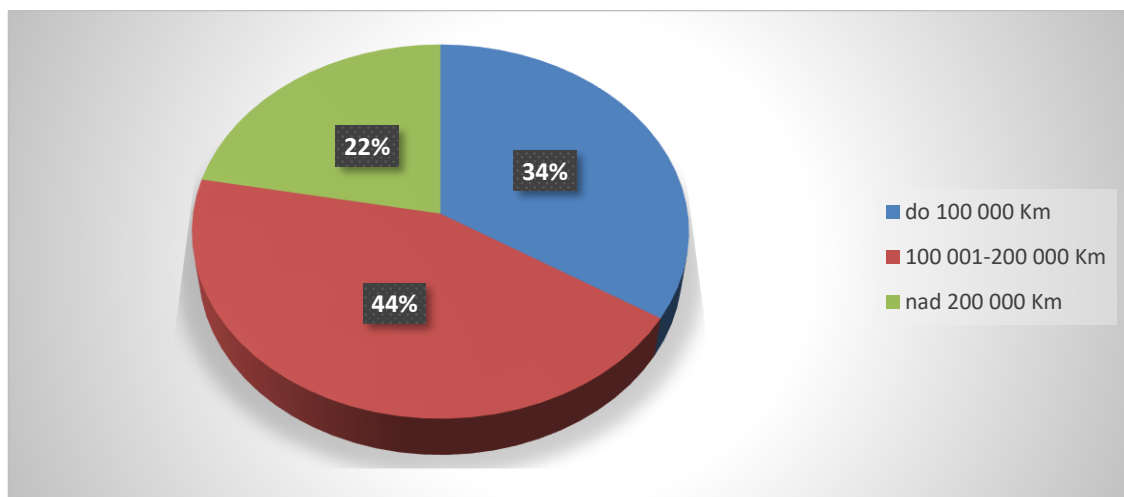
**Graf 2.3 Cena dovezených ojetin za rok 2019**

Zdroj: Cebia [31]

### 2.3.4 Udávaný stav na počítadle ujeté vzdálenosti

V roce 2019 byla průměrná hodnota udávaná na tachometru 157 tisíc kilometrů. Vzhledem k průměrnému pozměnění tachometrů, které se pohybuje okolo 100 tisíc km, byl ve skutečnosti průměrný stav tachometru zhruba 180 tisíc kilometrů. Pozměněný stav ujetých kilometrů na tachometr měla třetina ojetin určených k prodeji. Skutečnost, že se od jara přestávaly větší míře prodávat zánovní a mladé ojetiny z krátkodobých operativních leasingů, měla vliv na meziroční snížení podílu aut s tachometrem do 100 tisíc km. Dalším faktorem, který statistiku rozmezí nájezdu kilometrů ovlivnil, je snížení podílu aut s pozměněným stavem počtu ujetých kilometrů tachometrem z 37 % na 33 %.

Za vozidlo s pozmeněným stavem počítadla ujeté vzdálenosti pokládáme takové, jehož stav počtu najetých kilometrů podle naší evidence klesl v průběhu jeho provozu minimálně o 20 tisíc kilometrů a nejedná se přitom o chybně zapsaný údaj, tedy lidskou chybu.

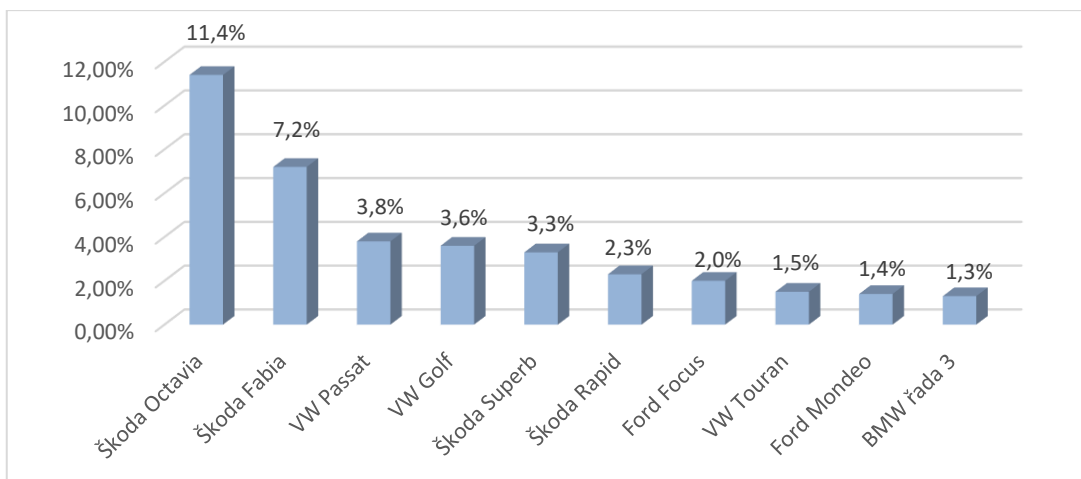


**Graf 2.4 Udávaný stav počítadla ujetých kilometrů v roce 2019**

Zdroj: Cebia [31]

### **2.3.5 Nejprodávanější modely ojetých aut, nejžádanější barvy a pohony**

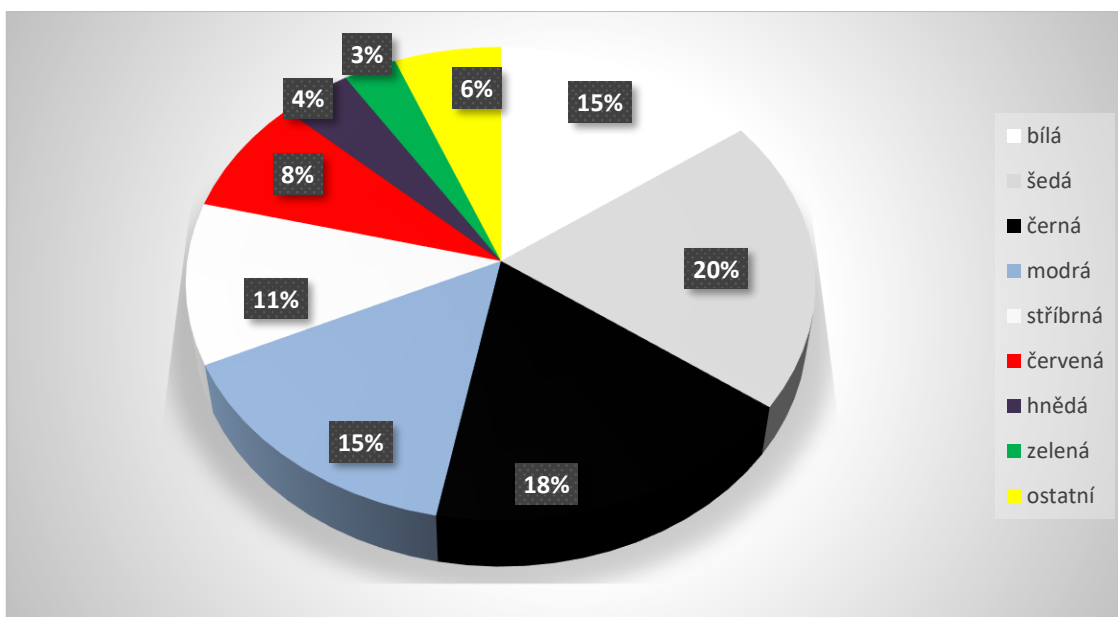
V roce 2019 se zvýšil podíl trhu, který si nárokovalo deset nejprodávanějších modelů osobních ojetých vozů, o 5,5procentního bodu na 37,8 %. Vliv na to mělo navýšení nejoblíbenějších modelů vozů koncernu Volkswagen. Nejvíce se loni opět prodávaly vozy Škoda Octavia, jejichž podíl meziročně narostl o 1,5procentního bodu na 11,4 %. Druhou pomyslnou příčku obsadily vozy Škoda Fabia s 7,2 %, což bylo meziročně o 0,8procentního bodu více. Stejný nárůst zaznamenaly i Volkswagen Passat a Volkswagen Golf či Škoda Rapid.



**Graf 2.5 Nejprodávanejší modely v roce 2019**

Zdroj: Cebia [31]

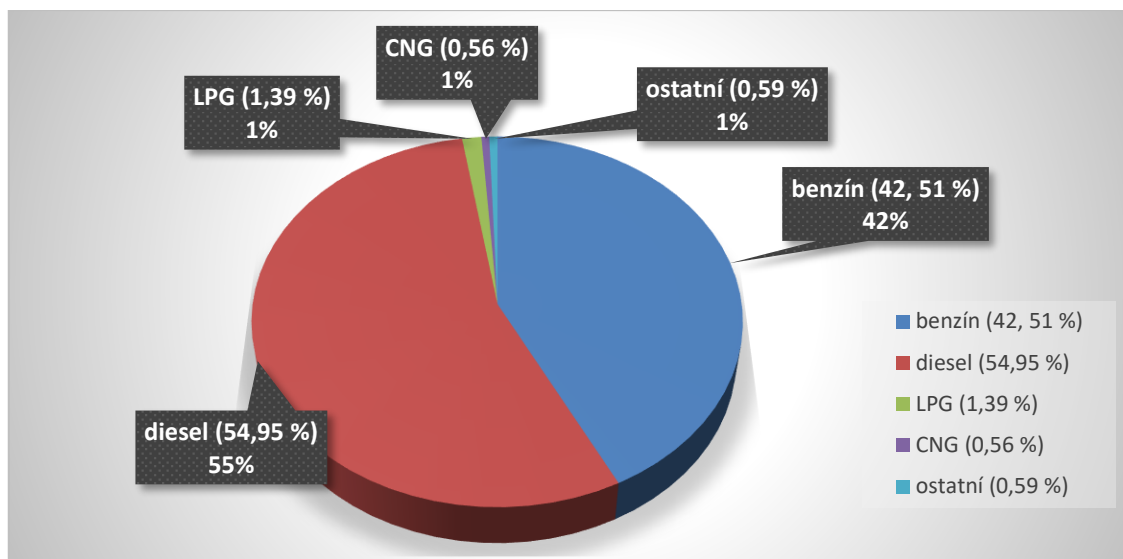
Z grafu 5 je patrné, že neprodávanejším modelem byl Škoda Octavia.



**Graf 2.6 Nejprodávanejší barvy**

Zdroj: Cebia [31]

Z grafu 6 je patrné, že nejprodávanejšími barvami byla šedá a černá.



**Graf 2.7 Zákazníky požadovaný druh paliva**

Zdroj: Cebia [31]

Z grafu 7 je patrné, že prodávanější jsou vozidla s motory spalující motorovou naftu.

Výstupy a zhodnocení z tohoto přehledu nejlepších příkladů z praxe jsou použité v rámci dalších částí práce. Poznatky uvedené v předcházejících částech práce včetně přehledů v tabulkách a grafech lze považovat za dostatečné k tomu, aby nyní mohlo dojít ke sběru primárních informací o fungování řešeného logistického procesu ve vybrané organizaci.

Rostoucí podíl na trhu ojetin zaznamenávají také hybridy a elektromobily. Loni bylo v Česku v nabídce na 4 500 hybridů (meziročně +46 %) a na 2 000 plně elektrických vozů (+30 %).

Dle společnosti Cebia bylo nejvíce ojetin inzerováno v Praze a Středočeském kraji a nejméně pak v krajích Karlovarském a Libereckém.

Sledování statistických údajů obecně pomůže také organizaci při vytváření vlastní strategie a zaměření při dovozu a prodeji ojetých automobilů.

Doporučuji tedy organizaci vždy počátkem nového roku využít tento zdroj k získání přehledu v celorepublikovém měřítku a použít při podnikatelské činnosti pro vlastní potřebu.

### **3 Dovoz a prodej ojetých vozidel společností XY**

Následující kapitola popisuje blíže přístup organizace XY k dovozu a prodeji ojetých silničních vozidel. Organizace XY pro účely zpracování práce poskytla interní informace citlivého charakteru, a proto si nepřála zveřejnit svoje jméno. Na základě tohoto bude označena anonymní zkratkou XY.

Nejdříve je představen profil vybrané organizace XY, následně proces logistiky dovozu automobilů, který je doplněn o benchmarking s best practices příklady (viz předcházející kapitola). Následují informace z primárního šetření z rozhovoru s majitelem organizace, které se týkaly řešených logistických procesů. V závěru kapitoly pak veškeré informace shrnuje SWOT analýza logistiky dovozu ojetých automobilů ve společnosti XY.

#### **3.1 Profil vybrané organizace XY**

Organizace XY se zabývá obchodováním s ojetými vozidly a orientuje se na prodej ojetých automobilů všech značek.

Mezi její další služby patří i zprostředkování individuálního dovozu automobilů ze zahraničí (tj. výhradně zemí Evropské unie). V budoucnosti se chce organizace ještě více orientovat na rozvoj této služby, využít i synergických efektů mezi dovozem ojetých automobilů a rozvojem autobazaru. Individuální dovoz ojetých automobilů je rostoucím segmentem a generuje stále větší podíl tržeb, a proto se chce organizace do budoucnosti orientovat zejména tímto směrem. Tato práce by měla vytvořit výstupy, které zefektivní logistiku individuálního dovozu automobilů v organizaci XY.

Od počátku zahájení své činnosti je cílem organizace dosahovat spokojenosti každého klienta a přistupovat k jeho potřebám individuálně tak, aby se podařilo jejich pochopení a následné splnění. K dalším službám (kromě prodeje ojetých automobilů a individuálního dovozu) patří zajištění financování a pojištění, oprav vozidel, pneuservisu, čištění vozidel a renovace laku.



## **3.2 Současný proces dovozu a prodeje ojetých vozidel v organizaci XY**

Z interní dokumentace organizace a informací získaných od majitele lze odvodit jednotlivé fáze procesu dovozu a prodeje ojetého automobilu v organizaci XY.

Jedná se o následující kroky:

1. poptávka zákazníka, vytvoření a schválení nabídky,
2. tvorba časového harmonogramu a plánu procesu,
3. nákup ojetého vozidla,
4. přeprava do ČR (sídlo organizace),
5. prodej vozidla v ČR (konečnému zákazníkovi) a s tím spojené administrativní činnosti a služby (včetně legislativních náležitostí).

### **3.2.1 Poptávka zákazníka, vytvoření a schválení nabídky**

Začátkem procesu je poptávka koncového zákazníka, kterou zadává osobně v provozovně organizace. Zde upřesňuje typ automobilu a jeho další charakteristiky. Na základě tohoto provede organizace průzkum trhu (k tomu využívá internetové bazary ojetých vozů v Německu a v Rakousku). Pokud bylo nalezeno vhodné vozidlo, tak dochází k předložení nabídky. Tato předložená nabídka pak musí být schválena zákazníkem. Pokud došlo ke schválení nabídky, tak se přikračuje k dalšímu kroku, kterým už je tvorba časového harmonogramu a plánu trasy, což už úzce souvisí s dovozem ojetého vozidla do České republiky.

### **3.2.2 Tvorba časového harmonogramu a plánu procesu**

Tvorba časového harmonogramu a plánu trasy je realizována za účelem nalezení, co neoptimálnější (nejrychlejší) trasy do místa, kde je automobil prodáván. Na základě tohoto je vytvořen časový harmonogram, itinerář cesty včetně zastávek. K tomuto se využívá webová aplikace Google Maps, která umožňuje jednoduché plánování cest a lze ji využít i jako navigaci (v rámci mobilní aplikace). Vždy je preferována nejrychlejší trasa, která vede zejména po dálnicích a silnicích I. třídy.

### **3.2.3 Nákup ojetého vozidla**

Po tvorbě plánu následuje nákup vozidla, který je podmíněn přepravou řidiče do místa prodeje, resp. právě naplněním plánu. V organizaci se využívá trojího přístupu, a to buď

do cílové destinace cestuje pracovník organizace, který potom vozidlo přepravuje prostřednictvím odtahové soupravy (tato odtahová souprava je ve vlastnictví organizace XY). Druhou variantou je ta, že do cílové destinace jede pracovník organizace a řidič (brigádník), který potom vozidlo přepraví do ČR. Třetí variantou je najmutí outsourcingové společnosti, která přepravu zajistí.

V cílové destinaci pak probíhá nákup vozidla. Pracovník organizace provádí kontrolu vozidla, jeho technického stavu, řeší platbu apod. Pokud přepravu zajišťuje outsourcingová společnost, tak zde také pracovník společnosti provádí kontrolu technického stavu vozidla, ale ze zkušeností organizace vyplývá, že pouze zběžně, neručí za žádné chyby při kontrole apod. Také se při tomto způsobu musí řešit platba odděleně, tedy platí se přes bankovní účet, což je pro řadu prodávajících problematické (ze zkušeností organizace vyplývá, že prodávající v zahraničí preferují v drtivé většině zejména platbu v hotovosti). Z pohledu zajišťované kvality se tedy outsourcing jeví jako méně vhodná varianta dovozu ojetého vozidla.

#### **3.2.4 Přeprava do ČR (sídlo organizace)**

Po nákupu vozidla následuje jeho přeprava do České republiky, která je realizována opět podle plánované trasy, a také dalších předem co nejpřesněji naplánovaných činností včetně důležitého časového harmonogramu a nezbytných dokumentů.

#### **3.2.5 Prodej vozidla zákazníkovi, administrativní činnosti a služby**

Administrativní činnosti zařizuje pracovník organizace po přijetí automobilu v sídle organizace. Je realizována i vstupní prohlídka, aby byl posouzen soulad vozidla s textem inzerátu, kupní smlouvou apod.

Po tomto je automobil připraven pro zákazníka, a tedy dochází k uzavření prodeje. Pokud zákazník automobil odmítne převzít, tak je automobil naskladněn jako produkt k prodeji v autobazaru nebo konkrétnímu zákazníkovi.

### **3.3 Kalkulace logistických nákladů**

Uvedený logistický proces je samozřejmě spjat s logistickými náklady. Jde zejména o náklady na přepravu ojetých automobilů, ale případně i další náklady. Kalkulace logistických nákladů je zde provedena ve třech variantách, dle toho, kdo přepravu

zajišťuje. Jde o modelový příklad dovozu automobilu z města Magdeburg (Německo). Ze sídla organizace je Magdeburg vzdálen 466 kilometrů.

### 3.3.1 První varianta individuálního dovozu

Jedná se o variantu zaměstnanec organizace a vlastní odtahová souprava.

Nejprve dochází ke kalkulaci logistických nákladů u varianty, která spočívá v dovozu ojetého vozidla s využitím zaměstnance a odtahové soupravy. Položka pohonných hmot zde vychází na 2.516 Kč (tj. při spotřebě 9 litrů na 100 kilometrů, vzdálenosti tam i zpět, a ceně 30 Kč za litr pohonné hmoty). Rozpočet na pojištění a další poplatky činí 1.000 Kč. Mzdové náklady jsou kalkulované jako 1.900 Kč, tj. za 10 hodin práce při hodinové mzdě 190 Kč (včetně odvodu zaměstnavatele). Jako poslední položka jsou kalkulované osobní náklady, tj. náklady na stravu či nocleh (i když v tomto případě nocleh pracovník nevyužije).

**Tab. 3.3 Logistické náklady – za městnance a odtahová souprava**

Logistické náklady	Kč
Pohonné hmoty (spotřeba 9 l/100 km)	2.516
Pojištění a další poplatky (cestovní, asistenční služba)	1.000
Mzdové náklady zaměstnanec (10 hodin)	1.900
Osobní náklady (strava, nocleh, další poplatky)	500
Celkem	5.916

Zdroj: vlastní kalkulace dle interních materiálů organizace

### 3.3.2 Druhá varianta individuálního dovozu

Ve druhé variantě dochází k nájmu řidiče, tedy k využití brigádníka. Náklady se zde zvyšují o položku mzdových nákladů na tohoto brigádníka a položku osobních nákladů (+500 Kč) oproti předchozí variantě. V tomto případě je také nutné vynaložit další náklady na pohonné hmoty, protože řidič bude cestovat s ojetým vozem z místa prodeje do sídla společnosti XY. Celkové náklady jsou v tomto případě 9.175 Kč.

**Tab. 3.4 Logistické náklady – zaměstnanec a brigádník**

Logistické náklady	Kč
Pohonné hmoty (spotřeba 9 l/100 km)	3.775
Pojištění a další poplatky (cestovní, asistenční služba)	1.000
Mzdové náklady zaměstnanec	1.900
Osobní náklady (strava, nocleh, další poplatky)	1.000
Mzdové náklady brigádník	1.500
Celkem	9.175

Zdroj: vlastní kalkulace dle interních materiálů organizace

### 3.3.3 Varianta obchodního dovozu

Ve třetí variantě dochází k využití outsourcingu, ve kterém organizace XY využívá služeb externí společnosti, která zajistí přepravu ojetého automobilu dle objednávky. Cena je v tomto případě 3,50 Kč za jeden kilometr. Tato cena platí pouze v případě, že dovoz vozidla znamená vyřízení nedoložené soupravy, přičemž se hradí cesta tam i zpět. K této se ještě připočítává jednorázový paušální poplatek ve výši 5.000 Kč. V modelovém příkladu jsou celkové náklady ve výši 8.262 Kč.

**Tab. 3.5 Logistické náklady – využití outsourcingu**

Logistické náklady	Kč
Cena za 1 kilometr	3.262
Paušální poplatek za službu	5.000
Celkem	8.262

Zdroj: vlastní kalkulace dle interních materiálů organizace

### 3.3.4 Komparace variant, výhody x nevýhody aktuálního stavu

Problémy v tomto řešení nastávají v oblasti kapacity logistických procesů. V případě, kdy má organizace více zakázek, tak vznikají prodlení – nelze zajistit dovoz více automobilů v krátkém čase, a tedy zákazníci svoji objednávku nakonec nerealizují – zvolí jiného dodavatele. Tímto organizaci XY vzniká ušlý zisk. Řešením by mohla být kombinace různých variant (například přeprava pracovníkem a přeprava formou outsourcingu), ale přeprava outsourcingem patří mezi nejdražší varianty, a proto je možné, že organizace

může realizovat jiné "levnější" řešení vlastními silami. Hledáním takového řešení se zabývá návrhová část práce.

Malé a střední podniky často čelí různým bariérám, které komplikují plnohodnotné využití potenciálu logistiky. To znamená, že zde existují různá omezení. Nejčastěji se hovoří o kvalifikaci pracovníků, věkové struktuře zaměstnanců, pracovní náplni zaměstnanců, důležitosti, která se logistice přisuzuje.

V organizaci XY lze za nedostatek (či bariéru) pokládat zejména kvalifikaci pracovníků či důležitost, která se logistice přisuzuje. V podstatě zde nepracuje pracovník, který by měl vzdělání z oblasti logistiky, nebo se v logistice profesně pohyboval. Procesy tedy nejsou podpořené nějakou odbornou znalostí, spíše se realizují intuitivně, což samozřejmě nelze hodnotit příliš pozitivně. To pak vede i k podcenění logistických přínosů a k podcenění potenciálu, který má logistika pro podporu konkurenceschopnosti. Nicméně, organizace se orientuje primárně na prodej automobilů, a proto je logické, že těmto procesům nepřikládá velký důraz. Do budoucna by však mělo dojít ke změně.

### **3.3.5 Logistická rizika při dovozu automobilů v organizaci**

Základním logistickým rizikem při dovozu automobilů je ve zkoumané organizaci možnost nenaplnění požadavků zákazníka z pohledu, času a kvality dovezeného ojetého automobilu.

### **3.3.6 Benchmarking**

Při zlepšování logistických procesů nemůže zkoumaná organizace XY ignorovat konkurenční podniky, protože se pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí. Právě mezi nejlepšími konkurenčními organizacemi může hledat inspiraci pro zlepšení vlastních logistických procesů. Cílem benchmarkingu v praktické části práce je zvýšit výkonnost logistických procesů organizace XY prostřednictvím identifikace nejlepších postupů v podnikatelské činnosti, které mají vést k zajištění lepších výsledků. Závěry pro benchmarking jsou realizované na základě poznatků, které uvádí teoretická část práce v příslušné kapitole (viz přehled nejlepších příkladů z praxe).

Z benchmarkingu společností vyplývá, že se v odvětví velmi výrazně uplatňují nové technologie a inovativní přístupy k řízení logistických procesů, a proto organizace XY

musí dané trendy sledovat a hodnotit možnosti jejich zavedení ve svém interním prostředí.

K hlavním výzvám v současné logistice a v současných logistických řetězcích patří tvorba sofistikované architektury logistických sítí, zeštíhlování složitých procesů, redukce hodnot a odstranění neúčelných článků, zkracování celkové průběžné doby a snižování logistických nákladů.

Z těchto výzev by měla organizace vycházet při zlepšování logistických procesů. Zejména je nutné odstraňovat neúčelné články a snížit logistické náklady. S těmito výzvami je pracováno v rámci návrhové části práce.

Přeprava automobilů je v dnešní době realizována jako jeden z „běžných“ logistických procesů. Automobily se přepravují od výrobce k prodejcům, či koncovým zákazníkům. To platí nejen u nových automobilů, ale samozřejmě i u ojetých vozů, které se přepravují i mezi různými státy. K této službě je pak navázána řada dalších a dílčích služeb, které mají vést k co nejvyšší míře spokojenosti zákazníka. Je však nutné zajistit jejich kvalitu.

Jak se změny v oblasti dovozu ojetých vozidel zejména projevují?

Mezi klíčové výstupy z benchmarkingu patří následující poznatky:

- Dovoz ojetých vozidel již není jedinou nabízenou službou, ale důraz je kladen na zajištění servisu „vše pod jednou střechou“ – všechny logistické služby získává zákazník na jednom místě, od jednoho dodavatele. Prodejce ojetého vozidla, tak nezajišťuje pouze přepravu, ale řadu dalších služeb, které jsou určeny pro koncového zákazníka. To klade velký důraz na zajištění optimální logistiky.
- Dovozci ojetých vozidel využívají někdy překládku vozidel v zahraničí, což je logistický proces, který organizace XY nepoužívá. Tato překládka slouží pro urychlení celého procesu dodání vozidla, zvýšení kvality a přidané hodnoty pro zákazníka. V místě překládky pak ještě zpravidla probíhají úpravy vozidla dle zadání zákazníka, kompletní kontrola automobilu před doručením, případné opravy, čištění atd. Pokud je vozidlo určeno k prodeji (není znám zákazník), tak probíhá nafocení automobilů a příprava na prodej prostřednictvím internetu. Dále dochází k realizaci úplné diagnostiky, prověření aktuálního technického stavu, počtu ujetých kilometrů, zjištění dostupné servisní historie vozidla, kontrola karosářské a lakýrnické historie.

- Prodej ojetých vozidel se přesouvá do online prostoru – stále větší počet zákazníků se nebrání výběru automobilu přes internet s tím, že jim dovozce zaručuje určitou úroveň kvality a kontroly, případně mohou vozidlo odmítnout po realizaci testovací jízdy.

Na tento benchmarking samozřejmě musí navazovat konkrétní kroky managementu. Z tohoto důvodu je s výstupy benchmarkingu dále pracováno v návrhové části práce. Lze očekávat, že by na základě benchmarkingu, mělo dojít ke zlepšení v podobě zvýšené spokojenosti zákazníků, urychlení logistických procesů, k pochopení výkonnosti na úrovni světové třídy.

### 3.4 Výstupy z primárního sběru dat

Proběhl rozhovor s majitelem organizace XY za účelem získání informací a údajů ohledně dovozu a prodeje ojetých automobilů v jeho organizaci.

Byly mu položeny následující otázky:

1. Jaké jsou výhody nákupu ojetého automobilu ze zahraničí pro zákazníka?
2. S jakými problémy se lze nejčastěji setkat v rámci dovozu ojetých automobilů do ČR?
3. Jaké logistické náklady jsou nejpodstatnější při dovozu ojetých automobilů do ČR?
4. Jaká je aktuální situace na trhu ojetých vozidel v ČR, jak využívá konkurence možnost dovozu ojetých automobilů? Jaký je zájem zákazníků o dovoz automobilů, popřípadě elektromobilů?
5. Jak hodnotíte varianty obchodního dovozu a individuálního dovozu z hlediska přínosu pro podnik XY?
6. Kolik pracovníků a na jaké činnosti máte k dispozici?
7. Jak hledáte zákazníky?
8. Pro jaké činnosti využívá Vaše organizace outsourcing?
9. Co vše máte kryto pojištěním?
10. Jakými prostory disponujete?
11. Jaká je typologie prodávaných vozidel (komisní prodej, výkup a vlastní dovoz)?

Odpovědi majitele firmy XY na položené otázky uvádím v plném znění.

### **Jaké jsou výhody nákupu ojetého automobilu ze zahraničí pro zákazníka?**

*„Stále se jedná o variantu, která spoří náklady, tedy cenu pro zákazníka. Cena je i při dovozu včetně nákladů spojených s dovozem nižší, než jsou ceny většiny nabízených ojetých automobilů v České republice. V naší organizaci XY je pak pro zákazníka výhodou, že platí až po převzetí vozidla, tedy nikoliv před jeho nákupem v zahraničí.“*

### **S jakými problémy se lze nejčastěji setkat v rámci dovozu ojetých automobilů do ČR?**

*„Co se týče čistě dopravy ojetého automobilu k prodejci, vyskytnou se samozřejmě čas od času problémy s tažnou soupravou. Ať už technického rázu, či nehoda apod. Dále působí problémy různé zácpy na silnicích a dálnicích, buď kvůli nehodě, nebo stavebním pracím. Ty jsou poměrně časté v Německu, kde je hustá síť dálnic. Někdy se vyskytnou problémy jiného rázu, mám na mysli například obchodní jednání při nákupu vozidla u prodejce v zahraničí. Tam je pak potřeba uplatnit více diplomatické jednání, aby nákup proběhl výhodně pro obě strany.*

*Také se může stát, že narazíme na problémy čistě právního rázu, tedy při přihlašování vozidla na odboru dopravy a jeho uvedení do provozu, včetně např. technické prohlídky, kterou nabízíme zákazníkovi jako službu.*

*Další problémy, které jistě mohou při tak náročné logistice jako nákup a doprava vozidla k prodejci v ČR, je nutné řešit cestou bezvadné a řádné přípravy na tento proces. Ta je pro zdar takovéto operace nesmírně důležitá a ze zkušeností mohu potvrdit, že je naprosto klíčová a nevyplatí se něco zanedbat.“*

### **Jaké logistické náklady jsou nejpodstatnější při dovozu ojetých automobilů do ČR?**

*„Z našich zkušeností vyplývá, že pro nás mezi důležité náklady patří nákupní cena vozidla, cena za dopravu (pohonné hmoty, dálniční poplatky) a mzda řidiče či přepravní firmy najaté pro dovoz automobilu, dále pak nutné opravy a poplatky pro přihlášení vozidla do provozu.“*

### **Jaká je aktuální situace na trhu ojetých vozidel v ČR, jak využívá konkurence možnost dovozu ojetých automobilů? Jaký je zájem zákazníků o dovoz automobilů, popřípadě elektromobilů?**



*„Ojetá vozidla ze zahraničí jsou vysoce poptávaná, zejména z Německa a Holandska. Vozidla z Německa bývají obvykle v lepším technickém stavu a je rovněž známo, že v Holandsku v zimním období nesolí vozovky, a tudíž vozidla vykazují menší sklon ke korozi karosérie.*

*Konkurence proto nabízí podobné služby, jako organizace XY.*

*Co se týče elektromobilů, jejich dovoz a prodej není zahrnut v naší nabídce.“*

**Jak hodnotíte varianty obchodního dovozu a individuálního dovozu z hlediska přínosu pro podnik XY?**

*„V případě individuálního dovozu máte volnější ruce k vyjednávání hlavně o nákupní ceně či dalších benefitech jako např. rádio, další pneumatiky a disky apod. V některých případech lze vyjednáváním snížit cenu až o 15 %.*

*U objednané přepravní firmy máte danou cenu za dovoz a nemůžete kalkulovat s dalšími parametry, jako jsou cena pohonných hmot v zahraničí, kurz koruny vůči euru atd., což poskytuje výhody v případě dovozu vozidla naší firmou.“*

**Kolik pracovníků, na jaké činnosti máte k dispozici?**

*„Samozřejmě je to řidič, automechanik, který zároveň připravuje vozidlo k prodeji, prodejce v autobazaru, administrativní pracovník, který je zároveň v kontaktu se zákazníkem a v případě nutnosti zastupuje majitele organizace a účetní, který vede účetní agendu podle finančních podkladů předložených majitelem.“*

**Jak hledáte zákazníky?**

*„Využíváme osvědčené způsoby, abychom nezužovali okruh potenciálních zákazníků, jednak inzerci a běžné marketingové nástroje – plakáty na akcích atd. a také hlavně osobní kontakty a reference, které naši spokojení zákazníci šíří dál.“*

**Pro jaké činnosti využívá Vaše organizace outsourcing?**

*„Pouze pro dovoz samotný, tedy přepravu v případě většího množství automobilů.“*

**Co vše máte kryto pojištěním?**

*„Máme samozřejmě uzavřenu kromě povinného ručení u vozidel i pojistku havarijní na celou tažnou soupravu, včetně převážených vozidel a všichni jsme uzavřeli pojistku odpovědnosti na škody způsobené třetí osobou. To je vše. Pojištění v dnešní době představuje nemalou finanční částku.“*

### **Jakými prostory disponujete?**

*„Sídlo firmy je na adrese a v prostorách ve vlastnictví majitele a disponujeme pronajatým pozemkem k parkování vozidel s příslušným zázemím k výkonu naší činnosti (servisní práce apod.).“*

### **Jaká je typologie prodávaných vozidel (komisní prodej, výkup a vlastní dovoz)?**

*„Co se týče vlastního dovozu, tak ten převažuje, tvoří asi 75 % z celkového počtu. Komisní prodej a výkup organizujeme přes náš bazar. Automobily do bazaru vykupujeme od zákazníka jen výjimečně, asi v 10 % a zbytek tvoří komisní prodej.“*

## **3.5 SWOT analýza logistiky dovozu ve společnosti XY**

SWOT analýza je v rámci práce realizována za účelem posouzení významu logistiky v organizaci, tj. za účelem identifikace silných a slabých stránek v logistických procesech (včetně reflexe ostatních charakteristik podniku či dalších procesů podniku), dále za účelem identifikace příležitostí a hrozeb, které se vztahují k logistickým procesům v organizaci.

### **Silné stránky**

Zkušenosti s dovozem automobilů (kromě jiného velice pečlivá příprava včetně itineráře a časového plánu, administrativní záležitosti, informovanost o situaci na trhu v době dovozu, přehled o nákladech, možné problémy vážící se k dané lokalitě, kde se bude automobil nakupovat, informace o prodejci – prodejní doba, parkování vozidel, velikost a solventnost prodávajícího).

### **Slabé stránky**

Nízká kvalifikace pracovníků v oblasti logistiky, někdy slabé znalosti jazyka země, kde se bude vozidlo kupovat a neznalost místních předpisů a poměrů.

Nízký zájem o logistiku.

### **Příležitosti**

Rozsáhlé možnosti poptávky po nákupu ojetých vozidel online i z minulých osobních kontaktů.

Využití trendů v logistice dovozu ojetých vozidel zejména o internetový prodej a rozšíření nabídky o elektromobily.

Při uplatnění všech zkušeností výdělek za dovoz a prodej ojetého automobilu bez rizika neplatičů – platba při převzetí vozidla a na základě písemných smluv.

### **Hrozby**

Největší hrozbou je samozřejmě možnost dopravní nehody během dovozu, zde je nutné tuto hrozbu a riziko pojistit příslušnými pojistnými smlouvami.

Dalším rizikem je možnost skryté vady po dovozu, a tedy nutné opravy, které stojí nemálo peněz. Zde vidíme možnost snížit toto riziko důkladnou prohlídkou vozu na místě osobou s technickými znalostmi, nejlépe odborníkem prověřujícím stav ojetých automobilů.

Tyto dvě hrozby představují největší finanční náklady a zátěž pro naši organizaci.

Vyhodnocení SWOT analýzy je dále předmětem následující kapitoly, která definuje právě návrh na zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých osobních vozidel v organizaci. Tento návrh vychází právě ze syntetické SWOT analýzy, protože reaguje na identifikované klíčové silné a slabé stránky, klíčové příležitosti a hrozby.

**EFE matice (EFE Matrix)** je analytická technika navazující na SWOT analýzu. EFE je akronym z External Factor Evaluation, tj. hodnocení interních faktorů.

Vyhodnocení je uvedeno ve vypracované tabulce 3.6. V tabulce jsou uvedeny čtyři klíčové faktory silných a slabých stránek.

Každému faktoru byla přiřazena váha v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby – celkem se rovná 1,00.

Faktory byly vyhodnoceny následovně:

4 body – výrazné silné stránky

3 body – nevýrazné silné stránky

2 body – nevýrazné slabé stránky

1 bod – výrazné slabé stránky

Po znásobení váhy a hodnocení každého faktoru je výsledkem vážený poměr. Vážené poměry jednotlivých faktorů jsou nakonec sečteny a výsledkem je celkový vážený poměr.

**Tab. 3.6 EFE matice**

Faktory vyhodnocení	Popis faktoru	Váha	Body	Suma
P1	Nové trendy v dovozu	0,20	4	0,80
P2	Nabídka ojetých elektromobilů	0,11	3	0,33
P3	Nová teritoria a prodejci	0,06	4	0,24
P4	Snížení rizika nezaplacení za služby	0,15	3	0,45
H1	Možné závady dovezeného automobilu	0,21	2	0,42
H2	Nehoda během dovozu	0,14	1	0,14
H3	Silnější konkurence	0,10	1	0,10
H4	Problémy s kolísajícím kurzem aura a ceny PHM	0,06	2	0,12
Celkem				2,60

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení EFE matice vychází kolem hodnoty 2,6, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí. Z toho vychází, že je potřeba provést jistá zlepšení v logistickém přístupu v aktivitách organizace.

**Praktické využití EFE matice pro organizaci XY** v duchu uvedeného příkladu lze vyhodnocovat buď strategii organizace, nebo vzájemně hodnotit a porovnávat různé strategické záměry.

Za účelem vypracování návrhu na zlepšení procesu dovozu a prodeje ojetých automobilů pro uvedenou organizaci byly vypracovány dotazníky pro zlepšení činnosti organizace XY. Návrhy dotazníků, které jsou organizaci doporučeny pro zlepšení její podnikatelské činnosti, jsou uvedeny přílohách:

- a) Dotazník pro získání informací o vozidle od zákazníka. (Příloha B)
- b) Dotazník spokojenosti zákazníka pro zpětnou vazbu. (Příloha C)

## **4 Návrh opatření pro zlepšení logistiky organizace XY**

Tato kapitola definuje návrh opatření pro zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých osobních vozidel v dané organizaci.

Předcházející text jednoznačně potvrzuje, že se dnešní organizace musí neustále snažit o snižování nákladů při zachování optimální a očekávané kvality produktů a služeb. Logistika je nástrojem, kterým lze takové ambice dosáhnout.

Teoretické poznatky navrhuji způsoby, kterými lze zlepšovat kvalitu logistických procesů. Možnosti jejich uplatnění v organizaci XY lze nyní zhodnotit.

### **4.1 Outsourcing logistiky jako prostředek zvyšování kvality**

Outsourcing je v tomto případě spojen s řadou rizik a nevýhod, a proto jej nelze doporučit. V uvažovaném případě by existovala poměrně vysoká závislost na dodavateli, a také není jasné, jak by byla zajištěna kvalita outsourcovaného procesu. Zároveň je proces dovozu ojetého automobilu strategickou činností, která rozhoduje o úspěchu organizace, a proto není outsourcing příliš vhodnou variantou. Organizaci XY se doporučuje, aby využila vlastní řešení.

Dalším návrhem je uvedená SWOT analýza a EFE matice, která slouží jako prostředek ke zvyšování kvality logistiky a benchmarkingu včetně best practices.

### **4.2 Vytvoření integrovaného systému nákupu a dovozu ojetých automobilů**

Důraz na využití moderních trendů je v souladu s tím, že by měl cíl v oblasti logistiky směřovat k vyrovnání se standardem služeb konkurentů, či je překonávat.

Navržený logistický systém jsem ještě rozdělil do tří podsystémů zahrnující všechny logistické články procesu dovozu a prodeje ojetých vozidel. Jednotlivé fáze na sebe logicky navazují, a tak vytvářejí ucelený logistický řetězec.

#### **4.2.1 Předprodejní fáze**

Předprodejní fáze je krokem 1. Zabývá se hlavně kontaktem a komunikací se zákazníky a prodeji, nabídkou služeb a přijetím zakázky.

#### **4.2.2 Prodejní fáze**

Prodejní fáze tvoří kroky 2 až 7. V logistickém systému tento článek navazuje na předchozí fázi a zaměřuje se na vlastní dovoz včetně přípravy a samotný prodej dovezeného vozidla.

#### **4.2.3 Poprodejní fáze**

Poprodejní fáze je krok 8. Poslední článek logistického řetězce je fáze poprodejní, kde organizace nabídne poprodejní služby včetně vyřízení potřebné administrativy, servisu a oprav vozidla, realizaci STK a zajistí potřebné dokumenty.

### **4.3 Vytvoření nového logistického procesu**

Z teoretické části práce vyplývá, že zlepšování logistických procesů lze hierarchizovat prostřednictvím kroků v podobě:

- Tvorby logistických cílů a logistické koncepce.
- Integrace zlepšení logistického řízení v podniku v síťové struktuře podniků.
- Kontinuálním zlepšováním logistických procesů interní a externí logistiky organizace.

Tento postup je v rámci následujícího návrhu respektován. Nejprve je stanoven cíl logistiky, následně koncepce, dále dochází k návrhu na zlepšení procesů interní a externí logistiky organizace, tj. návrh na vytvoření nového logistického procesu.

Cílem návrhu vytvoření nového logistického procesu je zajistit plnění cíle veškerých logistických činností tak, jak je formulován z obecného hlediska – viz teoretická část práce. To znamená, že cílem veškerých logistických činností je zajistit bezporuchový a efektivní hmotný tok, včetně nutných informací. Z předcházejících informací vyplývá, že současná situace v organizaci zcela nevede k tomuto cíli, a proto je nutné provést změny. Cílem návrhu je zejména zrychlení logistického procesu a přiblížení se best

practices v oboru. U tohoto se zároveň potvrzuje, že obecný cíl logistiky nemusí být relevantní pro všechny organizace – například dostat správné zboží na správné místo ve správný čas a s minimálními možnými náklady, nemusí být prioritní v případě organizace XY. Zde jde o zrychlení (minimalizaci časových nákladů při optimálních finančních nákladech) a využití moderních trendů logistiky. Důraz na využití moderních trendů je v souladu s tím, že by měl cíl v oblasti logistiky směřovat k vyrovnání se standardem služeb konkurentů, či je překonávat.

Návrh vylepšeného logistického procesu obsahuje následující prvky:

1. přijetí poptávky, vyhledání nabídky,
2. tvorba časového harmonogramu a plánu trasy,
3. cesta do cílové destinace do místa nakládky (místo prodeje automobilu),
4. nákup ojetého vozidla,
5. přeprava ojetého vozidla (prostředky pro naložení a složení vozidla) do místa organizace XY,
6. úprava vozidla (příprava na STK, servis, opravy, čištění, mytí),
7. nabídka vozidla k prodeji a samotný prodejní proces,
8. doplňkové služby (povinného pojištění, převoz k zákazníkovi, dovybavení příslušenstvím dle přání zákazníka).

Návrh logistického procesu je popsán prostřednictvím modelového obchodního případu, aby bylo zřejmé, jaké má tento nový přístup výhody oproti předcházejícímu řešení. Následuje tedy výčet výše uvedených bodů, které jsou nyní podrobně rozpracovány přímo pro uvedenou organizaci, aby je v případě integrace do své činnosti v budoucnu mohla využít.

#### **4.3.1 Přijetí poptávky, vyhledání nabídky**

Dílčí proces přijetí poptávky musí být lepším způsobem standardizován, než je tomu v současnosti. Organizace XY musí získat širší škálu informací o tom, jaký automobil zákazník poptává, k čemuž lze využít standardizovaný formulář, aby se zajistil jednotný postup. Prostřednictvím této standardizace může organizace automatizovat i výběr vhodné varianty vozu. Lze využít naprogramovaného vyhledávacího robota, který projde inzeráty místo pracovníka organizace, aby vyhledal vhodnou aktuální nabídku.

Při vyhledání nabídky také musí organizace XY lepším způsobem získávat informace o nabízeném automobilu. Několikrát se stalo, že automobil neodpovídal popisu v inzerci, a tedy cesta do cílové destinace by byla téměř ztrátová či dokonce zbytečná. I zde by měl být vytvořen standardizovaný dotazník, který pracovník organizace vyplní při telefonickém kontaktu s prodejcem automobilu, aby se snížilo riziko, že nebude automobil odpovídat skutečnému stavu. Vzor dotazníku je uveden v příloze A.

V dnešní době bych organizaci doporučil také rozšířit nabídku o elektromobily. Toto téma se diskutuje po celé Evropě a nabídka ojetých elektromobilů pro milovníky čistého životního ovzduší třeba některého zákazníka osloví.

Pak si zákazník položí důležitou otázku: Vyplatí se mně nákup ojetého elektromobilu?

Organizace XY dosud dle vyjádření majitele nenabízí elektromobily, proto je nutné si připravit dost argumentů, které zákazníkovi ohledně dovozu a prodeje elektromobilu předložíme.

V dnešní době elektromobily přestávají být nepovšimnutým vozovým parkem. Pokud je zákazník příznivcem ekologického způsobu dopravy a zvažujete nákup takového ojetého vozidla, je možné do nabídky v dnešní době zahrnout rovněž elektromobily.

I když jsou některé jejich výhody nesporné, jejich hlavní nevýhodou je vysoká pořizovací cena, na kterou mnozí nedosáhnou. Dalším limitujícím faktorem jsou ovšem baterie.

Starší elektromobil má ovšem ještě jednu nevýhodu, a tou jsou starší technologie, týkající se zvláště rekuperace energie a kapacity baterií. Navíc se nedá očekávat, že by staré akumulátory zůstaly ve vynikající kondici dlouhou dobu, jejich kapacita se pravděpodobně bude snižovat, zvláště pak u ojetých a starších elektromobilů nemají akumulátory dostatečnou kapacitu a mnohdy navíc trpěly i nesprávným zacházením jejich majitelů. Neustálé vybíjení a nabíjení nepochybně snížilo dojezd elektromobilu. Přesto jsou ojeté elektromobily v kurzu. Rozvoj elektromobility a větší zájem veřejnosti o alternativní paliva se projevuje i v obchodu s ojetinami. Číslo hovoří jasně. Skupina AURES Holdings ve svých bazarech za rok 2019 zaznamenala u kategorie elektromobilů nárůst o 163 %.

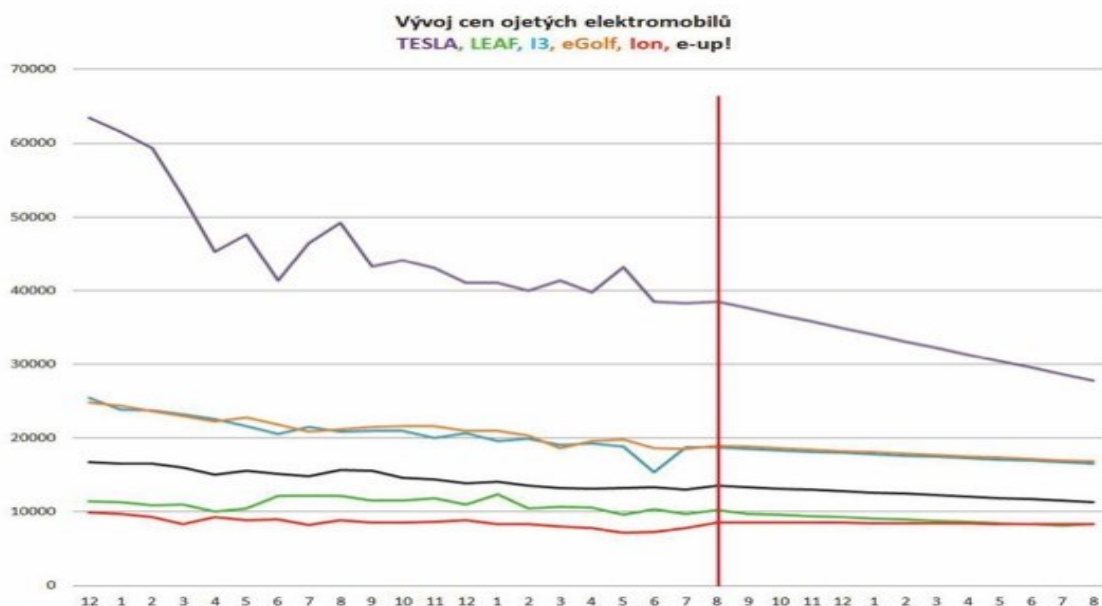
*„Změna vnímání elektromobility je u zákazníků jasně patrná. Podpora čisté mobility ze strany měst v podobě parkování zdarma pro elektromobily a hybridy motivuje ke koupi*



více řidičů než dříve, dotační programy pro firmy pak alternativní pohony dělají ještě atraktivnější,“ říká Petr Vaněček, provozní ředitel sítě autocenter AAA AUTO. [30]

Zatím je elektromobilů na trhu ojetin jen zlomek. Bude jejich cena také klesat, nebo bude naopak stagnovat, zaznívá častá otázka od zákazníků. Elektromobily mají zvláštní pozici na trhu, protože většina elektromobilních ojetin je totiž ještě v záruce a dnes je u výrobců celkem běžná záruka na elektromobil i 8 let nebo ujetí 200 000 km na baterii.

Jestliže promítneme meziroční pokles cen do příštího období, dojdeme k poznatku, že ceny nejběžnějších elektromobilů nebudou vyšší. Ceny vychází z dlouhodobě sestavovaných statistik a doufáme, že budou ještě o něco nižší – vzhledem k nástupu nových typů elektromobilů. Dalším pádným argumentem pro zákazníka je jistě i fakt, že náklady na provoz, údržbu a servis jsou u elektromobilu zanedbatelné proti automobilům se spalovacími motory.



**Graf 4.8 Ceny v eurech za období 12/2016 – 8/2019**

Zdroj: Novinky.cz

S těmito základními fakty lze oslovit zákazníka a nabídnout také ojetý elektromobil.

Proces nabídky lze ještě rozšířit oproti původnímu stavu. Zákazníkům lze nabídnout dovoz ojetého automobilu, který si najdou samostatně. V takovém případě už bude zákazník znát konkrétní automobil. Pro organizaci je zároveň výhodou, že bude znát preference zákazníka, a pokud bude auto prodáno někomu jinému, tak může nabídnout dovoz jiného automobilu ze zahraničí.

Dále lze vhodné automobily vyhledávat i na dalších trzích (než pouze v Německu, Rakousku nebo Holandsku) a na dalších prodejních platformách, tj. například burza automobilů, a dokonce soukromí prodejci. To znamená, že vhodná ojetá vozidla bude hledat v zahraničních autobazarech, u soukromých prodejců a na burzách. To vše prostřednictvím internetových prodejních platforem, telefonickým či mailovým kontaktem za účelem získání co možná nejpodrobnějších informací o poptávaném vozidle.

Stává se i případ, že nás osloví potencionální zájemce na základě osobních referencí svého známého, který je našim zákazníkem.

Neméně důležitým aspektem při rozhodování o nákupu vozidla je sledování situace na zahraničních trzích – politická situace daného státu, životní a finanční úroveň obyvatelstva, rozdílné možnosti v různých lokalitách, případné novely tamějších zákonů a předpisů (platnost vyšší emisní normy, rozšiřování nízkoemisních zón),

K přípravě celé akce patří i dobře informování, a hlavně proškolení pracovníci.

Organizace by měla zvážit možnost 1x či 2x ročně proškolení své pracovníky dle její potřeby, hlavně pak co se týče nových předpisů a legislativních změn (i v dotčených zemích) a opatření týkajících se provozu vozidel, ale i pojištění či schopnosti poradit si v situacích, které mohou v zahraničí nastat a pracovníci jsou potom odkázáni jen sami na sebe.

#### **4.3.2 Tvorba časového harmonogramu a plánu trasy**

Při tvorbě časového harmonogramu a plánu trasy lze aktuální řešení považovat za velmi vhodné, a proto v tomto dílčím procesu nemusí dojít k žádné výraznější změně. Stále lze využívat aplikace Google Maps pro plánování trasy i jako navigaci.

Při plánování tras a časových harmonogramů je také možné využít různé pokročilé softwarové řešení, které jsou určené pro plánování tras a obsluhy velkého počtu stanovišť. V tomto případě to však není nezbytné, protože organizace XY je menší velikosti a využití Google Maps její potřeby pro tento případ pokrývá a je tedy vhodné.

Časový harmonogram musí při plánování zohlednit též takové situace, jako např. místo noclehu, otvírací dobu u prodejců ojetého automobilu, popř. výměnu valut či nákup potravin na cestu. S natankováním pohonných hmot nejsou kvůli husté síti čerpacích stanic v uvedených zemích problémy. V okolí cílové destinace v rámci časových

možností a vzdáleností lze například ještě vyhledat další vhodné vozy, které může nakoupit organizace do svého autobazaru, aby rozložila náklady na cestu mezi více produktů.

Pokud se nabízí vícero vozidel k eventuální koupi, tím spíše je nutné provést opravdu pečlivou přípravu trasy na prohlídku těchto vozidel a časového harmonogramu, aby nedocházelo k nárůstu výdajů za pohonné hmoty v zahraničí a časovým ztrátám vedoucím k prodloužení pobytu, což vede k vyšším nákladům za nocleh apod.

Mělo dojít rovněž ke zlepšení situace v rámci pojištění. Dovoz automobilu je spojen s mnoha riziky, která může organizace v rámci dobrého pojištění eliminovat. Jedná se tedy nejen o zmíněné pojištění vozidel a odpovědnosti za škody, ale v dnešní době se vyplatí pojištění proti krádeži, vandalství či úmyslnému poškození celé soupravy včetně škod na přepravovaném vozidle.

#### **4.3.3 Cesta pro automobil do místa nakládky**

Přeprava ojetého automobilu, tedy bude realizována na trase ze sídla organizace do místa nákupu. Nutné je také snížení časových nákladů na přepravu. Zde příprava obsahuje i rezervaci případného noclehu, harmonogram povinných přestávek s možností občerstvení, vytipování možných čerpacích stanic na zvolené trase včetně cen pohonných hmot. Zde se pak ukáže v krizových situacích – pokud nastanou – jaká je připravenost této náročné operace, jako je dovoz automobilu ze zahraničí.

#### **4.3.4 Nákup ojetého vozidla**

Při nákupu ojetého vozidla je primárním cílem nakoupit za co možnou nejnižší cenu při adekvátní výši kvality a stavu nakupovaného vozidla. Při použití vhodných a pádných argumentů lze o ceně smlouvat, čehož momentálně využívají pracovníci pouze ojedinele. Přitom, ze zkušeností majitele organizace XY vyplývá, že lze v některých případech vyjednáváním snížit cenu až o 15 % a někdy je prodejce již při prvním telefonickém kontaktu ochoten o ceně jednat. Další snížení ceny může nastat, když organizace nakoupí více vozidel v autobazaru, nebo na burze (získá množstevní slevu). Vyjednávací schopnosti pracovníků organizace XY je nutné zlepšit, znamená to jejich proškolení v rámci vyjednávacích dovedností.

#### **4.3.5 Přeprava ojetého vozidla do místa organizace**

Po uzavření kupní smlouvy a vyřízení dalších dokladů (TP, klíče od vozidla, popř. obstarání převozních značek či odhlášení vozidla na příslušném místním úřadě) dojde k naložení vozidla (někdy i více vozidel) na přepravní soupravu. Veškeré potřebné věci pro bezpečnou přepravu na tak velké vzdálenosti musí být řádně připraveny (uvazovací pásy, pracovní rukavice, rámečky pro upevnění registrační značky apod.). Stává se také, že pro naložení koupeného vozidla je málo místa pro zaparkování celé soupravy včetně místa pro nájezd vozidla na soupravu, ale i s tím se musí počítat a tuto situaci řešit operativně na místě. Zde se skvěle uplatňují předchozí zkušenosti z cest do zahraničí.

#### **4.3.6 Úprava vozidla před prodejem**

Velice důležitým momentem při přípravě ojetého vozu k prodeji, ne-li klíčovým, je detailní kontrola technického stavu koupeného automobilu. Pokud již z první kontroly při nákupu v zahraničí byly zjevné některé technické nedostatky, je nutné tyto závady odstranit. Stojí za úvahu zajistit smluvní autoopravnu pro případné opravy a i pro čištění interiéru vozidel a jejich umytí v blízkosti sídla firmy. Ideálním řešením je firma dodávající obě služby. Externí firma jistě pro stálého zákazníka nabídne rozumnou cenu a uvolní se tím pracovní síly i uspoří čas. A nezanedbatelným přínosem je ekologická stránka, kdy odborná firma disponuje zařízením pro ekologické mytí a čištění vozidel a likvidaci použitých chemických prostředků.

#### **4.3.7 Nabídka vozidla k prodeji a samotný prodejní proces**

Zde je na zváženu využití vlastní prodejní plochy, inzertních serverů v rámci celé republiky jak pro soukromou inzerci, tak i pro nabídku obchodníkům, a vlastní internetové stránky s nabídkou vozidel.

Zásadní pro efektivní nabídku automobilu k prodeji je profesionální fotodokumentace vizuálně dokonale vypadajícího automobilu, vyčerpávající a pravdivý popis a technické údaje vozidla a v neposlední řadě testovací jízda se zákazníkem. Zmíněn byl i internetový prodej aut.

#### **4.3.8 Doplnkové služby**

Zde se většinou jedná o nabídku doplňkových služeb jako např. sjednat povinné ručení na prodávané vozidlo, zrealizovat převoz prodaného automobilu k zákazníkovi, zajistit dovybavení příslušenstvím dle přání zákazníka a přijmout platbu za vozidlo provedenou zákazníkem.

### **4.4 Řízení rizik nového logistického procesu**

Řízení rizik v rámci logistických procesů je nezbytnou podmínkou pro zajištění kvality logistických procesů, a proto musí dojít ke zvážení rizik i v rámci tohoto případu. Lze vycházet z definice rizika, kterou definuje teoretická část práce, tedy riziko je negativní účinek nejistoty na plnění logistických cílů.

První část práce se zmiňuje o typických rizicích jako o nenaplnění požadavků zákazníka z hlediska času, množství, kvality a místa, dále nedostatečné efektivnosti toku, ohrožení či nevyužití potenciálu logistiky.

V rámci tohoto návrhu je nutné pracovat zejména s rizikem nenaplnění požadavků zákazníka z pohledu času, množství, kvality a místa, dále ohrožení či nevyužití potenciálu logistiky, možnosti úspor vnitřních procesů organizace. Návrh nového logistického procesu je definován zejména za účelem naplnění požadavků zákazníka, a to vhodnějším a lepším způsobem. Riziko, že k tomuto nedojde, je tedy velmi závažné.

Tento návrh zároveň směřuje k tomu, aby došlo k využití potenciálu, který logistika organizaci nabízí, a proto jde opět o riziko, na které musí organizace reagovat. Tato reakce může být realizována prostřednictvím výběru základních přístupů k zacházení s rizikem, jak je definuje teoretická část práce. Riziko nenaplnění požadavků zákazníka lze realizovat redukcí výskytu rizika, tj. zaměřením na efektivní funkčnost nového logistického procesu. V podstatě jde o realizaci tohoto návrhu, který se zabývá právě i tím, jak lze zlepšit funkčnost procesu. Dále lze využít i redukcí dopadu rizika například časovou tolerancí ve smlouvách, nebo zajištěním záložních kapacit např. pracovníků (nemoc řidiče nebo jiného pracovníka organizace), cash-flow toků, vytěžování vlastních souprav pro dovoz vozidel, nebo pronájem soupravy jinému podnikatelskému subjektu včetně služeb řidiče apod.

Ohrožení či nevyužití potenciálu logistiky lze eliminovat prostřednictvím redukcí výskytu rizika, tedy například jasnou formulací logistických procesů, jejich cílů, sledování jejich výkonnosti či lépe proškoleným personálem.

## 4.5 Doporučení

V budoucnosti musí organizace XY neustále klást důraz na zlepšování logistického řízení v organizaci, tedy neustále tento proces zdokonalovat a zlepšovat dle praktických zkušeností.

Výše uvedené a propracované připomínky v osmi článcích navrženého nového logistického procesu budou jistě přínosem organizaci XY při dovozu a prodeji ojetých aut včetně nabídky dovozu elektromobilů a napomohou organizaci zavést lepší logistický systém. Spolu s řízením rizik pak výše rozebrané návrhy povedou k optimalizaci logistického procesu, čímž organizace získá konkurenční výhodu a dopracuje se díky tomu k nižším ztrátám a vyšším ziskům.

V příloze je předložen návrh dotazníku, který by měl být vyplněn při telefonickém rozhovoru (nebo při kontaktu mailem), kdy se pracovník organizace snaží získat co nejvíce a co nejpřesnějších informací o kupovaném vozidle. Aby nedošlo k opomenutí některých důležitých skutečností, zvláště pak při telefonování v cizím jazyce, doporučený dotazník by měl v této situaci pomoci. I k tomu, aby dovozce získal lepší přehled o vozidle a jeho stavu, než je jen uveden v inzerci či internetových stránkách prodejce.

Dalším krokem směřujícím ke zlepšování je zpětná vazba od zákazníků a ta se musí stát nedílnou součástí navrhovaného logistického procesu.

V příloze je zařazen další jednoduchý dotazník spokojenosti zákazníka, který je dnes již nedílnou součástí služeb poskytovaných velkými firmami od výrobce aut po konečného prodejce či dealera.

Navrhovaná opatření je samozřejmě ještě nutné zhodnotit, aby se potvrdilo, že sebou nesou ekonomické či mimoekonomické přínosy pro zvolenou organizaci. Z tohoto důvodu je zpracována následující kapitola, která se právě zhodnocením návrhu opatření zabývá.

## 5 Zhodnocení navrhovaných opatření

Zhodnocení navrhovaných opatření je provedeno z ekonomického i mimoekonomického hlediska.

Jak se v práci prokázalo, tak nutnou podmínkou úspěchu v dnešním tržním prostředí, je integrace veškerých procesů s logistickými procesy. Výjimkou není ani zkoumaná organizace XY. Nízká výkonnost logistických procesů může vést k nespokojenosti zákazníků a ke ztrátě konkurenceschopnosti, a proto je vysoce žádoucí realizovat opatření ke zlepšení aktuálního stavu logistických procesů.

### 5.1 Ekonomické zhodnocení

Logistické procesy ovlivňují ziskovost organizace, jak vyplývá z teoretické části práce. Z tohoto důvodu se lze zabývat i ekonomickým zhodnocením stanoveného návrhu. Tento by měl vést právě ke zlepšení ziskovosti organizace.

#### 5.1.1 Řízení nákladů v navrhovaném logistickém procesu

Personální odpovědnost za logistický proces (možnost zřízení logistického útvaru?)

V souvislosti se změnou přístupu organizace k logistice a personální odpovědností se samozřejmě nabízí i otázka či možnost, že by došlo ke zřízení logistického útvaru. Jak však bylo zjištěno při zpracování v první části, tak logistický útvar není zárukou, že dojde ke změně spolehlivosti, rychlosti či nákladovosti logistických procesů, a proto se lze přiklonit k tomu, že nedojde ke zřízení tohoto útvaru. Personální odpovědnost pak ponese i nadále majitel organizace XY, ale mé doporučení pro tuto činnost zní, využívat zpětné vazby od zákazníků a zvýšit proškolenost pracovníků.

V příloze jedna až tři jsou uvedeny návrhy třech dotazníků pro tolik důležité zlepšení komunikace, získání informací o vozidle a také zpětné vazby od zákazníků. Dotazníky by měly být dostupné on-line na webových stránkách organizace XY, zvláště dotazník spokojenosti zákazníka pro rychlé a efektivní odeslání zákazníkem. Jedná se o:

1. Dotazník o kupovaném vozidle v zahraničí
2. Dotazník pro získání informací o vozidle od zákazníka
3. Dotazník spokojenosti zákazníka

### 5.1.2 Komparace návrhu s variantou outsourcingu logistiky

Outsourcing patří mezi základní varianty, kterými lze zlepšovat kvalitu a výkonnost logistických procesů. I zkoumaná organizace využívá outsourcingu pro zajištění logistických procesů. Jedná se o situaci, kdy se naskytla možnost výhodné koupě více vozidel u jednoho zahraničního prodejce, a tím se náklady celého logistického procesu dělí na víc aut. Tím pádem náklady na dovoz a prodej jednoho vozidla jsou nižší, což představuje pro organizaci větší ziskovost, přestože se zde objevuje nákladová položka na dovoz outsourcovanou firmu. Tato situace se vyskytne u vybrané organizace dle jejího vyjádření několikrát za rok.

Z tohoto důvodu bylo navrženo zlepšení v rámci outsourcingu i pro další články logistického řetězce dané organizace. Bylo by vhodné zajistit externí firmu i na čištění a mytí vozidel, či výběru a uzavření vhodného pojištění nejen pro organizaci, ale i pro potřeby zákazníka. Nadále však může organizace využívat současný outsourcing při naplnění maximální kapacity.

Jako příklad níže uvádím kvantifikaci outsourcované služby mytí a čištění vozidla, který poslouží organizaci při rozhodování, zda u daného dovezeného vozidla bude přínosem najmout firmu pro provedení této práce. Jedná se o porovnání nákladů, zda tuto službu vykonat svépomocí či najmout externí firmu.

**Tab. 5.7 Kalkulace nákladů na přípravu vozidla k prodeji**

Čištění a mytí vozidel		Svépomocí			Externí firma Kč
		hodin	Kč/h	Kč	
Interiér	Sedadla, čalounění	3	200	600	2.000
	Plastové části	2	200	400	
Exteriér	Mytí motoru, kol	2	300	600	3.000
	Skla	1	300	300	
	Karosérie	3	300	900	
	Vnější plasty	1	300	300	
	Čistící prostředky			400	
Celkem				3.500	5.000

Zdroj: vlastní propočet

Výsledky z tabulky je nutné zhodnotit ze dvou hledisek, a to finančního a časového.



### **Finanční hledisko**

Na první pohled je patrné, že z tohoto pohledu se jeví jako přínosnější provést mytí a čištění vozidla svépomocí a nenajímat další firmu.

Moje doporučení ohledně této služby ale zní opačně. Důvodem pro toto doporučení je fakt, že je nutné obstarat a nakoupit nejen čisticí prostředky, ale i vybavení k tomuto úkonu potřebné a které je i finančně náročnější (např. pořízení profi vysavače, zařízení pro sběr znečištěné vody z mytí motoru apod., což představuje tisícové náklady) a hlavně malá četnost provádění těchto prací.

### **Časové hledisko**

Z důvodu velké časové náročnosti těchto prací opět doporučuji najmout externí profesionální firmu, protože organizace může využít tohoto ušetřeného času na jiné zásadnější činnosti, jako je například zlepšování marketingu, zvyšování kvalifikace zaměstnanců či více času věnovat zákazníkům.

## **5.2 Mimoekonomické zhodnocení**

Logistika se podstatným způsobem podílí na tvorbě celkové hodnoty pro zákazníka. Tuto však nelze vždy kvantifikovat, a proto logistika vytváří i přínosy v podobě kvalitativních výstupů. Z tohoto důvodu je nutné provést i mimoekonomické zhodnocení návrhů a doporučení. Dalším argumentem pro mimoekonomické zhodnocení je také pohled na výkonnost logistických procesů, který je výsledkem hospodárnosti a efektivnosti. Kromě kvantitativních dat je možné na hospodárnost a efektivnost pohlížet i prostřednictvím mimoekonomických ukazatelů.

Mimoekonomické zhodnocení reaguje na to, že zlepšení logistiky má především vést ke zvýšení konkurenceschopnosti. Tohoto však nemusí být dosahováno pouze prostřednictvím zlepšení ekonomické výkonnosti, ale i zlepšením dalších mimoekonomických faktorů. Například může lepší logistická výkonnost vést ke zlepšení spokojenosti zákazníků, což se pozitivně projeví na jejich zájmu o další nákupy produktů nebo doporučení služeb organizace dalším zákazníkům apod.

### 5.3 Kvalitativní přínos návrhu nového logistického procesu

Ke kvalitativním ukazatelům, které znamenají přínos pro organizaci, se může řadit např. vyšší výbava dováženého vozidla ve srovnání s nabízenými vozy konkurence, výkonnější motorizace, stáří vozu, doplňky ve výbavě – couvací kamera, parkovací asistent, další sada disků s pneumatikami, střešní nosič, nosič jízdních kol apod. A to vše má organizace integrovat do své logistiky.

Nabídka může zahrnovat také záruční, pozáruční a následný pravidelný servis vozidla, čištění interiéru, ošetření karosérie vozu, realizaci technické prohlídky, na základě plné moci také vyřízení dokladů na odboru dopravy pro uvedení vozidla do provozu, prověření VIN vozidla v registru apod. a samozřejmě jsou testovací jízdy se zákazníkem.

Toto vše pak představuje velký přínos pro organizaci a zvyšuje kvalitu služeb v logistickém procesu organizace.

Na závěr této kapitoly je uveden stručný přehled navrhovaných zlepšení logistického procesu organizace XY:

1. Standardizovat logistické procesy, využít internetové stránky a vypracovaný dotazník B v příloze.
2. Zjistit více konkrétních informací o nakupovaném vozidle i prodejci, detailněji vypracovat časový plán dovozu automobilu (dotazník A v příloze).
3. Do plánu cesty zařadit další informace (přestávky, nocleh, síť čerpacích stanic, ceny pohonných hmot v zahraničí), informovat prodejce o příjezdu předem.
4. Uplatnit psychologii prodeje (popřípadě doplnit proškolení), klást větší důraz na cenu a vést detailní prohlídku kupovaného automobilu – NESPĚCHAT!
5. Důkladnější kontrola dokladů a výbavy kupovaného auta na místě.
6. Vytipovat blízké dodavatele pro outsourcing služeb (mytí, čištění, servis, pojišťovací agent, vytvoření a aktualizace webových stránek, účetnictví a daně).
7. Dokonalá fotodokumentace, profesionální prezentace nabízených automobilů.
8. Nabídnout testovací jízdu potencionálnímu zákazníkovi s odborným výkladem o automobilu. Zde opět uplatnit moderní způsoby psychologie prodeje. Požádat o vyplnění dotazníku č. 3 ohledně spokojenosti zákazníka v příloze.

## Závěr

V této práci jsem se zabýval tématem zlepšení logistiky a dovozu prodeje ojetých automobilů (obsah byl výhradně zaměřen na osobní ojeté automobily). Jak bylo potvrzeno, tak bez aplikace logistiky se neobejde prakticky žádný podnik. Přitom je to právě logistika, která má velký vliv na konkurenceschopnost organizace. Řada podniků je v dnešní době na logistice závislá takovým způsobem, že právě logistika rozhoduje o jejich úspěchu či neúspěchu na trhu.

Pozitivní je skutečnost, že v oblasti logistiky určitě existuje prostor pro neustálé dosahování úspor a tvorbu konkurenční výhody organizace. Objevují se nové trendy a inovace, které umožňují neustálé zlepšování. Žádná organizace z tohoto důvodu nesmí přestat sledovat aktuální dění a trendy a implementovat novinky do svých logistických procesů.

Odvětví prodeje ojetých automobilů je velmi dynamicky se rozvíjející a také je úzce provázáno s nutnou efektivností logistických procesů. Z tohoto pohledu bylo zpracování práce vysoce žádoucí aktivitou. Organizace XY musí hledat způsoby, jak při poskytování této služby udržet svoji konkurenceschopnost.

V práci byl sestaven návrh opatření pro zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých osobních automobilů. Tento návrh byl vytvořen přímo pro potřeby organizace XY, která se touto činností zabývá.

Mé návrhy na zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých automobilů nejsou generované pouze pro zkoumanou společnost, ale jsou přínosem i pro potencionální zákazníky, kteří uvažují o dovozu ojetého vozidla ze zahraničí. Informace potvrzují, že volba vhodného dodavatele (dovozce) je zárukou kvality a úspory finančních prostředků.

V diplomové práci je prezentován odborný pohled na problematiku dovozu a prodeje ojetých vozidel, návrh jednotlivých variant dovozu a je předkládána komparace možností dovozu externím dodavatelem s variantou dovozu vlastními silami. Dále jsou uváděny konkrétní návrhy a opatření vedoucí k rozvoji organizace XY a její vyšší konkurenceschopnosti

## Seznam zdrojů

- [1] NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- [2] PÁRTL OVÁ, Petra. KOMPARACE VELKÝCH PODNIKŮ V SEKTORECH PRŮMYSL-VÝROBA A SLUZBY Z HLEDISKA PODNIKOVÝCH PROCESŮ A JEJICH PROJEKCE. *Mladá Věda* [online]. 2017, vol. 5, no. 9,
- [3] JUROVÁ, Marie a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 188-190. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
- [4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 505 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [5] GROS, I. *Základy logistiky ve schématech a prezentacích*. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2008. ISBN 978-80-87179-07-9.
- [6] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 8024786389.
- [7] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.
- [8] KOUTNÝ, Stanislav. Znamená samostatný útvar logistiky jiný důraz na spolehlivost, rychlost nebo náklady? *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration* [online]. 2015, no. 33. ISSN 1211555X.
- [9] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [10] SCHULTE, C. *Logistika*. Překl. Tomek, G., Baudyš, A. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [11] GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [12] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistika pro obchod a marketing*. Praha: EKOPRESS, 2020. ISBN 978-80-87865-59-0.
- [13] MIRASLEBL. *Logistika* [online]. [cit. 2020-11-03]. Dostupné z Word Wide Web: <<http://www.miras.cz/seminarky/logistika/distribucni-logistika.php>>
- [14] LÍBAL, V., KUBÁT, J. *ABC logistiky podnikání*. 1. vyd. Praha: NADATUR, 1994. ISBN 80-85884-11-9
- [15] PEČ, Libor. *Distribuční logistika konkrétního podniku*. Zlín, 2018/2019. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení, Ústav krizového řízení. Vedoucí práce Ing. Martin Hart, Ph.D.
- [16] ZÁMEČNÍK, R., TUČKOVÁ, Z., HROMKOVÁ, L. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. ISBN 978-80-7318-624-1.

- [17] DANIEL, Winter Fernandes, Giro Moori ROBERTO a Vitorino Filho VALDIR ANTONIO. *Logistic service quality as a mediator between logistics capabilities and customer satisfaction*. REGE.Revista De Gestão [online]. 2018, vol. 25, no. 4., ISSN 18092276.
- [18] POPESKO, Boris., PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [19] TOMAN, Pavel. *Trh s prodejem aut se mění. Logistické firmy v něm budou hrát novou roli*. Logistika.ihned.cz [online]. 2019 [cit. 2020-10-19]. Dostupné na Internetu: <<https://logistika.ihned.cz/c1-66596430-trh-s-prodejem-aut-se-meni-logisticke-firmy-v-nem-budou-hrat-novou-rolu>>
- [20] NITHISATHIAN, Kittichok et al. THE BLACK OCEAN STRATEGY IN THAILAND LOGISTIC INDUSTRY THE CASE STUDY OF USED CAR SECTOR. *Acta Logistica* [online]. 2020, vol. 7, no. 1, s. 39-47.
- [21] DVOŘÁKOVÁ, Lucie. *Jaké povinnosti jsou spojené s dovozem vozu ze zahraničí*. [online]. [cit. 2020-10-19]. Dostupné z Word Wide Web: <<https://www.insiacare.cz/jake-povinnosti-jsou-spojene-s-dovozem-vozu-ze-zahranici/>>
- [22] JANČÁROVÁ, Ilona a kol. *Auta, auta, auta ... a životní prostředí*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9408-6.
- [23] MAGISTRÁT HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Jednotlivě dovezená vozidla ze zahraničí*. [online]. 2020 [cit. 2020-10-19]. Dostupné na Word Wide Web: <[https://www.praha.eu/jnp/cz/potrebuji\\_resit/zivotni\\_situace/dopravespravni\\_cinnosti/registr\\_vozidel/registr\\_vozidel-dovezena\\_vozidla.html](https://www.praha.eu/jnp/cz/potrebuji_resit/zivotni_situace/dopravespravni_cinnosti/registr_vozidel/registr_vozidel-dovezena_vozidla.html)>
- [24] Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, ve znění pozdějších předpisů
- [25] Vyhláška č. 343/2014 Sb., o registraci vozidel, ve znění pozdějších předpisů
- [26] TOMAN, Pavel. *Trh s prodejem aut se mění. Logistické firmy v něm budou hrát novou roli*. [online]. 2019 [cit. 2020-10-19]. Dostupné z Internetu: <<https://logistika.ihned.cz/c1-66596430-trh-s-prodejem-aut-se-meni-logisticke-firmy-v-nem-budou-hrat-novou-rolu>>
- [27] VIASO s. r. o. Praha. *Obchod s ojetými vozy se bude v budoucnu odehrávat především v prostředí internetu*. [online] [cit. 2020-12-03] Dostupné na Word Wide Web: <<https://www.autoweb.cz/obchod-ojetymi-vozidly-se-budoucnu-bude-odehravat-predevsim-prostredi-internetu/>>
- [28] Autoimport group, s.r.o. Praha. *Auto Import Group*. [online] [cit. 2020-10-20] Dostupné z Internetu: <<https://autoimportgroup.cz/>>
- [29] ePojisteni.cz, s.r.o. Praha. *Nejprodávanější značky a modely aut v ČR: Které to jsou?* [online] [cit. 2020-10-24] Dostupné na Word Wide Web: <<https://www.epojisteni.cz/aktuality-nejprodavanejsi-znacky-a-modely-aut-v-cesku-ktere-to-jsou/>>

- [30] DAŇA, Ondřej. Ojeté automobily jsou v kurzu. [online] [cit. 2021-04-02] Dostupné na Word Wide Web: <<https://www.autojournal.cz/ojete-elektromobily-jsou-v-kurzu/>>
- [31] CEBIA s. r. o., Praha. *Cebia SUMMARY 4/2019: Informace, statistiky a zajímavosti z oblasti prodeje ojetých vozidel*. [online] [cit. 2020-09-25] Dostupné na Word Wide Web: <[https://www.cebia.cz/files/cebia\\_summary\\_4\\_2019.pdf](https://www.cebia.cz/files/cebia_summary_4_2019.pdf)>

## Seznam grafických objektů

Schéma 1.1 Složky logistického řízení [9, s. 11].....	15
Tab. 2.1 Devět nejčastěji inzerovaných automobilů.....	31
Tab. 2.2 Tabulka 1 Deset nejprodávanějších nových automobilů v ČR v roce 2019.....	34
Tab. 3.3 Logistické náklady – za měštnance a odtahová souprava .....	43
Tab. 3.4 Logistické náklady – zaměstnanec a brigádník .....	44
Tab. 3.5 Logistické náklady – využití outsourcingu.....	44
Tab. 3.6 EFE matice .....	52
Tab. 5.7 Kalkulace nákladů na přípravu vozidla k prodeji.....	64
Graf 2.1 Vývoj počtu dovážených ojetin do roku 2019.....	34
Graf 2.2 Počet dovezených ojetých aut v jednotlivých měsících v roce 2019 .....	35
Graf 2.3 Cena dovezených ojetin za rok 2019.....	36
Graf 2.4 Udávaný stav počítadla ujetých kilometrů v roce 2019 .....	37
Graf 2.5 Nejprodávanější modely v roce 2019.....	38
Graf 2.6 Nejprodávanější barvy.....	38
Graf 2.7 Zákazníky požadovaný druh paliva.....	39
Graf 4.8 Ceny v eurech za období 12/2016 – 8/2019 .....	57

## Seznam příloh

Příloha A .....	73
Příloha B .....	74
Příloha C .....	75



## Dotazník pro získání informací o vozidle od zahraničního prodejce

<b>Auto značky</b>	
<b>Stav najetých kilometrů</b> (doloženo?)	
<b>Popis exteriéru</b> (bourané, koroze, oděrky)	
<b>Popis interiéru</b> (poškození, čistota, funkční vnitřní vybavení)	
<b>Technický stav</b> (předchozí majitelé, motor, převodovka, oleje, spojka, brzdy, STK, pneumatiky, závady)	
<b>Dotaz na cenu</b> (DPH, vratná kauce, sleva)	

**Dotazník pro získání informací o vozidle od zákazníka**

<p>1. Máte přesnou představu o vozidle? Pokud ano, jaké vozidlo jste si vybral, pokud ne, jaký typ vozidla si představujete?</p>	
<p>2. Na jaké účely jej budete používat?</p>	
<p>3. Jaké stáří a jakou kilometráž byste uvítal?</p>	
<p>4. Jaká je Vaše představa o finanční částce za poptávané vozidlo?</p>	
<p>5. Jaké máte požadavky na výbavu vozidla?</p>	
<p>6. Vyhovuje Vám vozidlo jen dovézt nebo uvítáte i další služby (STK a emise, servis po dovozu, vyčištění, drobné opravy a přihlášení)?</p>	
<p>7. Jaké další požadavky máte?</p>	

**Dotazník spokojenosti zákazníka**

Prosíme o vyplnění krátkého dotazníku, jak jste byli s našimi službami spokojeni. Rádi bychom Váš názor využili ke zlepšení našich služeb. Hodnocení jako na školní stupnici, **1 = výborně až 5 = nedostatečně**.

Dotaz	Hodnoticí škála výběr označte křížkem (1 výborně až 5 nedostatečně)				
	1	2	3	4	5
Splnilo vozidlo Vaše představy?					
Jak hodnotíte poměr cena a kvalita zakoupeného vozidla?					
Využili jste našich dalších služeb?					
Jaké služby jste využili?					
Byli jste spokojeni s jednáním našich pracovníků?					
Byli jste dostatečně informováni během vyřizování Vaší zakázky?					
Co bychom mohli zlepšit?					
Co dalšího byste nám chtěli sdělit?					

Děkujeme za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníků a přejeme Vám mnoho šťastných kilometrů.

<b>Autor</b>	Bc. Zikmund Balla
<b>Název diplomové práce</b>	Zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých automobilů
<b>Studijní obor</b>	Logistika (LRDP)
<b>Rok obhajoby diplomové práce</b>	2021
<b>Počet stran</b>	58
<b>Počet příloh</b>	3
<b>Vedoucí diplomové práce</b>	doc. Ing. Pavel Šaradín, CSc.
<b>Anotace</b>	Diplomová práce se zaměřuje na zlepšení logistiky dovozu a prodeje ojetých automobilů. V práci jsou popsány logistické procesy, nákupní a distribuční logistika včetně souvisejících služeb. Práce se dále zabývá riziky logistiky a prodeje ojetých automobilů. Z analýzy výstupních dat šetření je sestaven návrh konkrétních opatření ke zlepšení postupů v organizaci zabývající se dovozem a prodejem ojetých automobilů.
<b>Klíčová slova</b>	Logistika, prodej, dovoz, ojetý automobil
<b>Místo uložení</b>	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
<b>Signatura</b>	