

**VYSOKÁ ŠKOLA LOGISTIKY O.P.S.**

**LOGISTIKA PREPRAVNÝCH PROCESOV VO VYBRANEJ  
SPOLOČNOSTI**

Diplomová práca



Vysoká škola  
logistiky  
o.p.s.

## Zadání diplomové práce

studentka **Bc. Patrícia Berényi**

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: **Logistika přepravních procesů ve vybrané společnosti**

Cíl práce:

S využitím teoretických poznatků a praktických zkušeností identifikovat kritická místa v řízení přepravy v společnosti TNN Group, s.r.o. Zpracovat návrh opatření na zefektivnění managementu přepravy.

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. Logistika silniční dopravy
2. Management subdodavatelů v oblasti přepravy
3. Plánování přeprav a řízení časových oken
4. Současný stav managementu přepravy TNN Group a jeho analýza
5. Identifikace kritických míst, návrh opatření a jejich zhodnocení

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: Supply chain management. Praha: Radix, 2005. ISBN 8086031594.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe. Brno: CP Books, 2005. ISBN 8025105733.

KONEČNÝ, Vladimír. Kvalita služieb v cestnej doprave a zasielateľstve. Žilina: Edis, 2015. ISBN 9788055411668.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Markéta Gáspár, Ph.D.

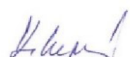
Datum zadání diplomové práce:

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

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech 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 vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena 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. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

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

V Přerově, dne 13.05.2021

  
.....  
Podpis

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som sa rád poďakoval vedúcej diplomovej práce, Ing. Markéte Gáspár, PhD. za cenné rady, usmernenia, trpezlivosť počas celého obdobia spracovávania diplomovej práce.

## **Anotácia**

BERÉNYI Patrícia: *Logistika prepravných procesov vo vybranej spoločnosti* [Diplomová práca]. Vysoká škola Logistiky o.p.s. Přerov. Vedúci záverečnej práce: Ing. Markéta Gáspár, PhD. Přerov 2021, 71 s.

Diplomová práca sa venuje problematike logistiky vo vybranej spoločnosti. Práca predstavuje systém zabezpečenia logistiky vo vybranom podniku TNN Group, s. r. o. s cieľom stanovenia kritických miest podniku v tejto oblasti. Práca poukazuje na zameranie podniku, jeho logistické činnosti a spôsob zabezpečenia dopravy. Zároveň v kontexte uvedených skutočností zámerom práce je predstaviť silné a slabé stránky fungovania jej logistiky a odporúčania a návrhy pre jeho zlepšenie. Práca má teoreticko-analytický charakter. Prvá časť práce v teoretickej rovine definuje základné teoretické východiská, ako logistiku a tiež sa venuje logistickým procesom. Druhá časť práce poukazuje na vybraný podnik, jeho ekonomické výsledky a ukazovatele. Tretia kapitola približuje analýzu logistiku v podniku a následné odporúčania a návrhy.

### **Kľúčové slová:**

Logistika, logistický systém, prepravné procesy, prepravné procesy v podniku.

## **Annotation**

BERÉNYI Patrícia: Logistics of Transport Processes in a Selected Company [Diploma Thesis]. University of Logistics o.p.s. Přerov. Thesis supervisor: Ing. Markéta Gáspár, Ph.D. Přerov 2021, 71 p.

The diploma thesis deals with the issue of logistics in a selected company. The work presents a logistics system in a selected company TNN Group, p. r. about. in order to identify the company's critical points in this area. The work shows the focus of the company, its logistics activities and how to provide transport. At the same time, in the context of the stated real intentions of the work, the strengths and weaknesses of the functioning of its logistics and recommendations and suggestions for its improvement are needed. The work has a theoretical-analytical character. The first part of the work on a theoretical level defines the basic theoretical background, such as logistics and also deals with the logistics process. The second part of the work is used for the selected company, its economic results and indicators. The third chapter presents the analysis of logistics in the company and the following recommendations and suggestions.

### **Keywords:**

Logistics, logistics system, transport processes, transport processes in the company.

## **OBSAH**

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....	11
1.1 Pozemná doprava a logistika.....	13
1.2 Logistické strategické plánovanie.....	14
1.3 Logistické procesy.....	16
1.4 Logistická stratégia.....	20
2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI TNN GROUP, S. R. O.....	34
2.1 Ciele a zameranie spoločnosti.....	35
2.2 Ekonomická situácia podniku.....	36
3 SÚČASNÝ STAV MANAŽMENTU PREPRAVY TNN GROUP, S. R. O.....	38
3.1 Manažment prepravy spoločnosti.....	39
3.1.1 Realizácia prepravy.....	41
3.1.2 Systém manažmentu a realizácie prepravy.....	44
3.2 Dotazníkový prieskum.....	47
3.3 SWOT analýza.....	50
3.4 Identifikácia kritických miest, návrh opatrení a ich zhodnotenie.....	52
ZÁVER.....	55
Zoznam použitej literatúry.....	58
Zoznam tabuliek a garfov.....	63
Zoznam obrázkov.....	63
Prílohy.....	64



## ÚVOD

V historických dobách si prešla logistika významnými zmenami. Od pradávna je známa, avšak jej podoby sa menili. Doba sa menila, menilo sa však aj chápanie jednotlivých princípov, systémov a logistických procesov. V logistike bolo jasne vidieť, ako sa menila spoločnosť a čo sa od dopravy očakávalo.

Pôvodný systém skladovania, balenia, manipulácie, plánovania a riadenia sa zmenil v kontexte logistických služieb, ktoré sa stalo rozhodujúcim prvkom konkurenčnej výhody. Mnohé spoločnosti postupom času pochopili, že logistika nie je len odbor, ktorému je nutné sa venovať v rámci zabezpečenia jednej pracovnej pozície, ale je to systém, ktorý sa spája s celým riadením v podniku a celým komplexnom služieb.

Tento systém musí byť prepletený celou spoločnosťou a dá sa povedať, že všetko musí so všetkým súvisieť. Pokiaľ len jediný článok v reťazci zlyhá, môže to mať fatálne následky na celú spoločnosť. Z tohto dôvodu sa aj logistické spoločnosti rozhodli využívať logistické služby pomocou outsourcingu. Ide o to, že do tohto systému nastupujú prepravné spoločnosti, ktoré každý deň poskytujú svoje služby, expresné prepravy, balíkové prepravy, špedičné a iné služby s cieľom uspokojiť v prvom rade zákazníka.

V súčasnosti existuje veľké spektrum takýchto podnikov, ktoré sa venujú logistike a doprave. V kontexte voľného priestoru a pohybu v rámci EÚ sa začal rozvoj logistických a dopravných spoločností, ktoré po celom svete distribuujú najrôznejšie tovary. Práve z tohto dôvodu sme sa rozhodli pre tému diplomovej práce, ktorá bude apelovať na problematiku dopravy v kontexte manažmentu jej riadenia.

Cieľom diplomovej práce je poukázať na konkrétnu firmu venujúcu sa logistike a doprave. Diplomová práca predstavuje reálny systém zabezpečenia manažmentu prepravy v kontexte jej procesov s ohľadom na systémy, ktoré podnik využíva s cieľom zabezpečenia svojich služieb a cieľov.

Diplomová práca má teoreticko-analytický charakter. Teoretická časť predstavuje základné východiská týkajúce sa logistiky a manažmentu riadenia logistiky. Analytická časť zobrazuje hodnotenie manažmentu dopravy spoločnosti TNN Group, s. r. o. s cieľom stanovenia kritických miest. Okrem toho sa práca v rámci analýzy zameriava taktiež na dotazníkové šetrenia. Pohľadom názorov respondentov, ktorými sú zamestnanci spoločnosti poukazuje práca na súčasné nedostatky riadenia a manažmentu dopravy a logistiky vo vybranom podniku.

Na základe uvedeného hodnotenia a komplexnej analýzy práca predstavuje vlastné návrhy a zlepšenia pre systém riadenia dopravy a jeho manažmentu v kontexte súčasných kritických miest a problémov v danej oblasti podniku.

# 1 TEORITICKÉ VÝCHODISKÁ

Vysvetlenie pojmu logistika nie je nijako jednoduché. Logistika je veľmi staré grécke slovo, ktoré postupne nadobúdalo rôznych významov. Do začiatku novoveku sa slovo logistika užívalo pre praktické počítanie s číslami. Iní autori hovorili o logistike ako o logických kalkuloch alebo ako o matematickej logike. Slovník cudzích slov vydaný v roku 1966 pri pojme logistiky rozlišuje dva významy: symbolická logika využívajúca matematických formúl a metód, či druhý v terminológii niektorých západoeurópskych mocností označenie pre súbor zariadení v hlbokom tylovom území, ktoré slúži armáde ako výcvikový priestor, sklad zásob, materiálového vybavenia a pod. Práve posledný uvedený význam slova logistika odkazuje na súčasné poňatie logistiky, hoci sa jedná o vysvetlenie čiastkové. [1].

Pôvod slova logistika možno najskôr odvodzovať od starogréckeho slova logistikon (dômyselnosť, rozum) alebo od slova logos (slovo, reč, myšlienka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, zmysel). Potreba logistiky v dnešnom chápaní sa prvýkrát objavila v armáde. Už v starovekom Grécku, Ríme alebo Byzancii sa objavili dôstojníci s hodnosťou „Logistikas“, ktorí mali na starosti práve zásobovanie. V modernej dobe sa začína o logistike hovoriť až v priebehu 2. svetovej vojny práve v súvislosti s potrebou zásobovať front potravinami, strelivom alebo zbraňami. Následný vývoj hospodárskej logistiky sa dá rozdeliť do 4 základných období. Prvé obdobie prebiehalo do začiatku 50. rokov 19. Storočia. Pre toto obdobie je charakteristická zmena chápania obehových procesov v dôsledku pokroku vo vede a technike. Druhé obdobie vývoja logistiky prebiehalo približne od roku 1950 do roku 1970. Toto obdobie je chápané ako obdobie pripravovania logistickej teórie a praxe. Logistika sa v tomto období najviac presadzuje v oblasti leteckej prepravy, pre ktorú v roku 1956 bolo tiež významné svojimi podnetmi pre rozvoj logistiky. Medzi tieto podnety sa radia predovšetkým rozvoj elektronického spracovania dát a matematické modelovanie, rozšírenie trhov v národnom a medzinárodnom meradle, rast distribučných nákladov a uvedomenie si ich vplyvu na celkové náklady a poťažmo teda aj zisk. Tretie obdobie prebiehalo medzi rokmi 1970 a 1985. Logistika v tomto období sa v anglosaských oblastiach tiež nazývala „Physical Distribution Management“, pretože sa jednalo predovšetkým o riešenie dopravy, obehu a skladovanie výrobkov. Neskôr sa však prejavili nedostatky spojené s opomenutím informačnej a tiež ekonomickej stránky celej logistiky. Štvrté obdobie prebieha od roku 1985 do súčasnosti. Hlavnou filozofiou tohto

obdobia je využívanie logistiky ako konkurenčnej výhody postavenej na informačných tokoch. Uspokojenie potrieb zákazníka pri ekonomických pohľadoch na celkovú činnosť firmy sa kladie na prvé miesto [2].

Logistika je rozsiahly vedný odbor, ktorý zasahuje do mnohých hospodárskych odvetví a vo veľkej miere ovplyvňuje spoločnosť. Je to pragmatická disciplína zaoberajúca sa vzájomným vypracovávaním prognóz, plánovaním, riadením, realizáciou, synchronizáciou a optimalizáciou toku materiálu a informácií tak, aby boli uspokojené požiadavky zákazníka a to na správnom mieste, v správny čas a s minimálnymi nákladmi. A preto sa v odbornej literatúre môžeme stretnúť s celou radou definícií logistiky. Všeobecne sa však akceptuje, že logistika je postavená na troch základných pilieroch a to technike, ekonomike a informáciách. Pre zaujímavosť som vybrala nasledujúce definície ako citáciu: „*Integrované plánovanie, formovanie, realizácia a kontrolovanie hmotných a s nimi spojených informačných tokov od dodávateľa do podniku, vo vnútri podniku a od podniku k odberateľovi*“ [3].

Toto je definícia logistiky podľa Schulteho [4] : „*Organizácia, plánovanie, riadenie a výkon tokov tovaru vývojom a nákupom počnúc, výrobou a distribúciou podľa objednávky finálneho zákazníka končiac, tak aby boli splnené všetky požiadavky trhu pri minimálnych nákladoch a minimálnych kapitálových výdavkoch.*“

Je to tiež disciplína, ktorá sa zaoberá systémovým riešením, koordináciou a synchronizáciou a celkovou optimalizáciou riešením, koordináciou a synchronizáciou a celkovou optimalizáciou reťazcov hmotných a nehmotných operácií, vznikajúcich ako dôsledok del'by práce a spojených s výrobou a s obehom určitej finálnej produkcie. Je zameraná na uspokojenie potreby zákazníka ako na konečný efekt, ktorý sa ho snaží dosiahnuť s čo najväčšou pružnosťou a hospodárnosťou. Z citovaných definícií možno vyvodit', že logistika je zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníka ako konečný efekt a snaží sa ho dosiahnuť s najväčšou pružnosťou, presnosťou a hospodárnosťou [5].

Logistické ciele musia byť odvodené od podnikovej stratégie a od podnikových cieľov. Hlavný a teda aj základný cieľ je ako už bolo veľakrát povedané optimálne uspokojovanie potrieb zákazníkov. Dodávky a ďalšie služby poskytované zákazníkom musia byť uskutočnené na požadovanej úrovni s minimálnymi nákladmi. Splnenie tohto cieľa je možné sledovať z dvoch pohľadov výkonového a ekonomického. Výkonovým cieľom je požadované množstvo materiálu a tovaru v správnom množstve, druhu a kvality na správnom mieste a v správny čas a ekonomickým cieľom je zabezpečenie týchto výkonových služieb s primeranými nákladmi, ktoré sú vzhľadom na úroveň služieb

minimálne a to bez ohrozenia likvidity podniku. Vnútorne logistické ciele sa orientujú jednak na znižovanie nákladov na dopravu, manipuláciu a skladovanie, na výrobu, na zásoby a na riadenie, jednak na znižovanie objemu kapitálu viazaného v zásobách a v technických prostriedkoch logistického systému. Vonkajšie ciele logistiky sa zameriavajú na plnenie prania zákazníkov a požiadaviek trhu. Tieto ciele sú zamerané na udržanie či zvýšenie objemu predaja a podielu na trhu. Ide najmä o krátke dodacie lehoty, o vysokú úplnosť a spoľahlivosť dodávok a o dostatočnú pružnosť podniku [6].

## 1.1 Pozemná doprava a logistika

Pozemná doprava je doprava osôb alebo nákladu po ceste a koľajniciach. Potrubné dopravou potom prepravu plynov, kvapalín, vody, odpadových kalov a iných komodít, a to diaľkovým potrubím (napr. Ropovodom, plynovodom). Železničnú dopravu Jurová [7] delí na železničnú osobnú dopravu medzimestskú a železničnú nákladnú dopravu, ktorou sa rozumie nákladná doprava do hlavných i vedľajších železničných tratiach.

Gašparík a Kolář [8] definujú železničnú dopravu ako dopravu, ktorá sa uskutočňuje železničnými dopravnými prostriedkami, medzi ktoré patria osobné a nákladné vozne, hnacie vozidlá, pomocné a špeciálne vozidlá, a to po železničných tratiach. Tieto trate môžu byť:

- celoštátne - železničná trať slúži medzinárodnej a celoštátnej verejnej doprave,
- regionálne - železničná trať má regionálny a miestny význam, pričom je začlenená do celoštátnej alebo inej regionálnej železničnej dráhy,
- miestne - železničná trať, ktorá je technicky či prevádzke oddelená od ostatných dráh s charakterom neverejnej osobnej dopravy na dráhe (turistický prevádzka),
- vlečka - železničná trať slúžiace k vlastnej potrebe prevádzkovateľa alebo iného podnikateľa, pričom je začlenená do celoštátnej alebo regionálnej dráhy, e)
- špeciálne - železničná trať určená predovšetkým na zabezpečenie dopravnej obslužnosti obce (metro).

Jurová [7] definuje tiež ostatné pozemnú dopravu, ktorej sa rozumie pozemná osobná doprava, ktorá v sebe nezahŕňa železničnú dopravu, tvorí ju doprava po koľajniciach ako súčasť mestských či prímestských dopravných systémov. Konkrétne sa

jedná o osobnú dopravu zaobstarávajúcu autobusy, trolejbusy, električky, metre, lanovky či vleky a v neposlednom rade aj taxislužbu.

Cestná nákladná doprava podľa Jurová [7] zahŕňa všetky činnosti pozemnej dopravy s výnimkou železničnej. Konkrétne sa jedná o:

- prepravu vyťaženého dreva,
- prepravu tovaru,
- dopravu chladiacich vozňov,
- ťažkú nákladnú dopravu,
- prepravu vo veľkom, vrátane cisternových vozňov a zber mlieka poľnohospodárov,
- prepravu automobilov,
- prepravy odpadu a odpadových materiálov bez zberu alebo likvidácie odpadu.

Cestná nákladná doprava tiež zahŕňa prenájom nákladného automobilu spolu s vodičom a nákladnú dopravu vozidlami, ktorá je ťahaná človekom alebo zvieratami. Machková a kol. [9] považuje cestnú nákladnú dopravu za jeden z najrýchlejších sa rozvíjajúcich odborov dopravy, ktorý vďaka svojej rýchlosti, mobilite a dostupnosti úspešne konkuruje ako leteckej doprave, tak i doprave železničnej a riečnej. Na druhej strane má negatívny vplyv na životné prostredie a vedie k zahlcovaniu cestnej a diaľničnej siete.

## 1.2 Logistické strategické plánovanie

Logistické strategické plánovanie je zložitý nepretržitý proces, ktorý vyžaduje porozumenie managementu vzájomnému pôsobeniu rôznych zložiek a činností logistiky, najmä v zmysle ich vplyvu na celkové náklady podniku. Iba v nadväznosti na znalosť celkovej stratégie podniku môže logistický manažment správne formulovať svoju vlastnú stratégiu. Logistika prispieva k podnikovému strategickému plánovaciemu procesu v rade ohľadov. Medzi prínosy, ktoré vyplývajú z účasti logistiky na strategickom plánovaní, patrí operatívne zlepšenie (napr. nižšie zásoby a skrátené celkovej dodacej doby), ktoré môžu viesť aj k strategickým výhodám (napr. nižšie celkové náklady alebo zlepšený zákaznícky servis). Hodnota, ktorú logistika prináša podniku ako celku:

- zvýšené plánovacie schopnosti a zníženie zásob ako výsledok spoľahlivých dodacích dôb,

- zvýšený zisk a kvalitnejší zákaznícky servis,
- znížené hladiny zásob vďaka kratším dobám cyklu,
- vyššia marketingová výhoda vďaka spoľahlivým a kratším cyklom objednávok,
- neprerušované dodávky vstupných materiálov,
- zníženie celkových nákladov prostredníctvom začlenenia logistiky do celopodnikového plánovacieho procesu [10].

Najdôležitejším princípom, ktorý je potrebný uplatniť pri plnom využití potenciálov zvyšovanie zisku prostredníctvom logistiky, je predovšetkým priame prepojenie logistických činností s podnikovou stratégiou. Logistika v tomto smere podporuje v úsilí dosiahnuť konkurenčných výhod, či už v rámci stratégie podniku vedúceho v nízkych nákladoch, alebo stratégia diferenciácie. Stále ale existuje rad podnikov, ktoré považujú logistiku za neutrálny prvok svojej organizácie, alebo ju dokonca považujú za nutné zlo. V rámci úsilia, ktoré smeruje k dôslednejšej orientácii na zákazníka, podniky sledujúce stratégiu diferenciácie kladú ťažisko na logistické služby a zdôrazňujú akosť logistických výkonov [11].

Logistické strategické plánovanie môžeme definovať takto: *„je to jednotný, komplexný a integrovaný plánovací proces, ktorého cieľom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vďaka zvýšenej hodnote a úrovni zákazníckeho servisu, ktorý vyústi vo vynikajúcej spokojnosť zákazníkov (to je to, kam sa chceme dostať) prostredníctvom predvídania budúceho dopytu po logistických službách a prostredníctvom riadenia zdrojov celého zásobovacieho reťazca (to je to, ako sa tam dostať). Logistické strategické plánovanie sa realizuje v kontexte celkových cieľov a plánov podniku“* [9].

Plán logistiky sa odvíja od celopodnikového strategického plánu, ktorý by mal brať do úvahy najmä faktory, ktoré súvisia s prostredím, v ktorom podnik pôsobí. Strategické plány musia byť externé faktory:

- politické a právne prostredie,
- technologické prostredie,
- ekonomické a sociálne prostredie,
- celkové konkurenčné prostredie [12].

Vplyvy jednotlivých zložiek prostredia na ostatné zložky veľmi komplikujú proces ohodnotenia prostredia. Podniky normálne nemajú k dispozícii vlastného ekonóma, ktorý

by zabezpečoval externé dátové zdroje a predvídal trendy, ktoré by slúžili ako základ pre vytvorenie plánu. Ako východiska sa potom zvyčajne používajú vlastné predpovede o inflácii a o ekonomickom raste [13].

Rozhodnutia, ktoré sú prijaté na podporu jednotlivých fáz strategického plánovania podniku, majú silný vplyv na nutné nákladované väzby medzi marketingom a logistikou. Napríklad rozhodnutia, ktoré sa týkajú ohodnotenie potenciálnych spotrebiteľov a identifikácie, ohodnotenie a voľby cieľových trhov, budú mať zásadný vplyv na typ (resp. typy) distribučných kanálov, sprostredkovateľov a rozmiestnenie skladových zariadení. Zložka „miesta“ v rámci marketingového mixu je teda závislá na definíciu cieľových zákazníkov [14].

### **1.3 Logistické procesy**

Logistické procesy možno identifikovať ako prvky, ktoré v praxi podnikov predstavujú napríklad organizačné jednotky (útvary), skupiny pracovníkov, transformačné funkcie, technológie a pod. V nasledujúcej časti sú tieto procesy rozdelené všeobecne z hľadiska charakteristiky materiálového toku, umiestnenia a povahy činnosti, ďalej konkrétnejšie podľa funkčnej náplne a nakoniec z hľadiska organizačného. Všeobecné delenie logistických procesov Blanchard [15] špecifikuje tri oblasti, do ktorých možno logistické procesy rozdeliť, a vedľa nich upozorňuje tiež na reverzné logistické procesy.

Tiež Gros [14] odporúča rozlíšenie troch základných subsystémov v logistickom systéme: subsystém distribúcie výrobkov, subsystém podpory riadenia výroby a subsystém zásobovania, nákupu surovín, palív, energie atď. Jeřábek (2000) [16] vymedzuje obstarávaciu logistiku, výrobnú logistiku a logistiku odbytovú, podobne tiež ďalší autori [17].

V praktickej aj teoretickej oblasti predstavuje rozšírené delenie logistických procesov tzv. „SCOR“ model (the Supply Chain Operations Reference model). Jedná sa o deklaráciu všeobecnej štruktúry logistických procesov organizácií Council of Supply Chain Management Professionals. Tento model delí procesy podľa typu na plánovanie, nákup, výrobu, distribúciu a spätný tok. Súvislosť tohto modelu s procesným riadením vysvetľuje napr. Wang, Chan a Pauleen [18], ktorí pri popise implementácie SCOR modelu rozlišujú procesné typy, procesné kategórie, procesné elementy a implementačnú úroveň.



Logistické procesy je možné (ako súčasť logistického systému podniku) konkretizovať najmä z hľadiska ich funkcií (operácií, druhov, činností). V podrobnejšom rozdelení funkcií logistiky menuje Blanchard [19] 10 základných funkčných prvkov logistiky:

- integrované plánovanie logistickej podpory,
- analýza zvládnuteľnosť,
- podpora dodávky (náhradné diely, tvorba opravných položiek, obstarávanie, riadenie zásob),
- testovanie a podpora obstarávania zariadení,
- technické údaje (publikácie, zoznamy, kresby, databázy),
- školenie personálu a tréningové zariadenia,
- balenie, manipulácia, distribúcia, doprava,
- počítačové zdroje,
- vývojové zariadenia,
- služby zákazníkom.

Schulte [4] uvádza nasledovné funkcie:

- nákup,
- zásobovacia logistika,
- doprava,
- skladovanie a komisionárstvo,
- plánovanie a riadenie výroby,
- distribúcia a zákazková činnosť,
- podnikové plánovanie hmotných tokov.

Reichert [20] uvádza tieto činnosti:

- služby zákazníkom,
- doprava a preprava,
- riadenie zásob,
- spracovanie objednávok,
- distribučné komunikácie,
- predpovede dopytu,
- skladovanie a ukladanie,

- výber prevádzkarne a miestneho skladovania,
- manipulácia s materiálom,
- verejné obstarávanie,
- diely a servisná podpora,
- balenie,
- záchrana a likvidácia odpadu,
- manipulácia s vymoženým tovarom,
- plánovanie výroby.

Macurová a Klabusayová [21] uvádzajú nasledujúce úlohy v logistickom manažmente:

- nákup a riadenie zásob,
- plánovanie a riadenie výroby,
- manipulácia, skladovanie, odpadové hospodárstvo, údržba,
- plánovanie a riadenie distribúcie,
- logistické projektovanie,
- tvorba logistickej stratégie,
- prierezové stanovenie cieľových hodnôt, meranie, controlling.

Waters [22] delí logistické činnosti na:

- nákup,
- príjmový transport,
- príjem, skladovanie,
- kontrolu zásob,
- materiálóvú logistiku,
- komisionovanie (vyskladňovania zákaziek),
- balenie,
- expedičné transport,
- fyzickú distribúciu,
- recykláciu, spätnú logistiku a logistiku odpadov,
- lokalizáciu,
- komunikáciu.

Pernica [23] okrem toho vo svojom širšom poňatí logistiky člení funkcie logistiky do nasledujúcich skupín:

- strategické: rozhodovanie o zdrojoch, pravidlách a postupoch,
- dispozičné: krátkodobé rozhodovanie (prikaz, pridelenie) o uspokojenie vzniknutých potrieb,
- administratívne: informačná procesy z dispozičného podnetu,
- operatívne: realizácia hmotnej stránky logistických reťazcov (komplementační operácie, technologická manipulácia, medzioperačná manipulácia, skladové operácie, ložnej operácie, medziobjektová preprava, vonkajšia preprava, technologická preprava, operácia balenia, pomocné operácie).

Riadenie logistických procesov podniku je súčasťou podniku a ako také je naviazané na stratégiu podniku. Minimálne v tomto zmysle je možné hovoriť o logistickej stratégii podniku. Logistická stratégia nie je absolútnym prvkom v kontexte podnikania firmy, ale je viazaná na celkovú stratégiu, ciele firmy a zákaznícke potreby. Základný cieľ podniku, ku ktorému má stratégia podniku smerovať, je zjednodušene povedané maximalizácia úžitku z hľadiska podniku [24].

Tento cieľ sa zo všeobecného a strategického hľadiska dosahuje uspokojovaním zákazníckych potrieb prostredníctvom takého podnikania, ktoré zaisťuje trvalú alebo dlhodobú udržateľnosť podnikania. Na udržateľnosti majú pritom záujem rôzni zainteresovaní účastníci s rôznym výkladom. Napríklad z hľadiska majiteľa môže byť udržateľnosť definovaná ako trvalý zisk neklesajúci pod mieru inflácie a z hľadiska pracovníkov podniku udržanie rozsahu pracovných miest. Udržateľnosťou sa potom ďalej všeobecne mení udržateľnosť z hľadiska prostredia (vrátane životného prostredia). Teoretický mechanizmus konkrétneho vplyvu logistickej stratégie na štruktúru logistických procesov spočíva najprv v nastavení základného smerovania a hodnôt. Od nich sa rozvíja definícia konkrétnych cieľov a taktík, a to pre jednotlivé logistické procesy aj pre väzby medzi nimi. Hýbateľom tu sú riadiace zložky, resp. management. Ak teda napríklad bude súčasťou stratégie dôraz na individuálne prispôsobenie produktu zákazníkovi, flexibilnu reakciu a krátke dodacie doby, bude výrobný podnik pri nastavovaní logistických procesov v konkrétnych taktikách voliť také technológie a systémy, ktoré práve tieto hodnoty (do zvolenej miery) podporujú. Ak bude napríklad v takom prípade treba voliť medzi kratšou dodacou dobou od dodávateľa a nižšími nákladmi, zvolí podnik skôr kratšiu dodaciu dobu

a schopnosť rýchlejšej reakcie než nižšiu nominálnu cenu produktu. Vďaka tomu zarobí podnik v konečnom dôsledku viac, samozrejme ak je jeho stratégia správna, a to vrátane odhadu dostatočne silnej zákaznickej skupiny [25].

Cieľ logistických procesov možno teda odvodiť od cieľa podniku. Cieľom logistických procesov je maximalizácia úžitku z logistických procesov pre podnik. V oblasti ekonometrickej výkonnosti sa táto všeobecná pravda konkretizuje napríklad v koncepte celkových nákladov vlastníka alebo v inom prístupe, resp. ekonometrickom prístupe k výkonnosti. Uvedeného cieľa sa potom dosahuje prostredníctvom uspokojovanie zákazníkov logistických procesov, ktorých určenie je pre logistickú stratégiu kľúčové. Títo zákazníci predstavujú totiž pre logistické procesy potrebné zdroje. Nesmie sa zabudnúť, že (v nadväznosti na cieľ podniku) za cieľ logistických procesov existuje takisto obmedzenie z hľadiska udržateľnosti. Na základe zamerania tejto práce je ďalej prijatý zjednodušujúci predpoklad, že zákazníkom logistických procesov je výrobný podnik alebo výroba ako jedna podniková procesná zložka. V procesnom zmysle totiž pôsobia zložky podniku navzájom ako dodávatelia vstupov a zákazníci výstupov. Napríklad zákazníkom obstarávacej logistiky je výroba a zákazníkom výroby je odbytová logistika. Zákazníkom logistických procesov výrobného podniku všeobecne je výrobný podnik a jeho zložky [14].

Výrobný podnik je zákazníkom logistických procesov vtedy, ak logistické procesy obsluhujú externých (vonkajších) zákazníkov výrobného podniku priamo. Interné zložky výrobného podniku sú interným zákazníkom (odberateľom) logistických procesov.

## **1.4 Logistická stratégia**

Logistická stratégia vzniká pomocou procesu, ktorý je v tejto práci nazvaný logistické plánovanie. V literatúre možno nájsť ďalšie pojmy označujúce tento proces, napríklad logistický dizajn. Waters [22] uvádza nasledovné faktory pre dizajn stratégie:

- vyššia stratégia: misia, korporátnej stratégie, obchodné stratégie,
- interné vplyvy: operatíva, personál, zdroje, lokalizácia, ostatné,
- obchodné prostredie: zákazníci, trhové podmienky, technológie, ekonomické podmienky, ostatné.

Arca, Sacaluga & Prado [26] vyjadrili postup a metodológiu logistického plánovania v nasledujúcich krokoch: potreby trhu, strategické rozhodnutia, rozhodnutie o produkte a dizajn supply chain. Základné logistické strategické rozhodnutia predchádzajú vstupy od marketingu alebo predaja a tieto vstupy a ich zmeny, a teda aj spolupráca so zložkami orientovanými na trh, sú trvalo významné. Základné logistická strategické rozhodnutia sa týkajú najmä rozhodnutia od "make or buy" až po podobu informačného systému. Tieto rozhodnutia majú vplyv na charakter produktového mixu a naopak.

Na logistické plánovanie a neskôr dizajn logistického konania majú vplyv stratégie firmy a zákaznicke potreby. Za súčasť integrovaného logistického plánovania možno považovať umiestnenie podniku, operačnú stratégiu, riadenie zásob, informačný systém, materiálový tok, dopravu a transport, plánovacie a kontrolné metódy a organizácie.

Je potrebné zdôrazniť tiež prítomnosť spätnej väzby logistického plánovania na stratégiu, ako uvádza Arca, Sacaluga & Prado [26] alebo aj Morash [27]. Rozhodovanie o voľbe štruktúry logistických procesov súvisí teda s celkovou stratégiou firmy, a to skrz logistickú stratégiu. Logistická stratégia je podstatným a významným zdrojom informácií o prioritách a zameraní logistických procesov. Podľa toho, aká logistická stratégia je zvolená, sú inak nastavené preferencie v oblasti nákladov, dostupnosti, úrovne zásob, štandardizácia, spoľahlivosti, rýchlosti, schopnosti reagovať, zvyšovanie pridanej hodnoty, poskytovanie inovatívnych riešení a pod. Vplyv stratégie na organizáciu logistických procesov dokladá Partida [28] na konkrétnom aspekte centralizácie a decentralizácie:

V súčasnej dobe sa presadzuje aj iný prístup k logistickému plánovaniu. Tento prístup sa snaží zdôrazniť potrebu znalosti konkrétnych činností a postupov, potrebu rýchlosti pri plánovaní a široké využitie metódy cyklu PDCA. Dnes tento prístup začína ovplyvňovať aj strategické uvažovanie. Dennis [29] uvádza nasledovné obmedzenia a klamy pri klasickom postupe plánovania:

- formalizácia (omyl plánovanie bez porozumenia procesom),
- odstup (abstrakcie manažmentu od operatívy a denných operácií),
- analytický prístup (esencia stratégie je pritom syntéza a intuícia).

Ako alternatívu uvádza Dennis [29] práve plánovanie s využitím PDCA metódy, kombinácie managementu odchýlok zdola nahor (day-to-day management issues) a ich centrálné riešenie a učenie sa z nich. Za významný nástroj je považovaná metóda A3 (stručné riešenie konkrétneho problému za pomoci jeho „príbehu“ a odhalenie konkrétnych príčin z bežnej praxe). Stratégia by podľa neho mala odpovedať na nasledujúce otázky: kto

sme, kam ideme a ako sa tam dostaneme. Mala by k tomu využívať: zaujímavé príbehy, metódu cyklu PDCA, spätnú väzbu s učením sa a ďalej vyžadovanie aktivity, prepájanie všetkého a rýchlej odozvy. Cieľom stratégie potom je získať orientáciu v nasledujúcich otázkach: čo sú naše kritické ciele, ako zariadime, aby všetci hrali tú istú hru, a ako urobíme problémy viditeľné všetkým tak, aby sme mohli mať rýchlu odozvu? Súčasťou plánovania logistických procesov výrobného podniku je aj ich členenie v rámci výrobného podniku. Štruktúrou čiže členením logistických procesov sa mení zostavenie logistických činností do logistických procesov (prvky štruktúry) a vzájomné prepojenie logistických procesov v organizácii (vzťahy štruktúry). Štruktúra logistických procesov má svoj logický počiatok v logistickej stratégii, resp. logistickom plánovaní. Pred objasnením logistickej stratégie je vhodné uviesť jej širší kontext v celej súčasnej ekonomickej situácii. Lebo je to práve tento kontext, ktorý umožňuje logistike ovplyvňovať nielen podobu jej procesov, ale aj stratégiu a taktiku podnikov. Z literatúry i praxe sú pritom v súčasnosti zrejmé dva všeobecné trendy: dôležitosť javu, učenie sa a význam využitia poznatkov a inovácií. Oba trendy (nie náhodou) súvisia s využitím ľudského potenciálu, a to v rozsahu celej organizácie.

V poslednej dobe dochádza v ekonomike k zvýšeniu rýchlosti zmien a k zvýšeným disturbanciam. Gibson [30] nazýva posledné obdobie konfúzne, vysokotlakové podnikateľské prostredie a Porter [31] hovorí o novej fáze, do ktorej vstupujeme, a ktorá je viac neintuitívna, pretože sa predpokladá globálnosť. V tomto poslednom období dochádza aj k diskusii nad prístupom manažmentu podľa cieľov. Roth [32] konštatuje: *„Management podľa cieľov je súčasťou firemnej dogmy po mnoho desaťročí. Ale ako sa jeho ponúkaná sila rýchlo stala náchylnou v novom globálnom storočí, vyklíčia väčšie posilnenia a flexibilné prístupy ako nové sľubné modely pre riadenie výkonnosti.“* Ako ďalej uvádza Roth [32], bežne prevádzkovaný manažment podľa cieľov (MBO) má v stále zložitejšom ekonomickom prostredí svoje ťažkosti. Jednak vďaka tomu, že definícia a prípadné dohodovanie cieľov môže trvať dlhšie, ako je potrebné vzhľadom k meniacim sa podmienkam, za druhé vďaka tomu, že meranie individuálnej produktivity je stále ťažšie, pretože organizácie rastú a spolu s tým rastie aj vzájomná závislosť. Gibson [31] vidí potrebu zmeny ako nevyhnutnú a vedenie bude podľa neho v budúcnosti založené na ochote prehodnotiť, opustiť, zanechať minulosť s cieľom budúcnosť vytvoriť. Ako nové potrebné kompetencie uvádza tieto štyri nasledujúce: bežne zvažovať nemysliteľné, neriadiť spoločnosť iba podľa čísel, zamerať sa na jadrovú stratégiu spoločnosti, vytvárať komunitu priateľov.

Väčšina systémov organizácií obsahuje riadenia podľa cieľov a zdá sa, že uvidieť a konkretizovať alternatívu nie je ľahké. Roth [32] uvádza ako cestu k alternatíve prenesenie zodpovednosti za rozhodnutie v odborných oblastiach smerom nadol, zvýšenie prístupu k informáciám potrebným k úspechu, možnosť pracovníkov vyjadrovať sa k rozhodnutiam, ktoré sa ich týkajú, prenesenie autority tímom na stanovenie vlastných cieľov na dennej báze a riešenie bezprostredných problémov tímy samotnými s podporou organizácie. Takéto spoločnosti podľa Rotha [32] majú tieto vlastnosti:

- individuálna odmena je skutočne viazaná na úspech spoločnosti ako celku,
- systémy hodnotenia a odmien sú navrhnuté tak, aby zamestnanci túžili spolupracovať, zdieľať odborné znalosti,
- tímom sú dané právomoci najímať nových členov a radiť, ukazovať, a dokonca prepúšťať tie, ktorých výkon je uznaný zlým.

Roth [32] vidí kľúč k zmene riadenia manažmentu podľa cieľov (MBO) v princípe komunitného konania: *„Kľúčom k úspešnému prechodu od manažmentu podľa cieľov (MBO) je zmena systému odmeňovania tak, že podporuje skôr kooperatívne než konkurenčné prostredie. Kľúčom je prehodnotenie našej tradičnej na súťaži založenej organizačnej kultúry“*

Ak sa stavia dnes management podľa cieľov problémom, potom je širším kontextom tohto problému súčasný prechod vyspelých ekonomík k znalostnej ekonomike. Zdá sa, že problémom prestalo byť know-how výroby, alebo dokonca aj know-how marketingu a ďalších činností spojených najmä s objektívnymi cieľmi organizácie. Klasický spor medzi 41 ponukou a dopytom je z princípu znalostnej ekonomiky oslabený. Novou problematikou sa stávajú vedomosti, schopnosť inovácie vrátane plného využitia ľudského inovačného potenciálu, možnosti vývoja a vôbec schopnosť organizácie učiť sa. Ak sa stane cyklus znalostí a umenie učiť sa žiadúcim princípom organizácie, je možné hovoriť o učiacej sa organizácii, ktorú možno definovať takto: *„... organizácia, v ktorej zamestnanci zlepšujú svoje schopnosti trvalo k dosiahnutiu zamýšľaných výstupov, čím sú vyvíjané nové myšlienkové modely a skupinové myslenie, a v ktorej sa zamestnanci učia navzájom“* [33].

V učiacej sa organizácii sú ciele pomôckou pre naplnenie spoločného úsilia získať znalosti. Tu, myslím si, je možný začiatok zmeny starého ekonomického paradigmy. V novom čase si firmy uvedomia, že cieľom úspešnej firmy nie je iba zisk, ale rozvoj jadrových kompetencií. Cyklus znalostí potrebný pre dynamiku učiacej sa organizácie

uvádzajú Senge & Kim [34], keď opisujú kolobeh teórie, metód, nástrojov a praktických znalostí.

Štruktúra logistických procesov je súčasťou organizovania logistických činností v podniku. V oblasti výkladu jednotlivých logistických procesov a ich náplňou (skladovanie, objednávanie, riadenie výroby atď.) Existuje dostatočné množstvo literatúry. Organizácia logistických procesov a ich vzťahov vo výrobnom podniku je v literatúre popisovaná zriedkavo a skôr má vybrané čiastkové témy. Najviac ich zohľadnila formálna organizačná štruktúra spoločnosti, popr. problematika centralizácie a decentralizácie rozhodovania. Waters [22] definuje logistickú štruktúru ako infraštruktúru, ktorá pozostáva z organizačnej štruktúry a ľudských zdrojov, kultúry a zdrojov na ich podporu. Táto definícia je však z hľadiska procesného riadenia ešte príliš všeobecná. Pre túto prácu bude štruktúra logistických procesov definovaná a členená systematicky na základe prvkov procesného riadenia a všeobecne vyjadreného logistického procesu. V literatúre sú pojmy týkajúce sa štruktúry logistických procesov používané skôr voľne. Možno sa stretnúť s rôznymi pojmami ako logistický dizajn, logistické plánovanie, logistické modely, logistické riešenia, logistická organizácia, logistická infraštruktúra, logistický servis, popr. stupeň integrácie supply chain. Štruktúrou logistických procesov vo výrobnom podniku sa v tejto práci rozumejú logistické procesy a ich usporiadateľské vzťahy vo výrobnom podniku.

Štruktúra logistických procesov bude v tomto prehľade teoreticky rozobraná na základe literatúry a ďalej tiež na základe získaných skúseností a zistených potrieb teoretického rozboru z uskutočneného kvalitatívneho výskumu (podľa metodiky práce) z nasledovných hľadísk:

- z hľadiska podniku,
- z hľadiska celého logistického reťazca podniku,
- z hľadiska vzťahu podniku a jeho logistického reťazca k okolia (vrátane životného prostredia) [35].

Z prvého hľadiska výrobného podniku možno uvažovať interné vplyvy na štruktúru logistických procesov podniku. Ak sa hovorí v tejto časti o interných dodávateľoch a zákazníkoch logistických procesov, sú užívané pojmy interný dodávateľ vstupov a interný odberateľ výstupov. Pre logistické procesy z hľadiska výrobného podniku možno (na báze procesného prístupu a štruktúry všeobecného logistického procesu) rozlišovať nasledujúce prvky a väzby:



- definovanie logistických procesov (činností),
- organizačné usporiadanie logistických procesov,
- stanovenie interných odberateľ výstupov,
- určenie interných dodávateľ vstupov,
- určenie interného materiálového toku a súvisiaceho informačného toku,
- riadenie procesných logistických ukazovateľov,
- zlepšovanie logistických procesov [35].

V literatúre nie je jednotný a základný výpočet logistických procesov. Túto oblasť rozpracovávajú autori rôzne. Na základe vyššie uvedených zdrojov možno za významné podnikové funkcie väčšinou považovať tieto:

- tvorba logistickej stratégie,
- skladovanie,
- riadenie zásob,
- riadenie materiálového toku,
- zásobovanie (príprava a doplňovanie zásob na potrebné miesta),
- vnútropodniková doprava (manipulácia) ,
- doprava (mimo podniková),
- distribúcia (koordinácia dodávok zákazníkom),
- riadenie zákaziek zákazníka,
- plánovanie a riadenie výroby [36].

Niekedy sem patrí aj:

- nákup a hľadanie dodávateľov,
- informačné technológie či informačný systém [37].

Výpočet týchto procesov je zostavený na základe vyššie citovanej literatúry a v tomto zmysle je iba prienikom uvedených členení a názorov. Organizovanie logistických procesov v podniku prebieha spravidla podľa formálnej organizácie zavedenej v celom podniku. Častým prístupom vo formálnej organizácii podniku je členenie podľa vlastníkov procesov v podniku. Organizačné usporiadanie logistických útvarov sa týka napríklad problematiky formálnej organizačnej štruktúry, problematiky centralizácie oproti decentralizácií, problematiky disciplinárneho konania vedľa odborného riadenia alebo

problematiky rozhodovania o povahe riadiaceho útvaru. Organizačné formy sa líšia. Existuje niekoľko aspektov, ktoré organizačné formy riešia a ktorými sa odlišujú (napr. Špecializácia činností, definovanie hierarchie, zoskupovanie do jednotiek, integrácia častí organizácie, miera centralizácie rozhodovanie). Kombinácia rôznych určení týchto základných aspektov prináša možnosti rôznych organizačných foriem. Aká organizačná štruktúra je zvolená, súvisí najčastejšie s voľbou modelu v celom podniku. Organizačná štruktúra v optimálnom prípade podporuje realizáciu celkovej stratégie tým, že sama formalizuje a podporuje určité vlastnosti v hierarchickom vykonávaní riadenia. V praxi má však veľký vplyv historický vývoj podniku a prístup tvorcov (resp. manažérov) organizačnej štruktúry. Formálne organizácie logistických procesov v podniku možno skúmať z týchto hľadísk:

- definície jednotiek,
- určenie hierarchie (pravidiel, rozhodnutie, procedúr, vzťahov),
- z hľadiska stupňa centralizácie,
- z hľadiska špecializácie [10].

Jedným z aspektov formálneho usporiadania procesov je teda aspekt definície jednotiek. Z vymedzenia cieľov logistických procesov vyplýva, že významným faktorom pre členenie logistických procesov vo výrobnom podniku by mala byť taká povaha a úroveň výstupov, akú požaduje zákazník, a ďalej maximalizácia úžitku z logistických procesov. Pre logistické procesy, ktoré sú založené na princípe preklenutia miesta a času a na netechnologických operáciách, možno uvažovať definíciou jednotiek najmä podľa:

- funkcií (operácií, procesov, podprocesov),
- produktu,
- zákazníkov,
- výrobných technológií,
- ostatných aspektov [10].

Možno odporučiť maximálne zjednotenie formy delenia jednotiek všetkých prvkov v reťazci, v ktorom majú byť miesta a čas preklenuté. To je systematický základ zefektívnenia, integrácie, odbúravania plytvania aj zvyšovania rýchlosti v logistických procesoch. Za významné možno považovať určenie toho, aké jednotky sú vedľa seba, aké

sú nadriadené a aké sú podriadené. Všetky tieto hierarchické alebo organizačné prvky môžu:

- mať maticový vstup (v hierarchii firmy krížový najmä odborný vplyv),
- byť bez maticového charakteru.

Do problematiky usporiadania procesov patrí aj aspekt centralizácie. Z hľadiska logistických operatívnych výkonov možno navrhnúť rozlíšenie na:

- výkony centralizované (napr. centrálny sklad),
- výkony decentralizované (napr. decentralizované skladovanie),
- ostatné.

V oblasti usporiadania logistických procesov vyvstáva aj otázka disciplinariny vedenia. Útvar môže byť za spolupracovníkov vykonávajúce činnosti v logistických procesoch zodpovedný odborne aj disciplinárne, ale tiež iba odborne. Možno teda navrhnúť rozlíšenie z hľadiska disciplinariny logistického riadenia:

- s odborným a disciplinárnym vedením,
- iba s odborným vedením,
- ostatné.

Posledným zo zvolených aspektov formálneho usporiadania logistických procesov je aspekt špecializácie. U špecializácie sa jedná o stupeň komplexity pracovných činností. Nižšia miera komplexity znižuje nároky na školenie pracovníkov, popr. nároky na ich kompetencie, a zvyšuje nároky na riadenie flexibility a kapacity. S týmito témami sú potom previazaná témy nákladov, ale aj rozvoja všestrannosti pracovníkov. V čase vyžadujúce zmeny, flexibilitu dodávok, v čase rýchlych inovácií a trendu učiacej sa organizácie možno odporučiť kladenie dôrazu na celkové vyhodnotenie úspor prinášaných prípadnú vyššiu špecializáciou (celkové náklady vlastníka, strednodobé a dlhodobé riziká a príležitosti súčasnej turbulentnej, znalostnej a inovatívnej ekonomiky). U špecializácie pracovných činností možno navrhnúť formálne rozlíšenie na:

- vysokú úroveň (výkon iba predpísaných lokálnych operácií a nízka zastupiteľnosť),
- strednú úroveň (výkon iba predpísaných lokálnych operácií alebo nízka zastupiteľnosť),
- nízku úroveň (výkon operácií podľa potreby, alebo vysoká zastupiteľnosť) [14].

V oblasti znižovania špecializácii tendencií alebo v oblasti zvyšovania všestrannosti možno odporučiť nástroje kvalifikačných matíc s rozvojovým plánom a ďalej hľadanie metódy výmeny práce, akými sú napr. Job-rotation (výmena pozícií), bouncing (odovzdania práce medzi pracovníkmi na rôznych miestach, najmä vo výrobnnej linke, podľa aktuálneho postavenia jednotlivca) apod.

Medzi hlavné logistické činnosti sa podľa Gros [14] a Gourdin [25] radia:

- nákup a obstarávanie (Purchasing),
- prognózovanie dopytu (Demand forecasting),
- distribúciu (Distribution),
- zákaznícky servis (Customer service),
- sklady a skladovanie (Warehousing),
- riadenie zásob (Inventory management),
- dopravu (Transport),
- obaly a balenie (Packaging),
- logistickú komunikáciu (Logistics communications),
- spätnú logistiku (Reverse logistics) [14].

Hlavnou funkciou nákupu a obstarávania je zabezpečiť dlhodobu stabilnú zásobovanie výroby či inej podnikateľskej činnosti. Ekonomické kritérium je z tohto pohľadu veľmi významné, pretože objem platieb dodávateľom tvorí až 80% úhrad podniku [14]. Pojem nákup podľa Tomeka a Vávrovej [38] je možné chápať ako:

- proces (priebeh dispozície s dodávaným tovarom),
- funkciu (dôležitú úlohu v rámci podnikových aktivít),
- organizačnú jednotku (oddelenie, ktorému je pridelená nákupná činnosť).

Podľa Sixtu a Mačáta [39] oddelenie nákupu a zásobovania zastrešuje tieto činnosti:

- výber vhodného dodávateľa,
- preverenie vybraného dodávateľa,
- vypracovanie dodávateľsko-odberateľských zmlúv,
- neustále hľadanie výhodnejšieho dodávateľa,
- informovanie o novinkách v oblasti nákupu,

- dodávanie potrebných komponentov pre výrobu s ohľadom na minimalizáciu nákladov.

Nákup a obstarávanie teda zodpovedá hlavne za vstupnú činnosti. Ak si podnik vybuduje dlhodobé vzťahy len s niekoľkými kľúčovými dodávateľmi, potom význam nadobúdania a jeho prínos rastie.

Prognózovanie budúceho vývoja dopytu je veľmi zložitá úloha, v ktorej sa ovplyvňuje veľa funkcií a premenných týkajúcich sa podniku a jeho okolia. Zmyslom procesu riadenia dopytu je snaha zosúladiť dodávateľské možnosti firmy s požiadavkami zákazníkov a znížiť tak mieru neistoty v odbyte. Základom každej predpovede je ustavičné posudzovanie a dopĺňovanie aktuálnych dát, čo kladie vysoké nároky na kvalitu informačných tokov v podniku.

Z hľadiska logistiky proces plánovania dopytu predstavuje zabezpečenie činností ako aké množstvo je potreba objednať od dodávateľov a koľko a aké produkty zabezpečiť na prepravu, aby boli k dispozícii jednotlivým trhom, na ktoré podnik dodáva svoj tovar. Pretože je často logistika zdrojom plánu pre výrobu, musí byť v úzkom kontakte ako s výrobným plánovaním, tak s marketingovým vypracovávaním prognóz. 9 Metódy prognózovania [40]:

- predikcie dopytu na základe vlastných skúseností;
- predikcie dopytu na základe matematických postupov a analýzy časových radov.

Distribúcia je súbor postupov a činností, pomocou ktorých je tovar dané k dispozícii spotrebiteľovi v mieste určenia [41].

Zmyslom distribúcia je, aby konečný príjemca dostal požadovaný produkt v stanovenej kvalite, v určitom čase a na dohodnutom mieste. Nesmieme ale zabudnúť aj to, že distribúcia má tiež za cieľ vďaka rýchlemu prenosu výrobkov a služieb prispievať k zvyšovaniu zisku podniku [6].

Distribučný reťazec ako uvádza Lambert a kol. [42] distribučný reťazec je súhrnom organizačných jednotiek, inštitúcií alebo agentúr vnútri alebo mimo daného (výrobného) podnik, ktoré vykonáva funkcie zahŕňajúce nákup, predaj, prepravu, skladovanie, triedenie, financovanie preberanie trhového rizika a poskytovanie informácií. Distribučný reťazec teda funguje ako systém umožňujúci plynulý fyzický tok tovaru, jeho vlastníckych práv, informácií, stimulovanie predaja a platieb za tovar. Jeho štruktúra, ktorá závisí na povahe distribuovaného produktu a charakteru cieľového trhu, do značnej miery ovplyvňuje

kontrolu nad výkonnosťou jednotlivých funkcií, nad rýchlosťou dodávok tovaru, rýchlosťou komunikácie a náklady.

Distribučný reťazec je neoddeliteľnou súčasťou logistického reťazca a je označovaný za proces premiestňovania hmotnej aj nehmotnej stránky pri pohybe materiálového toku medzi jednotlivými článkami. Hmotná stránka predstavuje premiestňovania vecí, osôb či energie. Zatiaľ čo nehmotná stránka spočíva v presune peňazí a informácií, ktoré sú potrebné na to, aby samotný pohyb hmotnej stránky bol vôbec uskutočnený [40].

Ide o reťazec začínajúci u výrobcu a končiaci až u finálneho zákazníka. Štruktúra distribučného reťazca vyplýva z požiadavky hospodárne a pružne uspokojiť potrebu 10 konečných zákazníkov (pozri prílohu 1). V distribučnom reťazci môžeme identifikovať aktívne a pasívne prvky. Aktívne prvky zahŕňajú rôzne zariadenia a technické prostriedky, ktoré spolu s pasívnymi prvkami realizujú netechnologické operácie (napr. Balenie, nakladanie, vykladanie, kontrola a iné). Do tejto skupiny komponentov tiež radíme dopravné prostriedky, počítače a ďalšie. Pasívne prvky sú také, ktoré sú prepravované, skladované a manipuluje sa s nimi. Hovoríme napríklad o hotových výrobkoch. Je za potreby, aby tieto prvky boli spolu vzájomne zladené [39].

Jednotliví členovia distribučného kanála by teda mali byť schopní zvýšiť výkonnosť tohto procesu formou pridanej hodnoty času, miesta a vlastníctva. Navyše by mali vyrovnávať nesúlad sortimentu prostredníctvom triedenia a združovania tovaru do väčších dodávok a uľahčovať spotrebiteľovi orientáciu na trhu [42].

Podľa rozsahu distribučného reťazca, udávajúci počet účastníkov na danom stupni, rozoznávame distribúcie [43]:

- intenzívna,
- selektívne,
- výhradné.

Intenzívne distribúcia predstavuje predaj tovaru prostredníctvom veľkého počtu vhodných predajných miest. Táto stratégia distribúcie umožňuje ľahkú dostupnosť tovaru, získanie veľkého podielu na trhu, ale na druhú stranu si vyžaduje veľmi dobrú spoluprácu s obchodnými partnermi. Selektívna distribučná stratégia- Selektívna distribúcia znamená predaj pomocou už obmedzeného počtu vybraných predajných miest. Títo vybraní predajcovia sú zvolení na základe špecifických požiadaviek výrobcu, tak aby bola splnená požadovaná úroveň a kvalita poskytovaných služieb a aby bola prezentácia tovaru v súlade

s image firmy. Táto stratégia distribúcie posilňuje možnosť lepšie kontrolovať distribučné medzičlánky, ale prináša vyššie náklady na komunikáciu. Výhradné distribučné stratégie- Výhradná čiže exkluzívna distribúcia je zastúpená predajom len prostredníctvom veľmi malého počtu predajných miest, ktoré získavajú exkluzivitu s týmito výrobkami obchodovať. Táto stratégia podporuje prestíž výrobkov a dosiahnutie vyšších cien, ale často je podmienená požiadavkou, že distribútor nebude predávať konkurenčné výrobky [44]. Pri voľbe distribučného reťazca je potrebné vychádzať zo všeobecných záujmov firmy a mať na mysli, že sa jedná o rozhodnutie strategického významu, kedy nevhodná voľba môže zapríčiniť abnormálne zvýšenie nákladov na distribúciu [45].

Distribúcia ako súčasť logistického reťazca podľa Sixty a Mačáta [39] musí zabezpečiť:

- vysokú úroveň služieb,
- vybudovanie siete fyzickej distribúcie,
- vhodný podiel skladovaných zásob.

Zákaznícky servis je široký pojem a nemožno ho definovať jednou vetou. V širšom slova zmysle možno povedať, že je výstupom logistického systému a predstavuje rozhranie medzi marketingom a logistikou. Je dôležité si uvedomiť, že úroveň zákazníckych služieb a požiadavky na neho sa môžu líšiť nielen medzi jednotlivými odvetviami a podnikmi, ale tiež navyše medzi trhovými segmentmi, ktoré podnik obsluhuje [46].

Aby bolo možné objektívne definovať úroveň zákaznickeho servisu pre každý segment trhu, potom je potrebné, aby boli definované priamo samotnými zákazníkmi. To si vyžaduje prieskum potrieb zákazníkov a konkurenčné štúdie. Avšak, pre túto chvíľu možno podľa Christopher [35] uviesť tieto všeobecné kritériá kvality úrovne služieb:

- spoľahlivosť a úplnosť dodávok,
- adekvátne (krátke) dodacie lehoty,
- predpredajné a po predajné služby,
- pohodlné objednávanie,
- frekvencia dodania,
- dostupnosť informácií.

Úroveň logistického systému je zákazníkmi vnímaná práve prostredníctvom kvality a rozsahu ním poskytovaných služieb. V súčasnej dobe služby zákazníkom sú jednou z

klúčových oblastí ako sa odlišit' od konkurencie a získať tak konkurenčnú výhodu. Konkurencia prostredníctvom ceny či kvality výrobkov sa zdá dnes byť už nedostatočná a správne nastavenie úrovne poskytovaných služieb môže byť pre podnik otázkou udržania sa na trhu. Príliš nízka kvalita služieb môže zhoršiť povest' firmy a naopak ich prílišný rozsah môže generovať zbytočne vysoké náklady. Preto snaha udržať správny pomer medzi úrovňou služieb a nákladov sa stáva jednou z klúčových aktivít logistického systému [9].

Zákaznícky servis sa podľa Christophera [35] delí na tri základné zložky:

- Predpredajné zložky: písomné vyhlásenie politiky zákazníckeho servisu (service charter), ktoré definuje jeho štandardy; odovzdanie vyhlásenia o zákazníckom servise zákazníkovi; organizačnú štruktúru; pružnosť systému; pravidelné návštevy obchodných zástupcov, manažérske služby.
- Predajné zložky: medzi predajné zložky patria napríklad: informácie o stave objednávok; urýchlenie dodávok; presuny tovaru; presnosť systému; jednoduchosť objednávania; zastupiteľnosť produktov, ponuka úverových podmienok; vybavovanie dotazov.
- Po predajné zložky: do tejto skupiny spadajú aktivity ako inštalácia; poskytovanie záruk; záručné a pozáručné opravy; náhradné diely; reklamácie; vybavovanie sťažností; vrátený tovar.

Kvalitu zákazníckeho servisu zvyšuje automatizáciu procesu vybavovania objednávok, kde podniky môžu využívať rôzne technologické vymoženosti, ktoré zlepšujú komunikáciu medzi zákazníkmi. Zákazník môže napríklad svoju objednávku telefonicky oznámiť zástupcovi zákazníckeho servisu, ktorý má prístup do centrálnej databázy a má vďaka tomu okamžitý prístup ku všetkým potrebným informáciám, alebo si zákazník môže objednávku zadať sám prostredníctvom vlastného terminálu. Tento elektronický spôsob zadávania objednávok je už veľmi bežným a osvedčil sa ako maximálne rýchly a presný. Progresívnejší systém vybavovania objednávok by mal prinášať zlepšenie cash flow podniku, lebo zrýchľuje a spresňuje vystavovanie faktúr zákazníkovi, poskytuje presné a spoľahlivé údaje o realizovaných predajoch, čo by sa malo odraziť v kvalitnejšom prognózovaní predaja, plánovaní výroby, v nižších zásobách a vo zvýšenej úrovni zákazníckeho servisu [42].

Skladovanie je spojovacím článkom medzi výrobcami a zákazníkmi a je jednou z najdôležitejších častí logistického systému. Uskladňuje produkty nielen v miestach vzniku,



ale aj medzi miestom vzniku a ich spotreby. Management je prostredníctvom skladovacích systémov informovaný o stave zásob a jeho rozmiestnení. V oblasti skladovania sa môžeme stretnúť s pojmom „distribučné centrum“, čo nie je totožné s termínom „sklad“.

## 2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI TNN GROUP, S. R. O.

Okrem teoretických východísk práca predstavuje analýzu manažmentu prepravy v kontexte jej vybraných procesov a systému zabezpečenia s cieľom definovania silných stránok a nedostatkov s odhalením kritických miest pre potreby stanovenia odporúčaní a návrhov. Kapitola sa venuje nielen vybranému podniku vo všeobecnom vymedzení jeho podnikateľskej činnosti, ale tiež poukazuje na finančnú situáciu, ktorá poukazuje na jej úspešnosť, respektíve neúspešnosť.

Spoločnosť TNN Group sa zameriava na konzultačné služby pre dopravné, zasielateľské a výrobné spoločnosti. Spoločnosť má viacročné skúsenosti v doprave a v zasielateľstve. Okrem toho sa zameriava na konzultačné služby v rámci cestnej nákladnej doprave. Spoločnosť má vlastný vozový park pre zasielateľské a výrobné firmy. TNN Group, s. r. o. sa orientuje na cestnú prepravu v rámci EÚ.

### Obrázok 1 [Logo TNN Group, s. r. o.]



Zdroj: [1]

Pre účely lepšie pochopenia a analýzy manažmentu podniku a jeho činnosti je potrebné zamerať sa tiež na ekonomické ukazovatele. Spoločnosť vznikla v roku 2016 a tak ide o relatívne mladú spoločnosť. V súčasnosti má sídlo v meste Štúrovo, v Slovenskej republike.

## 2.1 Ciele a zameranie spoločnosti

Spoločnosť TNN Group, s. r. o. sa zameriava na cestnú dopravu. Spoločnosť konkrétne v rámci svojich činností profiluje z nasledovných oblastí činností:

- Poradenstvo:
  - ✓ založenie dopravných a zasielateľských spoločností,
  - ✓ založenie dcérskej spoločnosti alebo pobočky,
  - ✓ pomoc pri plánovaní a optimalizácie operatívnych činností,
  - ✓ postupné zlepšovanie procesov,
  - ✓ rozvoj obchodných aktivít.
- Manažment prepravy:
  - ✓ manažment cien pri zachovaní kvality služieb pre zákazníkov,
  - ✓ pomoc pri výbere TMS,
  - ✓ manažment subdodávateľov (výber, riadenie),
  - ✓ plánovanie prepráv,
  - ✓ skladanie prepráv,
  - ✓ zasielateľstvo,
  - ✓ nákup (logistických služieb, materiálov),
  - ✓ riadenie časových okien.
- Outsourcové služby:
  - ✓ zriadenie dispečerského centra (viacjazyčné),
  - ✓ nábor a výber profesionálnych vodičov,
  - ✓ komplexné plánovanie práce vodičov.

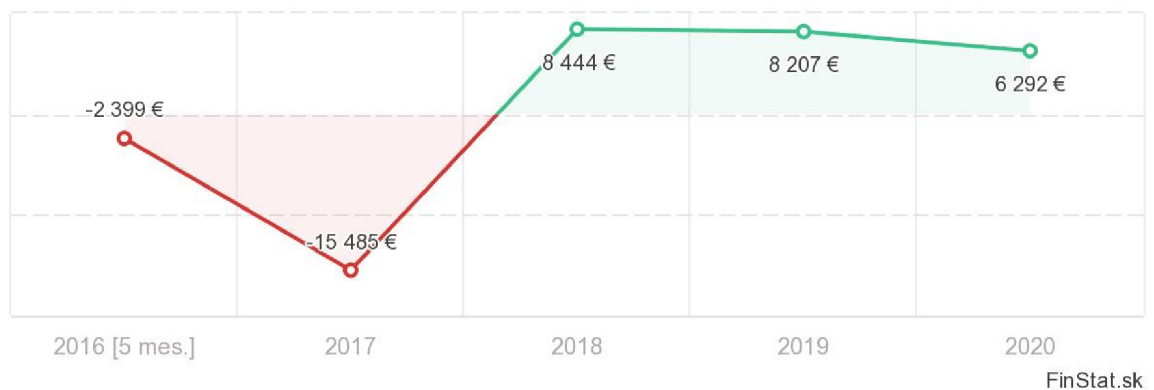
Spoločnosť dnes disponuje štrnástimi ťahačmi značky Volvo, ktorými zabezpečuje prvotriedne služby.

V súčasnosti má spoločnosť víziu stať sa popredným a preferovaným poskytovateľom konzultačných služieb v cestnej nákladnej doprave a zároveň je jej cieľom zvyšovať vlastnú konkurencieschopnosť a zvyšovať produktivitu a efektivitu svojej podnikateľskej činnosti. K hodnotám spoločnosti patrí spoľahlivosť, vynikajúci zákaznícky servis, flexibilita, profesionalita a tímová spolupráca.

## 2.2 Ekonomická situácia podniku

Okrem zovšeobecnenia cieľov a činností podniku je dôležité zamerať sa pre pochopenie vhodnosti manažmentu riadenia nutné predstaviť ekonomickú situáciu podniku.

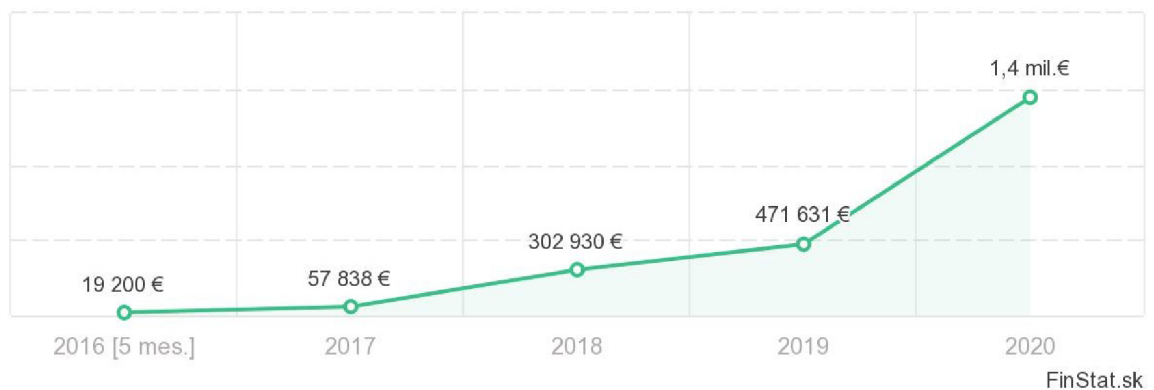
**Graf 1 [Zisk TNN Group, s. r. o.]**



Zdroj:[2]

Graf 1 zobrazuje zisk spoločnosti. Ako je vidieť spoločnosť v prvých rokoch bola stratová. V roku 2018 dosiahla zisk na úrovni 8 444 Eur, v roku 2019 o niečo viac a to celkom 8 207 Eur a v roku 2020 6 292 Eur.

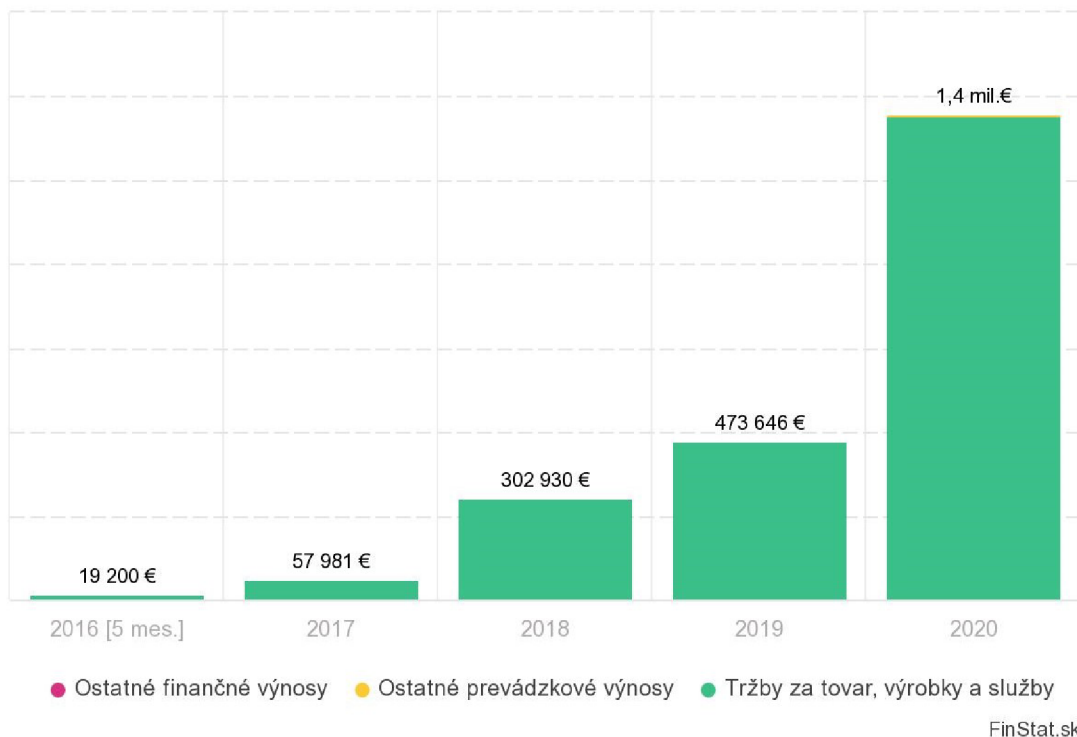
**Graf 2 [Tržby TNN Group, s. r. o.]**



Zdroj: [2]

Graf 2 predstavuje tržby spoločnosti. Ako je vidieť tie výrazne rastú od roku 2017. Spoločnosť ich maximalizovala v roku 2018 na úroveň 302 930 Eur, v roku 2019 to bolo až 471 631 Eur a v roku 2020 až 1,4 mil. Eur.

**Graf 3 [Výnosy spoločnosti]**



Zdroj: [2]

Zaujímavé sú tiež výnosy spoločnosti. Ako je vidieť od roku 2016 sa zvýšili o viac ako 500 %. V roku 2016 boli na úrovni 19 200 Eur, v roku 2020 to bolo až 1,4 mil. Eur.

**Tabuľka 1 [Ukazovatele rentability]**

Ukazovatele rentability	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita vlastného imania (ROE)	-92,23 %	-1020,76 %	24,15 %	19,01 %	9,91 %
Rentabilita aktív (ROA)	-5,79 %	-7,04 %	3,77 %	1,76 %	0,61 %
Hrubá rentabilita majetku (hrubá ROA)	-5,79 %	-6,60 %	4,55 %	2,28 %	0,85 %
Rentabilita tržieb (ROS)	-12,49 %	-26,77 %	2,79 %	1,74 %	0,44 %
Prevádzková rentabilita tržieb	-11,43 %	-22,28 %	4,68 %	3,22 %	1,29 %

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021

Ukazovatele rentability sú rovnako významné vo vzťahu k podniku. Tieto zobrazuje tabuľka 1. Ako je vidieť z tabuľky spoločnosť sa zlepšuje aj čo sa týka rentability. Za to môžu predovšetkým výrazné tržby.

**Tabuľka 2 [Ukazovatele zadĺženosti]**

Ukazovatele zadĺženosti	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadĺženosť majetku	93,72 %	99,31 %	84,38 %	90,74 %	93,80 %
Bežná zadĺženosť majetku	20,62 %	11,39 %	5,25 %	7,79 %	4,53 %
Finančná páka	15,93	145,09	6,40	10,80	16,12
Koeficient samofinancovania	6,28 %	0,69 %	15,62 %	9,26 %	6,20 %
Dlhodobá zadĺženosť majetku	73,10 %	87,92 %	79,13 %	82,95 %	89,27 %
Úverová zadĺženosť majetku	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,17 %	0,00 %
Tokové zadĺženie	-233,94 rokov	57,20 rokov	3,07 rokov	5,04 rokov	4,06 rokov

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021

Vo vzťahu k hodnoteniu podniku je nutné poukázať aj na zadĺženosť. Celková zadĺženosť podniku je značná. Aj táto sa však zlepšuje. Najvyššia bola v roku 2017 a to na úrovni 99,31 %. V roku 2020 bola 93,80 %.

### **3 SÚČASNÝ STAV MANAŽMENTU PREPRAVY TNN GROUP, S. R. O.**

Nasledujúca časť práce pozostáva z dvoch častí. Prvá časť predstavuje podnik TNN Group, s. r. o. a jeho manažment riadenia dopravy a jej procesov a druhá časť práce predstavuje dotazníkové šetrenie spokojnosti zamestnancov s touto oblasťou.

Spoločnosť TNN Group, s. r. o. vykonáva cestnú dopravu na základe Licencie európskeho spoločenstva č. NRMN 016122000000. Vykonáva prepravu na základe prepravného poriadku v nasledovnom rozsahu:

- vnútroštátnu cestnú nákladnú dopravu,
- medzinárodnú cestnú nákladnú dopravu.

V rámci svojej podnikateľskej činnosti sa zameriava na nákladnú cestnú dopravu:

- vozové zásielky,
- kusové zásielky.

Spoločnosť vykonáva dopravu v kontexte zmluvne dohodnutých podmienok v súlade s Nariadením EP a Rady č. 561/2006 o harmonizácii niektorých právnych predpisov v sociálnej oblasti, ktoré sa týkajú cestnej dopravy a ktorým sa menia a dopĺňajú nariadenia Rady (EHS) č. 3821/85 a (ES) č. 2135/98.

Spoločnosť v rámci cestnej a nákladnej dopravy zabezpečuje nasledovné druhy preprav:

- prepravu nákladov na paletách,
- prepravu zvitkov,
- prepravu potravín,
- prepravu iných druhov tovaru.

### **3.1 Manažment prepravy spoločnosti**

Ešte predtým sa zameriame na manažment spoločnosti je potrebné uviesť, že hlavným cieľom podniku je dosiahnuť spokojnosť zákazníka. Cieľom spoločnosti je uspokojiť zákazníka a naplniť jeho očakávania. V kontexte s logistikou a jej manažmentom je dôležité zlepšovanie a skvalitňovanie procesov a ich hladný priebeh k plnej spokojnosti zákazníkov. Spoločnosť sa zameriava na inovácie a snaží sa zabezpečiť nákladnú a cestnú dopravu kvalitnými prostriedkami komunikácie a zabezpečenia dopravnými prostriedkami.

Spoločnosť TNN Group, s. r. o. sa zameriava v rámci svojho manažmentu na viacero služieb. Tieto sú členené na vnútroštátnu prepravu na území SR a na medzinárodnú prepravu. Spoločnosť poskytuje nasledovné varianty služieb:

- B2B,
- B2C,
- expresné doručenie.

Prvá varianta B2B slúži k preprave zásielok medzi veľkoobchodmi a maloobchodmi. Zásielka je doručená veľmi rýchlo, do druhého dňa. Druhá varianta B2B spočíva v doručení tovaru s vopred určeným dátum zásielky. Tretia varianta, expresné doručenie je určené zákazníkom, ktorých zásielka musí byť rýchlo doručená. Umožňuje garantované doručenie.

Okrem toho spoločnosť ponúka aj doplnkové služby a to pripoistenie. Pre zásielky vyššej hodnoty spoločnosť poskytuje aj doplnkové služby a to:

- program pre veľké firmy: objednanie prepravy, tlač štítkov, zadávanie dát k zásielkam, vytvorenie adresára príjemcov, online sledovanie zásielok,
- aplikácie pre firmy: aplikácia pre stálych klientov, ktorá umožňuje objednávať prepravu a vyplňať formuláre,

Okrem predstavenia konkrétnych služieb je nutné zamerať sa na komunikáciu podniku, ktorá je dôležitou súčasťou manažmentu. Komunikácia v spoločnosti prebieha predovšetkým na základe internej podnikovej komunikačnej siete (interný podnikový telefón, email). Medzi zamestnancami prebieha komunikácia na základe dátových tokov. Prostredníctvom elektronických dát, prostredníctvom mailu alebo chatu môžu zamestnanci komunikovať.

Nie vždy je však možné čakať kým dokumenty dorazia fyzicky a tak tento problém spoločnosť rieši ich skenovaním. To umožňuje operovať s nimi okamžite. Spoločnosť TNN Group okrem toho využíva viacero vlastných informačných systémov. V nedávnej dobe prešla spoločnosť k systému, ktorý funguje na operačnom princípe Windows. K nim možno zaradiť ODE (Operate data entry), TNN RCF (kde sú evidované odjazdy a príjazdy kamiónov, Express Shipper – evidencia zásielok) alebo Main Frame (kontrola pohybu zásielok) a ostatné.

Každý tento systém patrí jednotlivým oddeleniam. To je však do určitej miery problém, nakoľko bráni efektívnej komunikácii medzi oddeleniami. Preto sa spoločnosť snaží zaviesť tzv. COMMON systém, ktorý predstavuje centralizovaný systém pre všetky oddelenia. To znamená, že všetky oddelenia môžu zdieľať svoje dáta v systéme a z nich môžu profilovať všetci zamestnanci na rôznych oddeleniach.

Tento systém je zatiaľ novinkou, ktorá sa začala osvedčovať v rôznych krajinách sveta a funguje na plnej kompletizácii informácií. Čo sa týka komunikácie v spoločnosti tú zabezpečujú taktiež zamestnanci. Komunikáciu je možné rozdeliť na vnútornú a vonkajšiu:

- vnútorná komunikácia zahŕňa informovanie zamestnancov zamestnávateľom (napríklad školeniami, poradami, obežníkmi),
- vonkajšiu komunikáciu zaisťuje predovšetkým generálny riaditeľ spoločnosti, ktorý môže k tomuto účelu vymenovať iných zamestnancov.

Ďalším kanálom vonkajšej komunikácie je internetová stránka spoločnosti, ktorá poskytuje informácie o službách.

### **3.1.1 Realizácia prepravy**

Preprava v spoločnosti sa realizuje v závislosti od toho, kde je uskutočňovaná. Spoločnosť sa dnes zameriava predovšetkým na Slovenskú republiku a krajiny V4. Distribučný systém spoločnosti je neverejný a výber zásielok podlieha dopytu a iniciovaním obchodných zásielok. V rámci prepravy je dôležité poukázať na jednotlivé pracovné pozície, ktoré sa tohto procesu zúčastňujú:

- Service support: zaisťuje podporu dispečingu, pripravuje tlačené výstupy pre vybavenie zásielok, vodičov, pracovníkov skladu, podklady pre fakturáciu a reklamáciu, zaisťuje tiež fyzické a elektronické predávanie dokumentov skladu, partnerom a dopravcom.
- Dispečer – plánovač: vyhodnocuje požiadavky, vyplývajúce z dispozícií, ktoré sú uvedené a evidované v zásielkach, plánuje a optimalizuje spôsob rozvozu zásielok, bezprostredne komunikuje s dispečerom nakladačom a v prípade korekcií upravuje trasy, spätne vyhodnocuje rozvozy, má zodpovednosť za efektívne nakladanie so zásielkami a udržiavanie požadovanej kvality.
- Dispečer – nakladač: realizuje plán rozvozu vhodného dopravného prostriedku alebo dodávateľských služieb a v oblasti prepravy zásielok, spätne hodnotí realizované prepravy, navrhuje spôsob ohodnotenia vodičov a dopravcov, uplatňuje sankcie za nesplnenie prepravy, nesie zodpovednosť za správne nastavenie parametrov vozidiel.
- Dispečer vlastných vozidiel: čiastočne ju vykonáva technik a vedúci dopravy.

V rámci manažmentu logistiky spoločnosti je potrebné predstaviť konkrétne procesy. Odosielateľ, teda zákazník kontaktuje zákaznícky servis pomocou telefónu alebo



emailu, internetu prípadne osobne. Spoločnosť zásielku, objednávku spracováva a zadá do podnikového informačného systému a odošle ju dispečingu. Stály zákazníci spoločnosti majú vytvorené svoje portfólio a im sa venujú konkrétni zamestnanci. Týmto spoločnostiam sú služby poskytované prioritne a veľmi rýchlo. Títo zákazníci využívajú synchronizovaný podnikový systém preto môžu objednávku zaslať hneď na dispečing.

Daná zásielka je predaná exportnému oddeleniu na distribučné centrum. Toto oddelenie zásielku prevezme a vybaví. Vo väčšine prípadov sa jedná o pravidelne zasielaný tovar spoločnosťami, ktoré majú presne stavenú dobu. Každá zásielka obsahuje prepravný list (nákladný list). Ten obsahuje informáciu o odosielateľovi a príjemcovi a tiež o zvolenom produkte, ďalej tiež informácie o tom, či je zásielka poistená a za koľko, či sa jedná o konečnú destináciu EÚ, alebo je zasielaná v rámci SR. V prípade menších zásielok sa najčastejšie stretávame s klasickým štandardizovaným prepravným listom, ktorý pozostáva zo štyroch listov. Pri odbavení sú dva listy z prepravného listu odobrané a ostatné putujú ďalej so zásielkou.

Odobrané listy sú ďalej použité ako zdroj informácií o zásielke pre zadané zásielky do ďalšej vetvy informačného systému. Ako náhle je zásielka úspešne vložená do systému, môže sa s ňou ďalej operovať.

Zákazníci čiastočne spolupracujú so spoločnosťou, predovšetkým tí, ktorí využívajú jej služby denne. To umožňuje rýchlejšie zaobchádzanie so zásielkou, čo je efektívnejšie a zároveň to zabezpečí zrýchlenie priebehu zákazky podnikom. Po odbavení, zadaní informácií o zásielky do systému a tzv. sortácie (umiestnení zásielky do požadovaného sektora, podľa lokalizácie zásielky) je zásielka odoslaná. V okamihu, kedy je dodávka plne naložená, vychádza na trasu. Pre doručenie je príjemca telefonicky kontaktovaný.

Finančné oddelenie ďalej zašle zákazníkovi faktúru za prepravu. Obchodné oddelenie zohráva v tejto oblasti a v rámci tohto cyklu významnú rolu, pretože sa stará o súčasných a budúcich zákazníkov.

Rovnako dôležité je tiež skladovanie tovaru. Skladový priestor distribučného centra je podľa technologického využívania rozdelený do zón. V stanovených zónach musia zamestnanci nosiť reflexnú vestu. Ide o nasledovné zóny:

- Zóna 1: oblasť s kontrolovaným prístupom pre zákazníkov, priestor je určený pre osobný odber zásielok. Oblasť sa nachádza v tesnej blízkosti od kancelárskych priestorov prevádzkového oddelenia. Do týchto priestorov môžu vstúpiť len určení zamestnanci.

- Zóna 2: zahŕňa priestory pre manipuláciu a dočasné ukladanie zásielok. Ide o priestor, kde sa pohybujú vysokozdvížne vozíky.
- Zóna 3: oblasť s obmedzeným priestorom, vstup je možný len pre určených zamestnancov, ktorí majú svoje ID karty.
- Zóna 4: vstup len povoleným a autorizovaným osobám.

Súčasťou distribučného centra je aj administratívna a technická časť, kde sídli prevádzkové oddelenie, obchodné oddelenie a dispečing. Na úrovni operačného priestoru sídli dispečing a prevádzkové oddelenie, ktoré sa stará o samotnú prevádzku centra.

K prevážaniu zásielok sa využívajú prepravné manipulačné klientky roltejného typu. Hlavnou technologickou činnosťou distribučného centra je krátkodobé skladovanie zásielok v uzatvorených obaloch, určených najrôznejším právnickým a fyzickým osobám. Všetky zásielky sú majetkom zákazníka. Zásielky sú distribuované na miesto určenia prostredníctvom rozvozovej siete spoločnosti. Distribučná sieť je zabezpečovaná na základe zmluvných dodávateľov danej firmy, alebo prostredníctvom vlastnej dopravnej siete konkrétnej firmy.

Tovar je z kamiónov alebo do nich navázaný vysokozdvížnymi vozíkmi na euro paletách, ktoré majú rozmer 1 200 x 800 mm, alebo v paletách ohradových alebo iných typov. Manipulácia s menej rozmernými a váhovo dostupnými tovarmi sa realizuje na základe nízkozdvížných vozíkov, prípadne ručne. Pre možnosť zavážania tovaru do objektu je distribučné centrum vybavené rampou „Marina Bay“ umožňujúca státie piatim dodávkovým vozidlám. Na rampu vedú hore vysúvacie dvere. Tieto rampy slúžia pre menšie vozidlá. Ďalej slúži tiež na zavážanie pre kamióny a veľké nákladné automobily.

Akákoľvek manipulácia s tovarom vo vnútorných a vonkajších priestoroch je realizovaná výlučne z ekologických a hygienických dôvodov elektrickými vysokozdvížnymi vozíkmi a tiež ručnými hydraulickými nízkozdvížnymi vozíkmi. Vysokozdvížne vozíky majú v distribučnom centre stanovené miesta na parkovanie, ktoré sú zaznačené na podlahe. Nosnosť podlahy je daná statickým výpočtom a to je 3000 kg/m<sup>2</sup>.

Pohyb v distribučnom centre je autorizovaný a je povolený len vopred určeným zamestnancom. Každéj návšteve musí predchádzať kontakt s vedením centra. Za školenie a preškolenie zamestnancov nesie zodpovednosť externá organizácia.

Priestory skladu sú označené tak, aby orientácia v nich bola čo možno najrýchlejšia. K zlepšeniu orientácie sú označené číselnou radou. V centre je na viditeľnom mieste

orientačný plán, na ktorom je zakreslené rozdelenie priestoru skladu, núdzové východy a tiež všetky potrebné údaje.

### **3.2.1 Systém manažmentu a realizácie prepravy**

Okrem samotného procesu zabezpečenia prepravy spoločnosť kladie dôraz aj na jeho technické a informačné zabezpečenie. Spoločnosť pre tieto účely využíva systém ArcLogistics Route. Tento systém umožňuje dynamicky navrhovať trasy na základe objednávok a vozového parku, aby navrhla trasy, ktoré budú optimálne z hľadiska nákladov vykonávať prepravu. Okrem výrazného zníženia nákladov prináša tento systém aj ďalšie výhody a to najmä správnu reakciu na objednávky. Systém pracuje s nasledovnými databázami:

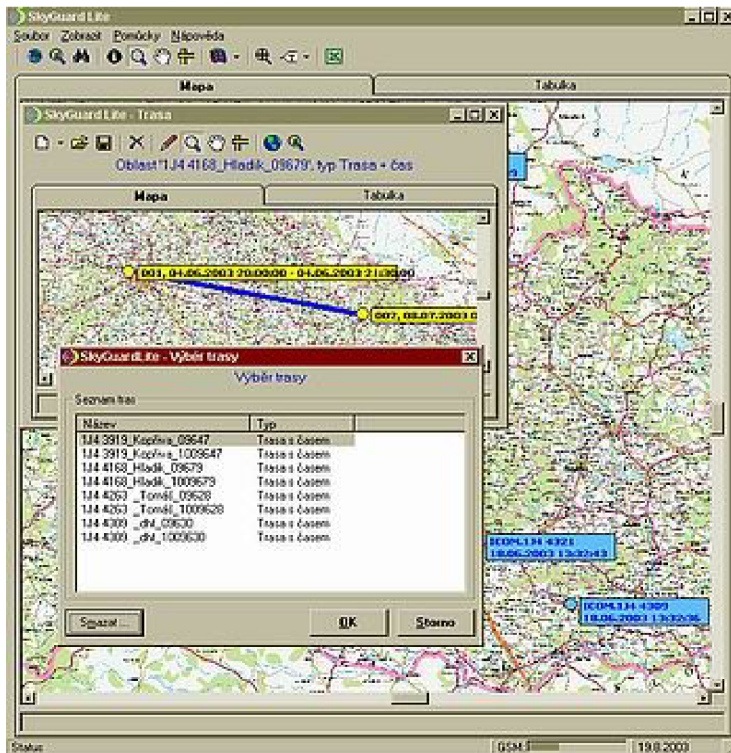
- Register lokácie: obsahuje stanovisko (distribučné centrum, sklad),
- Register objednávok: obsahuje zoznam objednávok od zákazníka s menom, adresou, prípadne ostatnými dôležitými informáciami,
- Register vozového parku: obsahuje zoznam vozidiel, ktoré sú k dispozícii pre návrh trás, špecifikáciu vlastností vozidiel a špecifikáciu vodičov,
- Register jász: obsahuje návrhy trás pre jednotlivé vozidlá.

ALR optimalizuje trasy vozidiel na základe siete diaľnic a komunikácií. Sieť je obohatená o ďalšie jeho súčasti a informácie potrebné pre adresnú lokalizáciu objednávok a pre korektné a reálne vybavenie a zobrazenie trás.

Všetky informácie obsiahnuté v ALR sa zobrazujú v dátovom zozname, mapovom okne a v okne obsahujúcom časovú os. Navrhnutie optimálnej trasy ALR je možné vykonať rôznymi spôsobmi. Tlačené zostavy obsahujú manažérsky prehľad, dispečerský prehľad, informácie pre vodičov a iné. Tieto zostavy sa dajú ľubovoľne upravovať a namiesto tlače je možné ich spracovať v MS Office programoch a posielat' ich mailom.

Pre budovanie systému za rámec optimalizácie je dispozícií ALR databáza obsahujúca všetky informácie o navrhnutých prepravách. Na túto databázu môžu nadväzovať ďalšie moduly pre riadenie dopravy.

Obrázok 2 [ALR systém]



Zdroj:[2]

ALR dokáže spracovávať viacero objednávok. Pre ich efektívne zabezpečenie má systém k dispozícii funkciu sprievodcu, ktorá môže objednávky získavať priamo z interného (ekonomického systému).

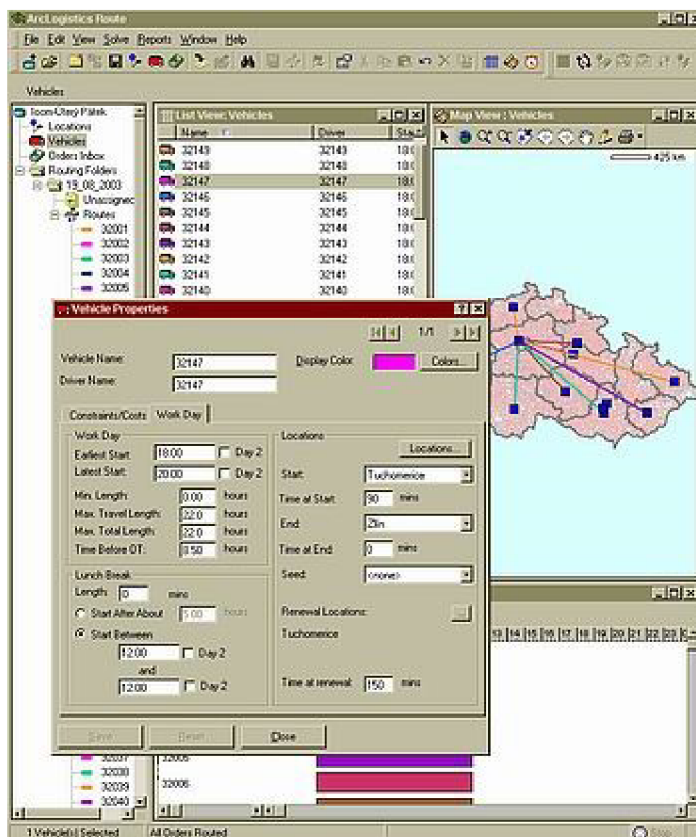
Pre prípady, kedy zdroje dát pre objednávky sú zákazníčkovi zasielané v rôznych formátoch a v nezaručenej kvalite je k dispozícii modul administrácie objednávok, ktorý kontroluje úplnosť objednávok.

ALR systém využíva tiež nadstavbové moduly operatívneho dispečingu, ktoré poskytujú trasy umožňujúce vykonávať operatívne zmeny a sledujú aktuálnu situáciu. Model distribúcie trás má za úlohu distribuovať návrhy trás z databázy ALR čo možno najprehľadnejšie dispečerom. Modul umožňuje dispečerovi operatívne zmeniť vozidlo, vodiča v ojedinelých prípadoch aj priradenie objednávky na vozidlo.

Ďalším modulom systému ALR je modul sledovania. Tento umožňuje rôznym spôsobom sledovať vozidlo a dodržiavať navrhnuté trasy. Modul obsahuje mobilnú jednotku, desktopovú softwarovú aplikáciu a aplikáciu doplnujúcu operatívny dispečing.

Inteligentná mobilná jednotka je zariadenie, ktorým sú vybavené vozidlá. Jednotka obsahuje prijímač, GPS signál, riadiaci programovateľný mikropočítač, ktorý ovláda správanie jednotky a komunikátor pre komunikáciu so riadiacou softwarovou aplikáciou. Softwarová aplikácia riadi komunikáciu medzi jednotkou a centrálnou databázou. Umožňuje naprogramovať do jednotky trás povolené tolerancie a spôsob oznámenia o doručení zásielky. Ďalej umožňuje prenášať a ukladať do centrálnej databázy dáta z mobilnej jednotky pre operatívny dispečing alebo pre ďalšie ekonomické analýzy, pričom www aplikácia je súčasťou operatívneho dispečingu a zaisťuje dispečerovi dopravy prehľad o aktuálnej polohe vozidla nad mapovým podkladom.

**Obrázok 3 [Jednotlivé moduly ALR]**



Zdroj: [3]

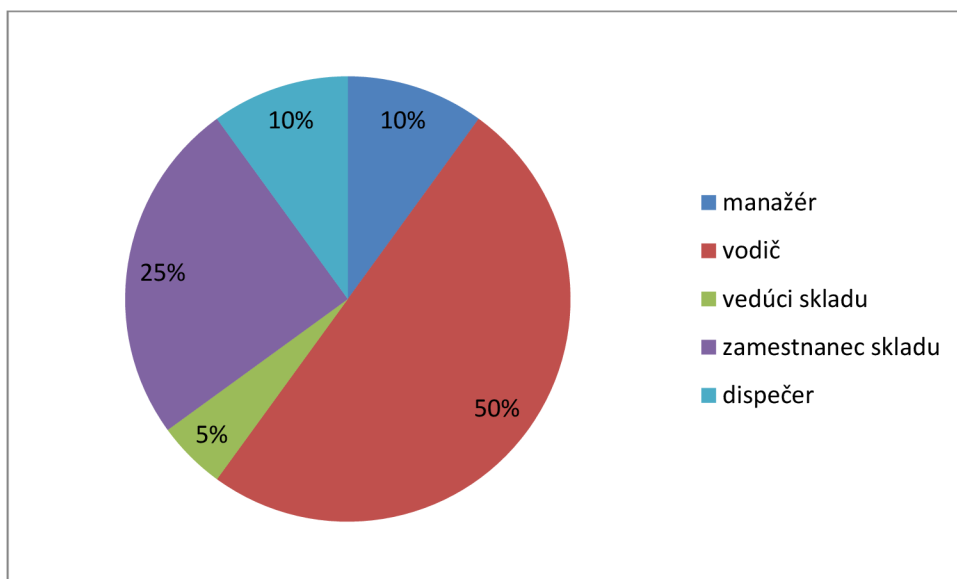
Ďalším dôležitým modulom je modul fakturácie. Tento modul využíva informácie z centrálnej databázy ARL. Podľa prehľadu vykrytých objednávok sú spracované údaje pre fakturáciu.

Modul kontrola slúži k prierezovým kontrolám výkonnosti a efektivity nad databázou ALR a ostatnými ekonomicko-obchodnými dátami. Tento modul sleduje vyťaženie vozidiel, efektivitu práce dispečerov, využívanie vozového parku, kvalitu doručovania zásielok s ohľadom na dobu zavážky tovarov a využívanie externých dopravcov. Systém ALR je otvorený a relatívne ľahko a rýchlo sa prispôsobuje a implementuje.

### 3.2 Dotazníkový prieskum

Okrem predstavenia riadenia dopravy je potrebné poukázať na názory zamestnancov na manažment prepravy spoločnosti. V rámci dotazníkového skúmania sme oslovili 20 respondentov, zamestnancov spoločnosti. Graf 4 zobrazuje pracovné zaradenie zamestnancov.

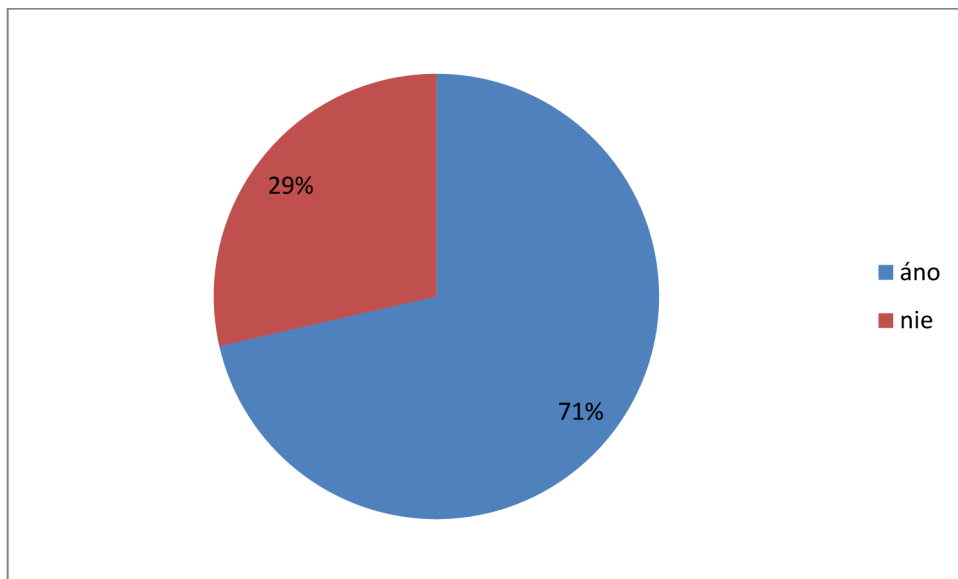
**Graf 4 [Pracovné zameranie respondenta]**



Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021

Graf 4 zobrazuje pracovnú pozíciu respondentov. Najviac respondentov predstavuje vodičov a to celkom 50 %, 25 % respondentov predstavuje zamestnancov skladu, 10 % opýtaných je dispečerov a manažerov a 5 % opýtaných pracuje na pozícii vedúceho skladu.

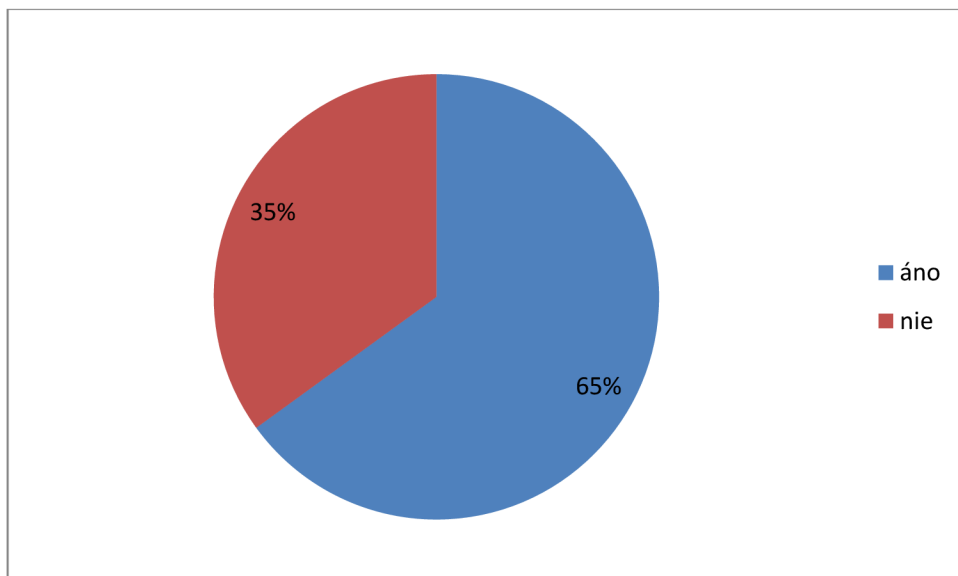
**Graf 5 [Spokojnosť s prácou]**



Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021

Graf 5 predstavuje spokojnosť zamestnancov s prácou. Až 71 % opýtaných odpovedalo kladne v zmysle spokojnosti a ostatných 29 % opýtaných uviedlo opak.

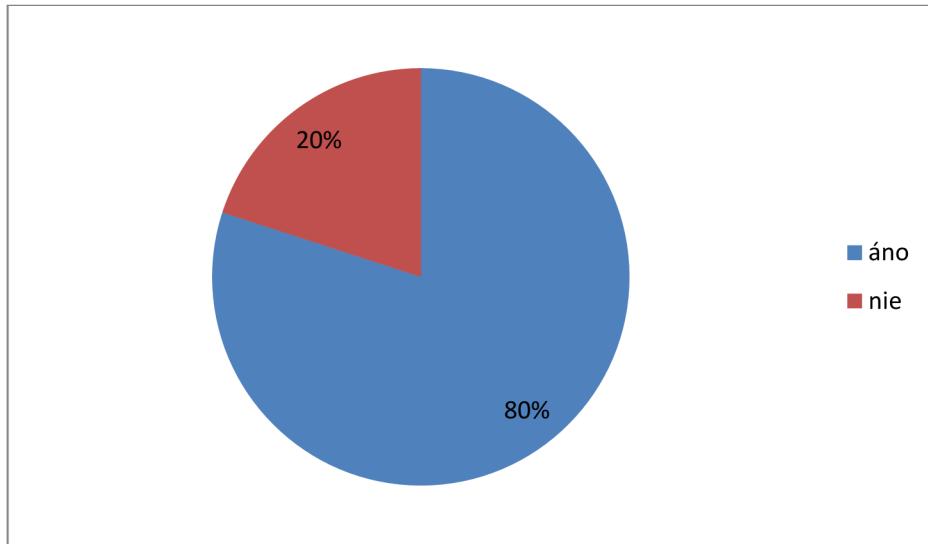
**Graf 6 [Spokojnosť s manažmentom riadenia dopravy]**



Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021

Graf 6 zobrazuje spokojnosť zamestnancov s manažmentom riadenia dopravy. Až 65 % opýtaných zamestnancov uviedlo, že sú s touto oblasťou spokojní a ostatných 35 % zamestnancov uviedlo opak.

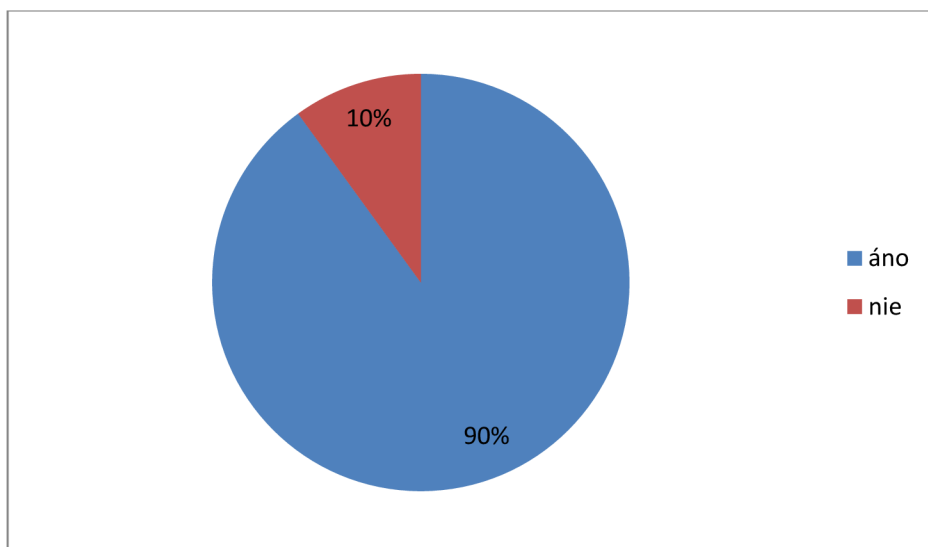
**Graf 7 [Spokojnosť s procesmi riadenia dopravy]**



Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021

Graf 7 zobrazuje spokojnosť s procesmi riadenia dopravy v podniku. Až 80 % opýtaných respondentov uviedlo spokojnosť a ostatných 20 % uviedlo nespokojnosť.

**Graf 8 [Spokojnosť s informačným systémom podniku]**

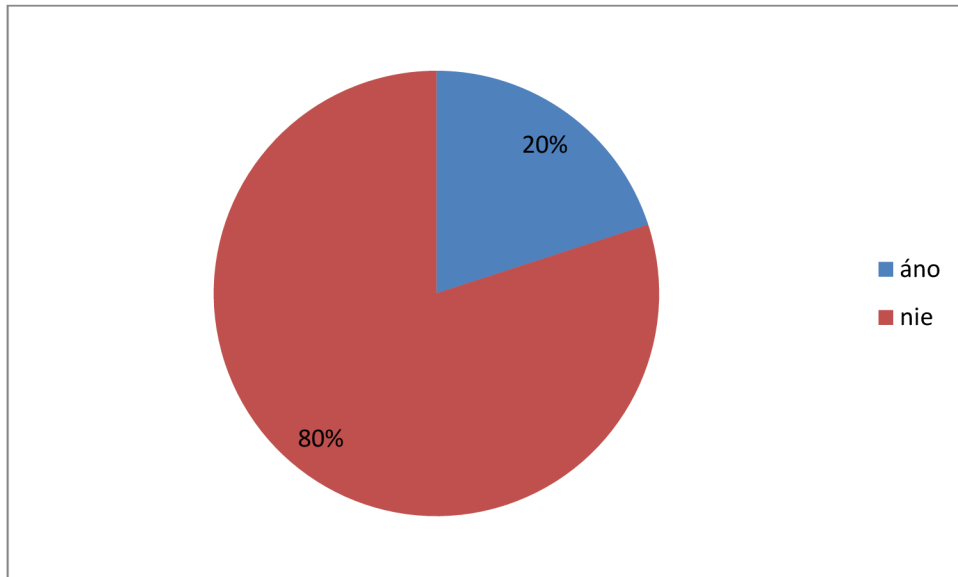


Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021



Graf 8 predstavuje spokojnosť s informačným systémom podniku. Až 90 % opýtaných zamestnancov uviedlo spokojnosť a ostatných 10 % zamestnancov vyjadrilo nespokojnosť.

**Graf 9 [Úroveň komunikácie so zamestnancami v podniku]**



Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021

Graf 9 predstavuje úroveň komunikácie so zamestnancami v podniku. Až 80 % zamestnancov uviedlo, že úroveň komunikácie je postačujúca a ostatných 20 % opýtaných uviedlo opak.

### **3.3 SWOT analýza**

S cieľom hodnotenia kritických miest a slabých stránok je potrebné poukázať na tzv. SWOT analýzu, ktorá odrýva silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia.

**Tabuľka 3 [SWOT analýza]**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
zisk spoločnosti	slabé skúsenosti v oblasti dopravy a riadenia logistiky
dobrá ekonomická situácia podniku	
orientácia na rôzne oblasti podnikania	
dobry systém riadenia dopravy a logistiky	
prepracovaný informačný a komunikačný systém riadenia logistiky a dopravy	
<b>Príležitosti</b>	<b>Ohrozenia</b>
rast a rozvoj spoločnosti	celospoločenská situácia ohľadom pandémie
	rast odvodov
	rast daní
	bezpečnostné riziká
	zmeny v oblasti legislatívy

Zdroj: Vlastné spracovanie, 2021

SWOT analýza poukazuje na to, že silnou stránkou je v prvom rade zisk spoločnosti a tiež jej dobrá ekonomická situácia. Zároveň má spoločnosť výrazné a rozsiahle portfólio poskytovaných činností v rámci svojho podnikateľského zamerania, čo je značnou výhodou. Silnou stránkou je tiež dobrý systém riadenia dopravy a logistiky a tiež prepracovaný informačný a komunikačný systém riadenia logistiky a dopravy.

Slabou stránkou sú relatívne slabé skúsenosti v oblasti dopravy a riadenia logistiky, čo sa spája s tým, že spoločnosť je na trhu od roku 2016. Príležitosťou je rast a rozvoj spoločnosti a ohrozením je nestabilná situácia spojená predovšetkým s pandemiou COVID-19, ale aj zvyšujúce sa náklady spojené s odvodmi a daňami. V zásade za riziko môžeme tiež považovať zmeny v oblasti legislatívy a tiež bezpečnostné hrozby, ktoré pretrvávajú stále.

### 3.4 Identifikácia kritických miest, návrh opatrení a ich zhodnotenie

Diplomová práca, ktorá sa zamerala na hodnotenie manažmentu riadenia dopravy vo vybranej spoločnosti dospela k zisteniam, že systém jej fungovania je optimálny a vhodný k tomu, aby spoločnosť mohla úspešne podnikat' v danej oblasti a uspokojovať svojich zákazníkov.

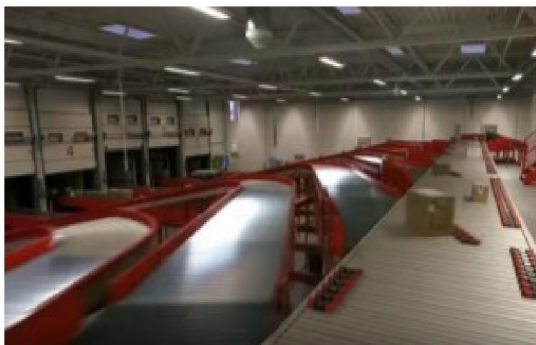
Aj napriek tomu je možné stanoviť určité riziká a kritické miesta, ktoré by sa mohli v najbližších rokoch prejavíť a to predovšetkým s nárastom objednávok a dopytu po službách danej spoločnosti.

TNN Group, s. r. o. je na trhu relatívne krátko, čo má samozrejme dopad aj na jej skúsenosti v tejto oblasti. V prvom rade ešte predtým, ako sa zameriame na stanovenie odporúčaní a návrhov je dôležité poukázať na definovanie kritických miest:

- nedostatočná orientácia na zamestnancov čo sa manažmentu riadenia dopravy týka,
- slabá komunikácia so zamestnancami,
- nedostatočný systém zabezpečenia objednávok,
- orientácia na stálych zákazníkov.

V kontexte uvedených kritických miest je možné predstaviť vlastné odporúčania a návrhy pre zlepšenie systému riadenia manažmentu dopravy. Jedným z možných riešení je automatické riadenie a triedenie zásielok. Spoločnosť by v tejto oblasti mala byť inovatívne a mala by zakúpiť sortovaciu linku. Pre zlepšenie logistického systému na depe by bolo vhodné zakúpiť nielen prepravný pás, ale aj skener pre sledovanie jednotlivých zásielok. Obrázok 4 zobrazuje takúto sortovaciu linku.

**Obrázok 4 [Sortovacia linka]**



Zdroj:[4]

Sortovacia linka by umožnila zlepšenie systému a zároveň by viedla k nasledovným efektom:

- zrýchlenie dodávky,
- úspora času,
- úspora pracovných síl,
- úspora finančných prostriedkov.

V čase vyspelých technológií je skutočne dôležité zamyslieť sa nad tým, aké nástroje a technické prostriedky riadenia manažmentu dopravy by bolo vhodné využiť. Za zmienku stojí predovšetkým systém GPS a máp, ktorý by dokázal presne určiť, kedy bude zásielka doručená. Systém musí poskytnúť vodičovi informácie nielen o tom, kedy dorazí na cieľové miesto, ale tiež aké sú obmedzenia na diaľnici, aby vedel presne aktualizovať svoju pozíciu a tak firma dokáže lepšie plánovať svoju prácu a činnosť.

Okrem vyššie uvedeného návrhu by bolo vhodné zamerať sa tiež na spätnú logistiku. Firma by mohla u stálych zákazníkov prijať tento program, ktorý by sa zameriaval na zvýšenie lojálnosti súčasných zákazníkov s cieľom úspory času pri hľadaní spôsobu dopravy. Každý zákazník by mal vypracované svoje portfólio využívaných služieb a takto by spoločnosť zvýšila efektívnosť nielen svojich služieb, ale tiež spokojnosť zákazníkov.

Spoločnosť by pre zefektívnenie svojich služieb a podporu inovácií a inovačných technológií mohla kúpiť ďalší prístroj, ktorým by zaistila rýchlejšiu manipuláciu s tovarom. Išlo o by zariadenie, ktoré by tlačilo dvojdimenzionálne kódy (2D), ktorý by bolo možné snímať. Predovšetkým by sa jednalo o menšie tovary, ktoré by takto boli chránené pred prípadnou stratou.

Ďalším veľmi významným aspektom by malo byť zlepšenie správania samotných vodičov. Tí sú v podstate tými osobami, ktoré vstupujú do komunikácie so zákazníkmi v konečnej podobe. Je dôležité formovať ich správanie tak, aby boli aj tí najnáročnejší zákazníci spokojní. Je nutné klásť dôraz na školenia týkajúce sa správania vodičov s ohľadom na etický kódex a kódex spoločnosti a tiež na riešenie krízových situácií.

To by mohlo prebiehať v pravidelných mesačných intervaloch. Vodiči by mohli dostávať taktiež odmeny za splnenú prácu, čo je určitou motiváciou k tomu, aby sa viac snažili, čo sa komunikácie týka. Hodnotenie vodičov by malo byť v mesačných intervaloch. Spoločnosť by mohla zaviesť bodový systém, ktorý by vodičov orientoval nielen na splnenie požadovaných úloh a práce, ako takej, ale tiež by ich motivoval.

Ďalším odporúčaním by mohlo byť vytvorenie zákaznickej linky. Spoločnosť dnes disponuje len všeobecnou linkou, ktorá poskytuje základné informácie. Zároveň by TNN Group, s. r. o. mohla v rámci internetovej stránky vytvoriť formulár, ktorý by umožňoval zákazníkovi vyplniť ho v rámci požadovaných služieb, dopytu, prípadne objednávky konkrétnej služby.

System by zároveň po prihlásení zákazníka, alebo zadaní čísla jeho objednávky informoval o stave zásielky, čo by zefektívnilo celkové služby spoločnosti a tiež by došlo k urýchleniu komunikácie medzi zákazníkmi a spoločnosťou.

Pre zlepšenie komunikácie by sa spoločnosť mala zamerať na dosahovanie spokojnosti so zákazníkmi. V prípade opaku je jasné, že by spoločnosť začala o nich prichádzať. Pokiaľ zákazník potrebuje vyriešiť nejaký problém, alebo sa chce poradiť je potrebné, aby mu boli zamestnanci spoločnosti k dispozícii. Spoločnosť by preto mala klásť dôraz na vytvorenie takého aktívneho systému, ktorý by umožňoval komunikáciu 24/7.

## ZÁVER

Logistika a jej služby sú dnes veľmi prepracovaný a to predovšetkým vďaka moderným technológiám, ktoré má k dispozícii. Podniky, ktoré sa venujú logistike stále viac zvažujú, ako sa dostať k zákazníkovi, ako ich uspokojiť, ako maximalizovať svoj zisk a pritom znížiť náklady. Nie vždy je pravidlom, že nízke náklady znamenajú aj kvalitné služby. Ak chce byť podnik úspešný, v prvom rade musí mať kvalitné služby a musí sa venovať uspokojovaniu zákazníkov v kontexte zámerov svojej podnikateľskej činnosti.

Dnešné moderné logistické spoločnosti a dopravné podniky prekračujú hranice jednej krajiny, dokonca Európskej únie a tovary sa stávajú viac prístupné pre nás všetkých. Logistické procesy umožňujú také systémy, ktoré zabezpečujú rýchle služby s ohľadom na kvalitu, aby zákazník bol v prvom rade spokojný.

Interné procesy v podniku umožňujú chrániť majetok zákazníkov a prostredníctvom svojho zamerania venujú pozornosť nielen know-how, ale tiež organizácii riadenia podniku, ktorý v prvom rade berie ohľad na svoj zisk a jeho maximalizáciu.

Diplomová práca s ohľadom na uvedené skutočnosti venovala pozornosť logistickým a manažérskym procesom v rámci vybraného podniku s ohľadom na dopravu a logistiku. Cieľom práce bolo poukázať na to, akým spôsobom funguje spoločnosť, aké kroky využíva pre zabezpečenie svojej činnosti a aké procesy sú nevyhnutné k zabezpečeniu jej dopravy a logistiky ako takej. Práca, ktorá bola koncipovaná v zmysle teoreticko-analytických východísk a stanovenia odporúčaní a návrhov zistila, že súčasný systém zabezpečenia logistiky v podniku je na veľmi dobrej úrovni.

Diplomová práca zistila, že problematika logistiky vo vybranej spoločnosti TNN Group, s. r. o. je veľmi aktuálna a vzhľadom k ekonomickým výsledkom spoločnosti môžeme povedať, že dnes spoločnosť nezaostáva za tými, ktoré sú na trhu dlhšie. Spoločnosť TNN Group, s. r. o. je na trhu relatívne mladá spoločnosť. Od roku 2016 maximalizovala svoj zisk a získala si viacerých zákazníkov. O spokojnosti s jej službami však nehovorila len tržba a zisk, ale tiež stále väčší počet zákazníkov.

Spoločnosť TNN Group, s. r. o. sa prepracovala na veľmi vyspelú spoločnosť, ktorá svojimi službami uspokojuje aj tých najnáročnejších zákazníkov. Zámerom spoločnosti je poukázať nielen na to, že je cenovo prístupná, ale tiež pracuje inovatívne, zodpovedne a systém zabezpečenia jej manažmentu zodpovedá súčasným požiadavkám trhu.

Spoločnosť TNN Group, s. r. o. dnes patrí medzi spoločnosti, ktoré napredujú. Je tomu tak aj vďaka procesom, ktoré využíva, kvôli informačnému a komunikačnému systému a tiež vďaka novému vozovému parku, ktorý samozrejme taktiež zodpovedá kvalite poskytovaných služieb.

Na základe analýzy diplomovej práce sme zistili, že spoločnosť dnes výrazne napreduje predovšetkým čo sa týka interného systému logistiky a dopravy s cieľom prenosu informácií vo vnútri podniku, vybavovania objednávok a riešenia prípadných požiadaviek zákazníkov a reklamácií.

Okrem toho práca zistila, že spoločnosť má prepracovaný systém manažmentu riadenia dopravy a logistiky najmä čo sa týka stálych zákazníkov. V tejto oblasti spoločnosť napreduje, avšak je nutné dodať, že nielen so stálymi zákazníkmi je potrebné si budovať vzťahy.

Práve v tejto súvislosti a s cieľom hodnotenia manažmentu riadenia dopravy a logistiky sme sa zamerali na dotazníkový prieskum. Oslovení zamestnanci poukázali na hlavné silné stránky a nedostatky týkajúce sa oblasti manažmentu dopravy vybraného podniku. Diplomová práca zistila, že zamestnanci spoločnosti sú spokojní s ich prácou, s čím sa spája aj spokojnosť s komunikáciou a celkovým informačným systémom. Na základe výsledkov práce sme zistili, že v súčasnosti aj samotní zamestnanci vykazujú relatívnu spokojnosť s manažmentom riadenia dopravy a logistickým systémom jej zabezpečenia.

Okrem toho však musíme dodať, že v súčasnosti spoločnosť vykazuje určité nedostatky v tejto sfére. Predovšetkým je potrebné zlepšiť systém zabezpečenia komunikácie medzi zákazníkom a podnikom. Ďalej je nutné pristúpiť k prijatiu nového informačného systému, ktorý by zohľadňoval nielen potreby a požiadavky stálych zákazníkov, ale predovšetkým tých nových. V kontexte so systémom fungovania logistických spoločností, ktoré fungujú v podstate online 24/7 je nutné venovať pozornosť tejto oblasti aj v rámci sledovanej spoločnosti TNN Group, s. r. o.

Zároveň je nutné poukázať na to, že s ohľadom súčasných požiadaviek trhu je nutné venovať pozornosť aj technológiám v podniku, ktoré by bolo potrebné zlepšovať a inovovať v kontexte narastúceho dopytu po službách podniku.

Predovšetkým by sa spoločnosť mala zamerať na technológie uľahčujúce systém zabezpečenia tovarov, ktoré sú skladované a distribuované v rámci jej služieb s cieľom zvyšovania spokojnosti zákazníkov. Je dôležité, aby podnik neustále hodnotil procesy, ktoré v ňom a v rámci dopravy a logistiky prebiehajú. Len na základe toho dokáže

spoločnosť eliminovať nielen nedostatky, ale tiež prípadné straty a tak dokáže zvyšovať tržby a v konečnom dôsledku aj zisk.



## POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z. 2008. Základy logistiky. I. vydání. Zlín: UTB – FT, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [2] KONEČNÝ, M. 1999. Logistika v systému řízení podniku. Ostrava: Vysoká škola báňská, fakulta strojní, 1999. 149 s. ISBN 80-7078-667-1.
- [3] SYNEK, M. A KOL. 2002. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [4] SCHULTE, CH. 1994. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [5] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. 2003. Logistika, procesy a jejich řízení: procesy a jejich řízení. (Vyd. 1., 334 s.) Brno: Computer Press.
- [6] Němec, F. 1995. Logistika. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1995. 172 s.
- [7] JUROVÁ, M. 2016. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: Grada Publishing, 2016, 254 s. Expert. ISBN 978-80-247-5717-9.
- [8] GAŠPARÍK, J., KOLÁŘ, J. 2017. Železniční doprava: technologie, řízení, grafikonky a dalších 100 zajímavostí. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0058-3.
- [9] MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. A KOL. 2003. Mezinárodní obchodní operace. 3. přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 230 s. ISBN 80-247-0686-5.
- [10] PERNICA, P., MOSOLF, J. H. 2000. Partnership in logistics. 1. vyd. Prague: Radix, 2000. 448 s. ISBN 80-86031-24-1.

- [11] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2007. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [12] JINDRA, J. 1992. Obchodní logistika. Praha: VŠE, 1992. 126 s. ISBN 80-7079-806-8.
- [13] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. 2003. Logistika: Procesy a jejich řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- [14] GROS, I. 1996. Logistika. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6.
- [15] BLANCHARD, B. 2003. Logistics engineering and management. (6th ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
- [16] JEŘÁBEK, K. 2000. Logistika, 1.vyd. ISBN 80-0101-823-7.
- [17] VANĚČEK, D., KALÁB, D. 2003. Řízení dodavatelského řetězce: (supply chain management). (1. vyd., 150 s.) České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- [18] WANG, W., CHAN, H., PAULEEN, D. 2010. Aligning business process reengineering in implementing global supply chain systems by the SCOR model. International Journal of Production Research. Vol. 48 (issue 19), pp. 5647–5669.
- [19] BLANCHARD, B. 2003. Logistics engineering and management. (6th ed.) Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- [20] REICHERT, A.P. 1997. Logistics organization structures and corporate strategy. Massachusetts Institute of Technology. [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/1721.1/10188>
- [21] MACUROVÁ, P., KLABUSAYOVÁ, N. 2002. Praktikum z logistického managementu. (1. vyd.) Ostrava: Vysoká škola báňská - TU.

- [22] WATERS, C. 2009. Supply chain management: an introduction to logistics. (2nd ed.) New York: Palgrave Macmillan.
- [23] PERNICA P. 2005. Logistický management, 1. vyd. Praha: Radix 2005, ISBN: 80-86031-59-4.
- [24] PERNICA, P. 1998. Logistický management, 1. vyd. Praha: Akcent Vimperk, spol. s r.o., 1998, ISBN 80- 86031-13-6.
- [25] GOURDIN, K., N. 2006. Global logistic management. Wiley-Blackwell Publishing.
- [26] ARCA, G., SACALUGA, M., PRADO P. 2007. The supply chain design and its implementation: an analytical and multisectorial approach. POMS 18th Annual Conference.
- [27] MORASH, E. A. 2001. Supply chain strategies, capabilities, and performance. Transportation Journal. Vol. 41 (issue 1), pp. 37–54.
- [28] PARTIDA, B. 2013. Centralizing Logistics Leads to Mixed Results. Supply chain Management Review. Vol. 17 (issue 2).
- [29] DENNIS, B. 2006. Getting the right things done: a leader's guide to planning and execution. Cambridge, Mass: Lean Enterprise Institute.
- [30] GIBSON 2003
- [31] PORTER. 1996. Creating Tomorrow's Advantages. In: Gibson, E. Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control. (Rev. ed.) London: Nicholas Brealey.
- [32] ROTH, W., F. 2009. Is management by objectives obsolete? (Bridgeport Paper Company). Global Business and Organizational Excellence. Roč. 28 (č. 4), s. 36–43.

- [33] LEWIS, D. 2002. Five years on – the organizational culture saga revisited. *Leadership*. Vol. 23(issue 5), pp. 280-287.
- [34] SENGE, P., KIM, D., H. 2012. From Fragmentation to Integration: Building Learning Communities. *Reflections*. Roč. 12 (č. 4), s. 3–11.
- [35] CHRISTOPHER, M. 2000. The Agile Supply chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29 (issue 1), pp. 37–44.
- [36] KOZEL, R. A KOL. 2005. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 277 s. ISBN: 80-247-0966-X.
- [37] JINDRA, J. 1992. *Obchodní logistika*. Praha: VŠE, 1992. 126 s. ISBN 80-7079-806-8.
- [38] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [39] SIXTA, J., MAČÁT, V. 2005. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [40] VANĚČEK, D., KALÁB, D. 2003. *Řízení dodavatelského řetězce: (supply chain management)*. (1. vyd., 150 s.)České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- [41] MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. 2002. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada, 2002. 266 s. ISBN 80-247-0364-5.
- [42] LAMBERT, D., COOPER, M. 2000. Issues in Supply chain Management. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29 (issue 1), pp. 65-83.
- [43] ČICHOVSKÝ, L. 1997. *Marketing zahraničního obchodu*. Praha: Radix, 1997. 332 s. ISBN 80-86031-07-1.
- [44] MACHKOVÁ, H. 2006. *Mezinárodní marketing: Druhé, rozšířené a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

[45] ŘEZNÍČEK, B. 2000. Logistický management. 1. vyd. Pardubice, 2000. 252 s. ISBN 80-7194-302-9.

[46] RUSHTON, A., CROUCHER, P., BAKER, P. 2006. The handbook of logistics and distribution management. 3. edition. Kogan Page Publisher, 2006. 612 s. ISBN 0-7494-4669-2.

### **Internetové zdroje**

[1] TNN GROUP, s. r. o. Dostupné na: <https://tnngroup.eu/tnngroup-sro.php>

[2] Finstat. Dostupné na: [https://www.finstat.sk/50453947/obchodny\\_register](https://www.finstat.sk/50453947/obchodny_register)

[3] TNN GROUP, s. r. o. Dostupné na: <https://tnngroup.eu/documents/prepravny-poriadok-tnn-group.pdf>

## **Zoznam tabuliek a grafov**

Tab.1 Ukazovatele rentability

Tab.2 Ukazovatele zadlženosti

Tab.3 SWOT analýza

Graf.1 Zisk TNN Group, s. r. o.

Graf.2 Tržby TNN Group, s. r. o.

Graf.3 Výnosy spoločnosti

Graf.4 Pracovné zameranie respondenta

Graf.5 Spokojnosť s prácou

Graf.6 Spokojnosť s manažmentom riadenia dopravy

Graf.7 Spokojnosť s procesmi riadenia dopravy

Graf.8 Spokojnosť s informačným systémom podniku

Graf.9 Úroveň komunikácie so zamestnancami v podniku

## **Zoznam obrázkov**

Obr.1 Logo TNN Group, s. r. o.

Zdroj: [1] Facebook, 2021

Obr.2 ALR systém

Zdroj:[2] ARL, 2021

Obr.3 Jednotlivé moduly ALR

*Zdroj: [3] ARL, 2021*

Obr. 4 Sortovacia linka

Zdroj:[4] Internet, 2021

## Príloha 1 Dotazník

**Vážená pani, vážený pán,**

na základe tohto dotazníka Vás chcem požiadať o jeho vyplnenie. Dotazník sa zameriava na logistiku vo vybranej spoločnosti TNN Group, s. r. o. Dotazník slúži pre účely spracovania diplomovej práce a je anonymný a plne rešpektuje GDPR. Vyberte Vami vybranú odpoveď a zakrúžkujte. Za Váš čas vopred ďakujem.

### *Identifikácia respondentov*

1. Pracovná pozícia
  - a) manažér
  - b) vodič
  - c) vedúci skladu
  - d) zamestnanec skladu
  - e) dispečer
  
2. Ste spokojný s prácou?
  - a) áno
  - b) nie
  
3. Ste spokojný s manažmentom riadenia dopravy?
  - a) áno
  - b) nie
  
4. Ste spokojný s procesmi v podniku?
  - a) áno
  - b) nie

5. Ste spokojný s informačným systémom podniku?
- a) áno
  - b) nie
6. Ste spokojný s úrovňou komunikácie v podniku?
- a) áno
  - b) nie



## Príloha 2

CD médium – diplomová práca v elektronickej podobe.

Autor	Patricia Berényi
Název BP	Logistika prepravných procesov vo vybranej spoločnosti
Studijní odbor	Dopravní logistika
Rok obhajoby DP	2021
Počet stran	67
Počet príloh	2
Vedoucí BP	Ing. Markéta Gáspár, PhD.
Anotace	Témou diplomovej práce je „ <i>Logistika prepravných procesov vo vybranej spoločnosti.</i> “ Cieľom diplomovej práce je poukázať na konkrétnu firmu venujúcu sa logistike a doprave. Diplomová práca predstavuje reálny systém zabezpečenia manažmentu prepravy v kontexte jej procesov s ohľadom na systémy, ktoré podnik využíva s cieľom zabezpečenia svojich služieb a cieľov.
Klíčova slova	Logistika, logistický systém, prepravné procesy, prepravné procesy v podniku.
Miesto uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	