

*Evropský polytechnický institut, s.r.o. v Kunovicích*

*Studijní obor: Management a marketing zahraničního obchodu*

**ANALÝZA OBCHODNÍ ČINNOSTI  
FIRMY ČSAD HODONÍN a.s.**

*(Bakalářská práce)*

**Autor: Martin Luža**

**Vedoucí práce: Ing. Alois Bartončík**

**Kunovice, srpen 2006**

---



## Evropský polytechnický institut, s.r.o.

Osvobození 699, 686 04 Kunovice  
☎ a fax: 572549018, 548035, e-mail: [epi@vos.cz](mailto:epi@vos.cz)  
<http://www.vos.cz/epi>

Student(ka)  
Martin Luža  
Cihelny 4  
696 01 Rohatec

VÁŠ DOPIS ZNAČKY / ZE DNE

NAŠE ZNAČKA  
BP\_MZ5/2006

ODPOV. VEDOUCÍ/VYŘIZUJE  
Ing. Dušek/ Čápková

KUNOVICE  
14.3.2006

### Zadání bakalářské práce

Vážený studente, vážená studentko,

jako téma Vaší bakalářské práce ve studiu oboru Management a marketing zahraničního obchodu Vám zadávám

### *Analyza obchodní činnosti firmy ČSAD Hodonín a.s.*

- Osnova:
1. Seznámení se společností ČSAD Hodonín a.s.
  2. Vyjmenování, popis, ekonomika obchodních činností
  3. Vývoj obchodních činností společnosti za posledních 5 let
  4. Údaje a ukazatele za poslední rok
  5. Analýza současného stavu
  6. Prognóza vývoje obchodních činností společnosti

Bakalářská práce bude zpracována pro: EPI, s.r.o.

Tento dokument je součástí Vaší bakalářské práce.

S pozdravem

Ing. Oldřich Kratochvíl, Dr.h.c.  
rektor

Evropský polytechnický institut  
s. r. o.  
Osvobození 699  
686 04 KUNOVICE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením  
Ing. Aloise Bartončíka, a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární  
a odborné zdroje.

Kunovice, srpen 2006

*/vlastnoruční podpis autora/*

  
.....



### Poděkování

Rád bych poděkoval všem, kteří se na mé práci podíleli a poskytli mi cenné rady a informace. Zejména děkuji panu ing. Aloisi Bartončikovi za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Poděkování patří také všem představitelům jednotlivých obchodních činností i ostatním pracovníkům ČSAD Hodonín a.s., kteří mi poskytovali informace či údaje potřebné pro mou bakalářskou práci a také oponentovi mé práce – ing. Janu Prachařovi.

Kunovice, srpen 2006

Martin Luža

---

## OBSAH

Úvod.....	7
<b>1 Profil firmy ČSAD Hodonín, a.s. ....</b>	<b>9</b>
1.1 Firma s dlouhou tradicí.....	9
1.2 Transformace firmy a inovace služeb.....	10
1.3 Členství ve významných organizacích, svazech a sdruženích.....	12
1.4 Další aktivity ČSAD Hodonín a.s.....	12
1.5 Aktuality – otevření logistického centra v Praze.....	13
<b>2 Vyjmenování, popis obchodních činností.....</b>	<b>14</b>
2.1 Výchozí situace v ČSAD Hodonín a.s.....	14
2.1.1 Analýza podnikatelského prostředí.....	15
2.1.2 Vyjasnění konkurenční pozice.....	16
2.2 Logistická činnost.....	17
2.2.1 Logistika na příkladu společnosti ČSAD Hodonín a.s.....	18
2.2.2 Skladování.....	19
2.2.3 Spedice.....	20
2.2.4 TOPTRANS.....	20
2.2.5 Celní služby.....	21
2.3 Pohonné hmoty.....	22
2.4 Nákladní doprava.....	23
2.5 Citroën.....	23
<b>3 Vývoj obchodních činností společnosti ČSAD Hodonín a.s. ....</b>	<b>24</b>
3.1 Logistické služby.....	24
3.1.1 Obchodní logistika.....	24
3.1.2 Distribuční logistika.....	24
3.1.3 Hlavní funkce distribučního řetězce.....	25
3.1.4 Doprava.....	26
3.1.5 Doprava jako součást logistického distribučního řetězce.....	26
3.1.6 Optimalizace procesů.....	27
3.2 Logistická činnost – ČSAD Hodonín a.s.....	28
3.2.1 Strategie v logistice – ČSAD Hodonín a.s.....	28
3.2.2 Informační a řídicí systém.....	28
3.2.3 Distribuční centrum.....	29
3.3 Logistické obchodní činnosti.....	29
3.3.1 Skladování.....	29
3.3.2 TOPTRANS.....	33
3.3.3 Spedice.....	39
3.3.4 Celní služby.....	44
3.4 Pohonné hmoty.....	50
3.4.1 Historie.....	50
3.4.2 Současnost.....	51
3.5 Nákladní doprava.....	55
3.6 Citroën.....	57
<b>4 ČSAD Hodonín a.s. – historie, současnost .....</b>	<b>61</b>
4.1 Historie ČSAD Hodonín a.s.....	61
4.2 Současnost ČSAD Hodonín a.s.....	62

4.3	Produkty a zákazníci .....	63
4.4	Filozofie podnikání.....	63
4.5	Slogan .....	63
<b>5</b>	<b>ČSAD Hodonín a.s. – analýza, ekonomické ukazatele.....</b>	<b>64</b>
5.1	Analýza společnosti .....	64
5.2	Ekonomické ukazatele .....	65
5.3	SWOT analýza společnosti.....	68
<b>6</b>	<b>Cíle, strategie, budoucnost firmy .....</b>	<b>71</b>
6.1	Podnikatelská vize .....	71
6.2	Cíle ČSAD Hodonín a.s.....	71
6.3	Strategie ČSAD Hodonín.....	71
6.4	Hlavní strategické záměry pro rok 2006.....	72
	<b>Závěr .....</b>	<b>74</b>
	<b>Resumé.....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam použité literatury a internetových zdrojů.....</b>	<b>77</b>

## Úvod

Ve své bakalářské práci se budu zabývat analýzou obchodní činnosti firmy ČSAD Hodonín a.s.

Chci se pokusit zanalyzovat společnost ČSAD Hodonín a její obchodní činnosti a výsledky posledních let s důrazem na poslední uzavřený kalendářní rok 2005 a také se zaměřit na další možnosti zvýšení kvalitativního a kvantitativního růstu firmy.

Podnikáním se podle obchodního zákoníku rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnik je definován jako soubor hmotných i nehmotných složek podnikání. Smyslem podniku je organizovat lidskou činnost tak, aby byly kromě uspokojování cizích potřeb uspokojeny i potřeby podnikatele.

Základním cílem každého podniku je vytvářet zisk. Ten představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji podniku. Dalšími cíli podniku jsou například maximalizace obrátu, minimalizace nákladů, modernizace a inovace, expanze firmy, dobré jméno firmy, spokojenost zaměstnanců apod.

Cílem podniku ČSAD Hodonín a.s. stát se prioritní firmou v ČR v dopravě a logistice a být v kvalitě poskytovaných služeb rovnocenným partnerem obdobným firmám v Evropě.

Pro vytvoření silného podniku je zapotřebí vytvoření správné podnikatelské strategie. Pomocí strategie se určuje způsob dosažení cílů firmy. Strategie se obvykle stanovují na několik let dopředu (většinou 5 let), v současné turbulentní době a stále se měnících tržních podmínkách je však na místě, aby byla strategie pravidelně sledována a korigována.

Mým cílem je popis a vyhodnocení obchodní činnosti a současných ekonomických výsledků firmy ČSAD Hodonín a.s.

Celá má bakalářská práce bude rozdělena do několika oddílů – v prvním popíšu firmu ČSAD Hodonín a.s., ve druhé části vyjmenuji a popíšu obchodní části firmy, v dalších částech uvedu vývoj obchodních činností v jednotlivých oblastech podnikání firmy v posledních pěti letech s důrazem na poslední rok a analyzuji současný stav. Také se pokusím nastínit budoucí vývoj společnosti a jednotlivých obchodních činností a popíšu jeho strategii.

Pro účely této bakalářské práce byly použity jako základ reálné ekonomické údaje o hospodaření společnosti ČSAD Hodonín a.s., jmenovitě náklady, výnosy a hospodářský výsledek jednotlivých obchodních činností firmy za léta 2001 - 2005. Vzhledem k závazku utajení těchto strategických informací byl zvolen takový model jejich prezentace, který má výpovědní hodnotu pro záměr této práce, ale nevystavuje společnost ČSAD Hodonín a.s. nebezpečí úniku citlivých obchodních informací.

**Všechny tabulky a grafy uvedené v bakalářské práci jsou čerpány z interních materiálů společnosti ČSAD Hodonín a.s.**



# 1 Profil firmy ČSAD Hodonín, a.s.

## 1.1 Firma s dlouholetou tradicí

Jako jiné původně dopravní firmy i akciová společnost ČSAD Hodonín a.s. zpočátku navázala na historickou strukturu státních podniků ČSAD, jejichž vznik sahá až do roku 1949. Všechny v těchto dobách fungující závody zajišťovaly různě specializovanou silniční nákladní dopravu a přepravu osob autobusy.

Po roce 1990 byl závod privatizován a **roku 1993 vznikla ČSAD Hodonín a.s.** V současnosti je jejím předmětem podnikání nákladní a autobusová doprava, komplexní logistické služby (expresní přeprava kusových zásilek - TOPTRANS, skladování, expedice, celní služby), prodej vozů Citroën, velkoobchod s pohonnými hmotami, síť čerpacích stanic, servis, opravárenství a další služby.

Pohled do historie pomocí následující tabulky nám umožní poznat rozhodující vývojové etapy společnosti až do současnosti, přičemž důraz je kladen na události posledních let:

1949	Založení firmy, závod fungoval jakou součástí národního a posléze státního podniku ČSAD
1949 - 1993	Postupný růst, s jednostrannou orientací na vnitrostátní a mezinárodní kamionovou a autobusovou dopravu
1.11.1993	Transformace firmy v akciovou společnost s obchodním jménem ČSAD Hodonín
1993 - 2000	Stabilizace a přijetí nové strategie a.s. jako firmy s orientací na dopravní, spediční, zásobovací a distribuční logistiku
1993 - 2002	Vznik dalších pracovišť, např. celní deklarace ve vnitrozemí a na hranicích se SR, logistická a distribuční centra v Brně, Hodoníně a Senici, síť čerpacích stanic (Hodonín, Veselí nad Moravou, Velká nad Veličkou, Brno) a další
1999	Získání certifikátu kvality podle normy ISO 9002

2000	<p>Firma ČSAD Hodonín byla zařazena mezi 100 obdivovaných firem v ČR; v žebříčku CZECH TOP 100 se v oboru dopravy umístila na 4. místě</p> <p>Razantní vstup na trh poskytování logistických služeb pro významné domácí i zahraniční partnery</p> <p>Založení dceřiné společnosti ČSAD Hodonín – Slovakia s.r.o. se sídlem v Senici na Slovensku</p>
2001	Vybudování strategického logistického centra v Brně
2002	Obhajoba certifikátu kvality s rozšířením na další segmenty podnikání dle normy ISO 9001:2000
2003	Získání Ceny logistiky ČR za úspěšnou transformaci na dopravně logistickou firmu
2004	Získání ocenění The Czech Award for Logistics Excellence
2006	Otevření logistického centra v Praze

## 1.2 Transformace firmy a inovace služeb

### Nová orientace firmy a volba správné strategie

Po vzniku akciové společnosti následovalo významné rozhodnutí o další orientaci firmy a zvolení správné strategie, která povede k rozvoji a prosperitě. Základem bylo hodnocení vývoje silniční nákladní dopravy u nás i v cizině, které signalizovalo převis její nabídky nad poptávkou. Následně byla provedena razantní restrukturalizace a revitalizace firmy, zvolen nový přístup. Na základě podrobného marketingového průzkumu došlo i přes značná podnikatelská rizika k expanzi na nové trhy a diverzifikaci nabídky novými produkty.

### **Komplexní logistické služby**

Základní strategie představovala orientaci na komplexní logistické služby zaměřené na pohyb produktů v předvýrobní a zejména povýrobní sféře až ke konečnému příjemci. Některé články logistického řetězce, jako doprava, skladování a celní služby, mohla společnost zajišťovat ihned a další bylo třeba vytvořit nebo opatřit tak, aby nabídka služeb orientovaných na zákazníka byla co nejkomplexnější. Takto strukturovaná nabídka dokázala oslovit řadu českých i zahraničních zákazníků.

### **Organizační, technické a technologické změny**

Důsledná restrukturalizace si vyžádala zásadní organizační změny, přípravu personálu a jeho výcvik se zaměřením na zvýšení znalostí a zvládnání nových profesních požadavků. Zvláště významné byly investice do dopravní a manipulační techniky, skladových kapacit i informačních technologií. Veškerá snaha byla podřízena tomu dosažení konkurenceschopné úrovně v oblasti logistiky s cílem nabídnout služby, které dosahují světové parametry.

### **Náročnost změn**

Změny si vyžádaly kromě materiálových investic i významné zásahy do oblasti personální. Kvalifikovat pracovníky na zcela nové podmínky, přesvědčit je k akceptování nové firemní vize, ale i změny vedoucí výrazně vyšší produktivitě, představovaly vytvoření a realizaci nové strategie v oblasti personální práce. Rozvoj znalostního potenciálu zaměstnanců je zajišťován ve spolupráci s vysokými a středními odbornými školami a využíváním nabídek vzdělávacích programů školících středisek.

### **Přínos pro region a stát**

V rámci regionu se společnost ČSAD Hodonín a.s. jako jediná profilovala širokým spektrem logistických služeb. Uspokojila poptávku zákazníků a přispěla k lepšímu uplatnění jejich produktů na trhu.

Na základě úspěšných výběrových řízení byl významným klientům zajištěn v centrálních skladech logistický servis a následná distribuce zboží na teritoriu České a Slovenské republiky.

### **Podpora uplatnění služeb na trhu**

Vedle vysokého standardu služeb je využívána pro udržení přízně zákazníků široká škála nástrojů. Jako velmi účinné se jeví zveřejňování informací o firmě v odborném a denním tisku, účast na seminářích a konferencích s odbornou tematikou. Pravidelná účast na logistických veletrzích v Brně a v Mnichově je pro společnost příležitostí jednak se prezentovat a zároveň udržovat kontakt se světem logistiky. Aktivní účast v profesních svazech podporuje výhodnou pozici firmy v konkurenčním prostředí.

### **1.3 Členství ve významných organizacích, svazech a sdruženích**

Firma ČSAD Hodonín a.s. je členem následujících organizací:

- Asociace dopravních, spedičních a servisních firem Čech, Moravy a Slezska
- Česká logistická asociace
- Česká společnost pro jakost
- ČESMAD
- Obchodní a hospodářská komora Brno
- Slovensko-Česká obchodní komora
- Společenství čerpacích stanic ČR
- Svaz autoopraven České republiky
- Svaz dopravy ČR
- Svaz hraničních speditérů a celních agentů ČR
- Svaz spedičů a logistiky ČR
- Zväz zasielateľov Slovenska

### **1.4 Další aktivity ČSAD Hodonín a.s.**

ČSAD Hodonín a.s. je dále:

- pravidelným vystavovatelem na veletrhu Transport Logistic Mnichov
- pravidelným vystavovatelem na Mezinárodním veletrhu dopravy a logistiky TRANSPORT a LOGISTIKA v Brně
- stálým frekventantem akcí pořádaných OHK Brno včetně obchodního fóra KONTAKT - KONTRAKT

Další aktivity firmy:

- spolupráce s vysokými školami a odbornými středními školami za účelem rozvoje znalostního potenciálu zaměstnanců
- propagace a zvyšování image společnosti prostřednictvím různých médií

### **1.5 Aktuality – otevření logistického centra v Praze**

Nejčerstvější novinkou u firmy ČSAD Hodonín je otevření nového logistického centra v Praze, které zahájilo provoz 2. ledna roku 2006 a jeho význam je zejména v posunu ČSAD Hodonín přímo do Prahy, k zákazníkům. Logistické centrum má celkově 2 800 m<sup>2</sup> kryté plochy s možností temperance, částečně zaregálovanou plochu a dostatečně velkou vychystávací plochu se třemi rampami. Provoz je nonstop pondělí – sobota a rovněž je zde přesunuta část vlastních vozidel pro distribuci v oblasti Čech. Dne 2.2 2006 proběhlo slavnostní otevření tohoto centra za účasti více než padesáti zástupců obchodních partnerů či potenciálních zákazníků. Všichni účastníci se měli možnost seznámit s možnostmi logistického centra a vlastně s celou komplexní nabídkou logistických služeb ČSAD Hodonín a.s.

## 2 Vyjmenování, popis obchodních činností

### 2.1 Výchozí situace v ČSAD Hodonín a.s.

Firma ČSAD Hodonín a. s. se v rámci České republiky řadí mezi moderní firmy, poskytuje nejen tradiční autobusovou a kamionovou dopravu, ale nabízí i rozsáhlou řadu dalších služeb souvisejících s dopravou, s přepravou různého zboží od výroby až ke spotřebiteli.

Disponuje modernizovanou dopravní a manipulační technikou, vybavenými sklady, komunikační a výpočetní technikou a počtem pracovníků, kteří zabezpečují požadavky kladené na ně vedením společnosti.

ČSAD Hodonín a. s. vlastní certifikát jakosti podle normy ISO 9001:2000 přidělený anglickou akreditační firmou LRQA (*Lloyd's Register Quality Assurance*).

#### Základní obchodní činnosti tvoří

- **Komplexní řetězec logistických činností**
  - mezinárodní a vnitrostátní silniční nákladní doprava vlastními vozidly
  - vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství v silniční nákladní dopravě
  - expresní přeprava kusových zásilek v systému TOPTRANS
  - poskytování veškerých celních služeb včetně INTRASTATu
  - operace se zbožím ve skladech
- prodej a servis vozů Citroën
- čerpací stanice – prodej pohonných hmot
- servisní činnost – podporuje spolehlivost dopravní techniky
- osobní doprava – nemá významný rozvojový potenciál, zajišťuje standardní dopravní obslužnost regionu
- stanice technické kontroly a metrologické činnosti související s kalibrací tachografů

Z hospodářských výsledků za jednotlivá léta podnikání společnosti lze konstatovat pozitivní vývoj, což přispívá k její stabilitě.

### 2.1.1 Analýza podnikatelského prostředí

**Z pohledu regionálního** patří ČSAD Hodonín a.s. k prioritním firmám s vyrovnaným hospodařením a meziročním nárůstem obratu. Je významným zaměstnavatelem na Hodonínsku a váženým partnerem státní správy – města a okresu, zejména z důvodu zajišťování obslužnosti regionu osobní dopravou. Vhodně se odlišuje od ostatních oborových subjektů svým logem, technikou a celkovou vybaveností. V Jihomoravském kraji jsou firmy stejné nebo menší velikosti, zabývající se převážně dopravou. Ostatní činnosti nejsou u nich tak výrazné. ČSAD Hodonín a.s. se oproti ostatním dopravním firmám zabývá intenzivním rozvojem nových činností, které zapadají do logistického řetězce přepravy zboží.

**Z pohledu celostátního** je ČSAD Hodonín a.s. hodnocena v oboru s uznáním a očekává se od ní další rozvoj a stabilní postavení v konkurenčním prostředí.

**Mimo republiku** se ČSAD Hodonín a.s. prosazuje jako dopravce při vývozu a dovozu produktů. Postupně si vybudovala přímé kontakty na zahraniční logistické operátory v západní a střední Evropě.

#### Podnikatelské prostředí je dáno

- „vyšší mocí“, tj. akty st. správy – legislativou, vyhláškami, normami
- konkurencí, která se liší kvalitou a spektrem poskytovaných služeb, zde je a.s. v dobré pozici
- velikostí přepravního trhu, který kolísá podle výrobního potenciálu převážně v regionu – pozice ČSAD Hodonín a. s. je dobrá
- vztahem k přepravním možnostem do zahraničí a zpět - ČSAD Hodonín a.s. realizuje poměrně významné objemy zboží
- přitažlivostí nabídky nadstandardních služeb; ČSAD Hodonín a.s. orientací na komplexní logistické služby vykročila správným směrem, převyšuje podniky v Jihomoravském kraji
- kooperačními seskupeními – sítě spolupráce s logistickými operátory a nadstandardní dodavatelsko odběratelské vztahy

### 2.1.2 Vyjasnění konkurenční pozice

- **dopravně – geografické umístění firmy znamená konkurenční výhodu** ve vztahu export – import ze SR. Tuto stránku je třeba cílevědomě rozvíjet jako předpolí pro strategické dobývání sousedního státu v oblasti distribuce a dovozu zboží od významných firem. Byla vybudována nabídka vlastní distribuční sítě, která je pro zákazníka zajímavá (např. HARTMANN-RICO a.s.).
- **orientace na komplexní logistické služby je bezesporu prozíravá a perspektivní.** Jednak je to záležitost lukrativní pro a. s. a zároveň přitahuje zákazníky, protože jim řeší v dnešním obchodním světě složité problémy uplatnění produkce na cestě ke spotřebiteli. **Silná konkurenční výhoda.**
- **vlastnictví a pronájem skladů,** které jsou schopny s odborným personálem plnit požadavky zákazníků a připravovat výkony i pro dopravu, což je v porovnání s jinými firmami **významná konkurenční výhoda.**
- **certifikát kvality,** který je **konkurenční výhodou,** avšak jenom v případě, že **není** ve firmě **vnímán jako formální záležitost.**
- **technická vybavenost v jednotlivých úsecích,** která je na velmi dobré úrovni a snese poměrování s vybavením firem v západní Evropě a v našem prostředí **mají v konkurenci svůj význam.**
- **expresní přeprava kusových zásilek TOPTRANS** je opět v porovnání s jinými firmami působícími ve stejném oboru **konkurenčně významná.**
- **velmi rozvinutá celní agenda,** která je vzhledem ke kvalitě a šíři poskytovaných služeb, včetně teritoriálního rozložení v rámci Jihomoravského kraje **konkurenčně významná.**
- **plošné pokrytí pracovišti mimo okres** souvisí s teritoriálním rozšiřováním působnosti a.s. a nabízí v konkurenčním prostředí zákazníkům zajímavé nadstandardní služby.

Souhrnně lze konstatovat, že ve srovnání s obdobnými firmami v ČR je konkurenční pozice ČSAD Hodonín a.s. srovnatelná nebo spíše lepší.



## 2.2 Logistická činnost

Logistika dnes tvoří cca 40 % výkonů společnosti ČSAD Hodonín a.s. Vývoj tržeb úzce souvisí s rozšiřováním nabídky služeb.

Logistika se v posledních letech stává v České republice poměrně známým pojmem. Při současných konkurenčních tlacích na produktivitu a efektivnost firem, které přinášejí velké transnacionální korporace také velmi důležitým pojmem. V dnešní době, chtějí-li se firmy prosadit na mezinárodních, ale i domácích trzích, musí všechny síly a schopnosti soustředit na hlavní předmět své činnosti a ostatní, vedlejší činnosti přenechat specialistům, kteří je dovedou vykonat daleko efektivněji a kvalitněji, než kdyby je dotýčný podnik vykonával sám.

V současnosti je logistika obor, který vlivem globalizace má jeden ze zásadních vlivů na materiálové a informační toky na této planetě. Logistika hraje v ekonomice klíčovou úlohu, zejména ve dvou základních směrech. Podporuje plynulost a efektivitu hmotných a informačních toků a tím je nezbytnou součástí při realizaci prodeje prakticky jakéhokoliv zboží nebo služby.

Logistická firma musí zvládnout kombinaci různých dopravních oborů a k tomu celou řadu s tím spojených služeb.

V ČR se většina firem poskytující logistické služby vyvinula z firem mezinárodního zasilatelství a dopravy. V posledních letech pak došlo k výrazně rychlé změně chápání pojmu logistika (hlavně pod tlakem zahraničních firem).

Obecně jsou zákazníky logistických firem automobilový průmysl, sítě supermarketů a hypermarketů, díky přílivu zahraničních investic a stavbě nových závodů se perspektivním oborem stává též elektronický průmysl a průmysl IT.

Význam logistiky spočívá zejména v systémovém přístupu, tzn. že při analýze, formování strategie a taktiky a při operativním řízení logistických procesů vždy respektuje funkční vztahy mezi jednotlivými prvky logistického systému jako celku.

Logistiku můžeme definovat jako „organizaci, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínajíc vývojem a nákupem a končíc výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“

Dopravní logistika se zabývá zejména řešením logistických úloh a opatření, které je třeba realizovat při přípravě a uskutečňování dopravy, především pak činnostmi, které

souvisejí s tokem materiálu, skladováním hotových výrobků až po odbyt, včetně potřebných informací.

Významným jevem také je, že v logistických systémech začíná převažovat smluvní orientace nad orientací jednotlivé transakce – vztahy založené na jednorázových transakcích jsou viditelně na ústupu. Logistické služby se stávají ústředním bodem jednání mezi kupujícím a prodávajícím.

Zapojení logistiky do procesu obchodu a výměny informací představuje i jednu z nákladových položek a tím ovlivňuje nejen další ekonomické aktivity a zpětně je jimi zároveň sama ovlivňována.

V logistice jsou rozvíjeny, jako nutná součást jejího vývoje, nové strategie, které vedou k celkovému snižování logistických nákladů, synergickým efektům a ke zvyšování konkurenceschopnosti na globalizovaných trzích.

Logistika musí tak být schopna reagovat na nejnovější trendy zbožíových a informačních toků.

Ve své zatím nejvíce sofistikované podobě „5PL“ se stává nezbytným sjednocujícím článkem všech procesů, včetně jejich nástaveb. Blíží se tak tomu, co bylo v minulosti též nazýváno logistikou – stává se již i filosofií.

### **2.2.1 Logistika na příkladu společnosti ČSAD Hodonín a.s.**

Podle výsledků hospodaření ČSAD Hodonín a.s. v uplynulých letech je jasné, že výkony společnosti mají neustále stoupající tendenci. Podstatné ovšem je, že strukturace změnila ve prospěch netypických dopravních, resp. logistických služeb – operace se zbožím na cestě od výrobce ke spotřebiteli, kompletační služby apod. Velký důraz se klade na zajištění spolehlivosti, přesnosti a bezpečnosti, jakožto i neporušenosti dodávek zboží podle přání klienta až na místo určení.

Postupně nabytá komplexnost nabízených služeb a jejich provedení podle potřeb zákazníka dává ČSAD Hodonín a.s. konkurenční výhodu a může tak spolupracovat s velkými organizacemi, pro které zajišťuje komplexní logistické služby, čímž se může neustále zdokonalovat.

Ovšem firma ČSAD Hodonín a.s. je známá kvalitou poskytovaných služeb a tím i plněním základních logistických služeb jako jsou rychlost, bezpečnost, spolehlivost, flexibilita.

Nyní k jednotlivým částem logistického řetězce:

### **2.2.2 Skladování**

Řízení logistiky a skladové logistiky je zajišťováno z logistického centra Brně – Slatině. Logistické činnosti (jako např. sklady, evidence pohybu ve skladu, kontroly a inventury uloženého zboží, balení, úpravy apod.) se realizují v tzv. logistických centrech – firma ČSAD Hodonín a.s. vlastní centra v těchto lokalitách: Praha, Brno – Slatina, Brno – Dornych, Šlapanice u Brna, Senica na Slovensku. Tato centra jsou vybavena odpovídající dopravní infrastrukturou a informačními technologiemi.

#### **Přehled poskytovaných služeb:**

- skladování v distribučních a celních skladech v Brně (veřejný celní a distribuční sklad ve Šlapanicích – plocha 4 100m<sup>2</sup>; distribuční sklad Brno – Slatina: plocha 8 000m<sup>2</sup>; sklad Brno - Královo Pole: plocha skladu 2 400m<sup>2</sup>), Hodoníně (veřejný celní a distribuční sklad – plocha 2 500 m<sup>2</sup>), Senici (skladovací plocha 1 130m<sup>2</sup>), Praze (Hostivař – celková plocha skladu 2 800m<sup>2</sup>)
- uložení zboží v celních režimech včetně rychlého odbavení i ručení za celní dluh, vedení příslušné evidence
- organizace distribuce k zákazníkovi
- skladové operace
  - přejímka, kontrola a naskladnění zboží do skladových lokací
  - možnost on-line propojení informačního systému, se systémem ukladatele
  - rychlé kontroly a inventury uloženého zboží
  - skladové operace dle dohodnutých parametrů (expirace, šarže, FIFO, ...)
  - podpora užívání čárových kódů EAN - code
- vychystávání expedičních dávek a vyskladnění
- vybavování zboží dokumentací a komponenty, jednoduché modifikace, přebalování a etiketování, rychlé kompletace reklamních předmětů pro marketingové akce

**Přednosti:**

- pojištění zboží
- individuální přístup
- flexibilita
- skladové služby jsou certifikovány dle ČSN EN ISO 9001:2000

**2.2.3 Spedice**

ČSAD Hodonín a.s. zajišťuje přepravu ve většině případů svými velkokapacitními soupravami a návěsy. Jsou-li vytížené, firma nakupuje služby od jiných dopravců. Jsou též otevřena spediční pracoviště v Brně a Senici. Tato pracoviště zprostředkovávají dopravu zásilek jak na vnitrostátních, tak i mezinárodních trasách po celé Evropě.

**Přehled poskytovaných služeb:**

- vnitrostátní a mezinárodní kamionová přeprava (vytěžování)
- přeprava kusových zásilek v ČR
- přeprava kusových zásilek v ČR - SK do 48 hod.
- mezinárodní přeprava kusových zásilek
- zprostředkování kontejnerové, letecké a železniční přepravy

**Přednosti:**

- záruka kvality
- vlastní distribuční kanál pro rozvoz zásilek ve Slovenské republice včetně celního odbavení
- pojištění zásilek

**2.2.4 TOPTRANS**

ČSAD Hodonín a.s. je členem systému přepravy kusových zásilek TOPTRANS – je operátorem pro Moravu a zároveň operátorem pro distribuci na Slovensko.

Pojem TOPTRANS představuje expresní přepravu kusových zásilek z domu do domu po České republice do 24 hodin, na Slovensko do 48 hodin.

Zaručuje rychlé a kvalitní doručení zásilek na kterékoliv místo ležící na území České nebo Slovenské republiky.

Společnost ČSAD Hodonín a.s. v tomto progresivním systému sehrává hned dvojí významnou roli:

- **pracoviště v Brně** je mimo obsluhu svého regionu druhé největší překladiště systému, kterým projde denně téměř 30% všech zásilek
- **pracoviště v Hodoníně** je tranzitní terminál pro zásilky určené do/ze Slovenské republiky a taktéž slouží pro svoz a rozvoz ve své atrakční oblasti

**Přehled poskytovaných služeb:**

- v rámci ČR a SR jsou přepravovány zásilky od hmotnosti obálky až po zásilky velkých objemů
- garance zaplacení zboží před jeho vydáním - dobírka
- zajištění originálů potvrzených dodacích listů

**Přednosti:**

- snadné objednání přepravy
- zdarma poskytnutí zákaznického softwaru i se zaškolením pro evidenci a zpracování objednávek
- záruka kvality

## **2.2.5 Celní služby**

Celní středisko ČSAD Hodonín a.s. poskytuje široký sortiment služeb u vnitrozemských celních úřadů jihomoravského regionu a v Praze.

**Přehled poskytovaných služeb:**

- zastupování v celním řízení ve standardních i zjednodušených postupech (dovoz, vývoz, tranzit Společenství / Společný tranzit)
- vystavování dokladů souvisejících s celním řízením a doplňkových přepravních dokladů
- poskytování zajištění k celnímu dluhu (ručení)

- speciální služby pro smluvní klienty (např. celní odbavování poštovních zásilek, vedení evidence režimech s ekonomickým účinkem podle celních předpisů např. celní sklad)
- zastupování v systému INTRASTAT

Tyto služby, včetně ručení za celní dluh, jsou poskytovány samostatně, i jako součást komplexních logistických služeb (tj. včetně dopravy, skladování apod.).

**Přednosti:**

- služby celního střediska jsou certifikovány dle ČSN EN ISO9001:2002
- umístění pracovišť poskytujících celní služby v areálech celních úřadů
- spolehliví pracovníci s dlouholetou zkušeností v celní oblasti
- disponování vlastními záručními doklady
- propojení s renomovanými partnery

### **2.3 Pohonné hmoty**

**Nabízené zboží:**

- motorová nafta, třída B, D, F (kvalita ČSN EN 590)
- BA SUPER 95 - NATURAL 95 (kvalita ČSN EN 228)
- NORMAL 91 UNI (kvalita ČSN EN 228)
- BA 91 - benzin speciál (kvalita ČSN 656505)
- BA 98 - super plus 98 (kvalita ČSN 656505)

**Způsob dodání:**

- železniční cisterny o objemu 50 - 56 tun
- autocisterny o objemu 33 000 litrů (vícekomorové, možná kombinace návozu všech médií, vybaveny kalibrovanou měřicí technikou)
- v případě vlastní dopravy možnost odběru motorové nafty ze skladů v Hodoníně nebo ve Veselí nad Moravou

**Přednosti:**

- záruka kvality
- zajímavé ceny

- možnost množstevních slev

Krédo zní "vždy spokojený zákazník"!

## **2.4 Nákladní doprava**

- velkokapacitní spolehlivá dopravní technika
- profesionální řídicí management a jízdní pracovníci
- obchodní komunikace vedeny česky, německy, anglicky a rusky
- certifikace dle ČSN EN ISO 9001:2001
- pojištění přeprav v zahraničí i tuzemských relací

## **2.5 Citroën**

- vznik autorizovaného dealerství Citroen ČSAD Hodonín - duben 2002
- prodej a servis vozů Citroën
- další nabízené služby:
  - emise ( v roce 2004 vybudovaná emisní stanice)
  - plnění a kontrola klimatizací (od března 2006)
  - karosářské a lakýrnické práce (karosárna vlastní, lakovna externí)
  - pneuservis osobních a užitkových vozidel
  - výkupy vozidel na protiúčet

### **3 Vývoj obchodních činností společnosti ČSAD Hodonín a.s.**

#### **3.1 Logistické služby**

Spediční a logistické služby jsou služby všeho druhu, vztažené k přepravě (vykonávané jedním druhem dopravy nebo multimodálně), sdružování, skladování, manipulaci, balení nebo distribuci zboží jakož i pomocné a poradenské služby s nimi spojené, včetně ale nikoliv výlučně celních a daňových věcí, deklarování zboží pro úřední účely, zajišťování pojištění zboží a příjmu nebo zajišťování plateb a dokladů, týkajících se zboží. Spediční služby rovněž zahrnují logistické služby s moderními a komunikačními technologiemi ve vztahu k přepravě, manipulaci nebo skladování zboží a de facto celkový management dodavatelského řetězce. Tyto služby mohou být prováděny na míru za účelem pružného zajištění poskytovaných služeb.

##### **3.1.1 Obchodní logistika**

Obchodní logistika ve smyslu funkcí obchodu a logistiky se zabývá veškerými obchodními aktivitami, které umožňují tok zboží od poptávky surovin, materiálu, výrobků po konečnou spotřebu (stejně tak tokem informací, které s tímto tokem souvisí). Úkolem obchodní logistiky je zabezpečit překlenutí mezi poptávkou a nabídkou tak, aby zákazníci mohli mít zboží a služby k dispozici v čase a na místě, které vyžadují.

##### **3.1.2 Distribuční logistika**

Distribuční logistika představuje spojovací článek mezi výrobou a odbytovou částí podniku. Představuje distribuční řetězec, který zahrnuje veškeré skladové a dopravní pohyby zboží k odběrateli (zákazníkovi) a s tím spojené informační, řídicí a kontrolní činnosti. Cílem je dát k dispozici správné zboží ve správné době na správné místo ve správném množství a kvalitě a současně vytvořit optimální poměr mezi určitým souborem dodacích služeb, které je schopen podnik poskytovat, nebo je zákazníkem požadován, a vznikajícími náklady. Jedná se o správné obslužení odbytových cest.



Ve stále rostoucí míře uplatňují podniky alokaci svých produktů kromě dalších nástrojů odbytové politiky jako nástroj konkurence, který jim má umožnit získat vůči konkurenci výhody zlepšenými dodacími službami. Musíme přitom přihlídnout k požadavkům odběratelů, které většinou spočívají v poskytování dodatečných služeb, jako je skladování nebo příprava sortimentu. Zákazníci se stále více snaží snižovat vlastní stavy zásob a z těchto důvodů dávají přednost objednávkám v menších množstvích a kratších intervalech při maximální synchronizaci s potřebami, to nutí dodavatelské podniky vyvíjet vhodné dodací strategie, které zajišťují vysokou dodací připravenost a pohotovost, aniž by současně docházelo k nákladovému navýšení. Hlavní okruhy distribuční logistiky se zaměřují na:

- volbu stanovišť distribučních skladů
- skladování
- komisionářství a obalové hospodářství
- výstup zboží a zajištění nakládacích činností
- dopravu

### **3.1.3 Hlavní funkce distribučního řetězce**

Distribuční řetězec se skládá z velkého množství samostatně fungujících účastníků, kteří se nějak podílejí na distribuci výrobků k odběrateli. Návrh distribučního řetězce musí být formulován tak, aby zabezpečoval 5 základních funkcí:

- kompletace zboží – cílem je vytvořit potřebný sortiment zboží v daném segmentu trhu. Provádí se např. v distribučních skladech
- přepravní funkce – dopravu můžeme chápat jako nejdůležitější součást těchto řetězců, protože nám umožňuje vlastní propojení jednotlivých jeho částí. Důležité je také využívání různých dopravních systémů např. vlečková přeprava, KPS – kontejnerový přepravní systém, systémy celozozových přeprav, systémy přeprav kusových zásilek atd.
- skladovací funkce – systém vytváření zásob, řízení nákladů na zásoby
- manipulační funkce – využívání manipulačních prostředků při ložných operacích
- komunikační funkce – využívání informačních systémů – počítačové sítě, expertní systémy, veřejná datová síť.

V distribučním řetězci je důležité zajistit koordinaci, aby jednotlivé podnikatelské subjekty spolu vzájemně spolupracovaly. Jednou z možností jak zajistit jednotné vedení a kontrolu celého řetězce je tzv. „kontrola vlastníkem“. V praxi to znamená, že jeden subjekt vlastní celý řetězec (např. budování vlastních rozsáhlých sítí distribučních skladů). Jako praktičtější se však ukazuje metoda, kterou je možné nazvat jako „přesvědčovací“. V tomto případě zaujme jakousi úlohu koordinátora silnější partner v řetězci.<sup>1</sup>

### 3.1.4 Doprava

Doprava je jednou z nejvýznamnějších složek logisticky chápaných materiálových řetězců od dodavatelů surovin až ke konečnému spotřebiteli. Její funkcí je zabezpečit pohyb zboží v rámci oběhových i výrobních procesů. Je tedy i významnou součástí spojovacího článku mezi výrobou a zákazníkem, kterou se zabývá fyzická distribuce zboží. Můžeme jí charakterizovat jako záměrnou pohybovou činnost, která spočívá v přemístění věci, nebo osob prostřednictvím pohybu dopravních prostředků po dopravních cestách.

### 3.1.5 Doprava jako součást logistického distribučního řetězce

Logistický řetězec je soubor hmotných i nehmotných toků probíhajících v řadě navazujících článků, jejich struktura a chování jsou odvozeny od požadavků pružně a hospodárně uspokojit danou potřebu konečného zákazníka.<sup>2</sup>

Růst nákladní dopravy je provázen rozsáhlými změnami evropské ekonomiky a jejího výrobního systému. Od poloviny 80. let většina firem přešla a nebo přechází od „skladové“ ekonomiky na „plynulou“ ekonomiku. „Plynulé“ řízení ekonomiky v EU vyústilo v zavedení výrobního systému typu „JIT“ (just-in time).

Všechny tyto změny zapříčinily razantní změnu nároků, kladených na dopravně distribuční část logistického řetězce. Pro splnění nových úkolů dopravy je nezbytným předpokladem přizpůsobit se novým systémům řízení a zbožových a informačních toků logistického řetězce.

7726 - 26 \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> PERNICA, P. *Logistický management, teorie a podniková praxe*. Praha: RADIX, spol s r.o., 1998.

<sup>2</sup> CEMPÍREK, V. a KAMPF, R. *Logistika*. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2005.

Pro dosažení maximální efektivity procesů je nutno přijmout takový druh řízení, který umožní kombinovat v rámci daného zbožového toku různé přepravní systémy tak, aby byl dosaženo základního úkolu: správné zboží – ve správné kvalitě – ve správný čas – na správném místě.

Změnou chápání ekonomiky vzrostla úloha poskytovatelů logistických služeb. Dopravní část logistického řetězce se stala dalším specializovanou částí, která vyžaduje vysoce sofistikovaný systém. Pro obchodní a výrobní společnosti se tak již ekonomicky vyplatí netříštit svoji činnost, vyčlenit tuto část ze svých aktivit a nakoupit ji jako službu (outsourcing).

Doprava jako článek celého logistického řetězce, je nejčastěji předmětem outsourcingu. V současné době jsou to právě poskytovatelé služeb 3PL a 4PL, kteří mají na přepravním trhu dominantní postavení.

### **3.1.6 Optimalizace procesů**

Optimalizace procesů spojených s dopravou, skladováním a distribucí zboží si vyžaduje určitou specializaci. Řešením může být přenesení těchto procesů na externího dodavatele těchto služeb – outsourcing.

Externí poskytovatel logistických služeb převezme zboží od klienta /partnera a bude s tímto zbožím určitým způsobem nakládat tj. zařadí je do svých procesů.

Procesy se skládají z různých a na sebe různě navazujících operací.

Z hlediska poskytovatele jsou tyto operace do značné míry standardizovány.

Tato standardizace je nezbytná pro zajištění kontrolovatelnosti operací a dosažení maximální efektivity operací a to jak z hlediska poskytovatele, tak z pohledu klienta/partnera. Na sebe navazující operace tvoří řetězce dílčích činností, jejichž souhrn vede k uspokojování potřeby (požadavku) klienta/partnera.

Charakter těchto operací a jejich postupné řazení je určován:

- cílovým efektem (tj. proč klient/partner zboží svěřil poskytovateli, jaké operace vyžaduje, jaký efekt očekává)
- povaha zboží (druh a množství, celní status)
- způsob nakládání (převzetí pro cross-dock, uskladnění, distribuce, četnost operací)
- technické a organizační možnosti poskytovatele

## **3.2 Logistická činnost – ČSAD Hodonín a.s.**

### **3.2.1 Strategie v logistice – ČSAD Hodonín a.s.**

Vývoj tržeb v jednotlivých obchodních činnostech firmy ČSAD Hodonín a.s. je úzce propojen s obchodní strategií firmy v oblasti logistiky. Tomu odpovídá i vývoj tržeb v jednotlivých obdobích. Strategie spočívá v tom, v jaké oblasti bude tvořen hlavní plánovaný zisk. Tzn. bude-li tvořen v oblasti distribuce, skladování, spedicií apod.

Logistika u firmy ČSAD Hodonín a.s. se začala rozvíjet především v oblasti distribuce a následně poté v oblasti skladování.

Společnost ČSAD Hodonín a.s. se jako český subjekt již několik let pohybuje mezi předními logistickými operátory v České republice. Svým zákazníkům nabízí poměrně široké spektrum služeb na úseku skladování a přepravy produktů od jejich vzniku až ke spotřebitelům včetně požadovaných operací, vesměs uskutečňovaných v logistických centrech v Praze, Brně, Hodoníně, Senici i jiných místech.

Postupem času si tato firma získala důvěru významných zákazníků, která přerostla ve stabilní partnerské vztahy. Důkazem toho jsou např. atraktivní zakázky od firem Whirlpool ČR, spol. s r.o., JohnsonDiversey Česká republika, s.r.o., HARTMANN-RICO, a.s., Nestlé ČR s.r.o., Levi International s.r.o., Lexmark s.r.o., a dalších, které beze zbytku plní. Představuje to vysoké nasazení zaměstnanců, odpovídající organizační, technická a personální opatření tak, aby byla zajištěna optimalizace zbožových toků směřující ke snižování nákladů včetně vysokého standardu kvality. ČSAD Hodonín a.s. nezapomíná na kvalitu poskytovaných služeb, která je rozhodujícím prvkem pro udržení přízně zákazníků.

Rozhodující činnosti související s logistikou byly ověřeny renomovanou zahraniční firmou Lloyd Register Quality Assurance (LRQA) podle standardů systému managementu jakosti ISO 9001:2000 a udělením certifikátu.

### **3.2.2 Informační a řídicí systém**

Pro efektivní řízení procesů logistického centra je nezbytný informační a řídicí systém (IS), který je schopen zajistit plnou podporu všem základním činnostem

souvisejícím s poskytováním logistických služeb jednotlivým externím subjektům (ukladatelům). Jako vhodné provozní IS byly vybrány logistický skladový program **ORISIS**, dopravní program **COLLI** a účetní program **POWER TERM**. Tyto programy jsou mezi sebou navzájem datově propojeny, jakýkoli vznik duálních operací je vyloučen

### 3.2.3 Distribuční centrum

Řízení logistiky a skladové logistiky je zajišťováno z logistického centra Brně – Slatině. Skladové služby u ČSAD zajišťuje celkem 65 zaměstnanců (skladníci, administrativní pracovníci zákaznického servisu, vedoucí pracovníci).

## 3.3 Logistické obchodní činnosti

### 3.3.1 Skladování

Podstatný význam pro zajištění zbožových toků v mezinárodním obchodě mají optimálně vybavená logistická centra a sklady. Nejznámějším je distribuční centrum v Brně – Slatině s prozatímní kapacitou 8 000 m<sup>2</sup>. Toto centrum je napojeno vlečkou na železnici a provozně i technologicky provázáno s dalšími logistickými centry a sklady. V současné době firma ČSAD disponuje kolem 20 000 m<sup>2</sup> krytých skladových ploch, v nichž uskutečňuje zákazníkům požadované operace se zbožím. Firma v rámci zajišťování požadavků zákazníků disponuje třemi kategoriemi skladů:

	Kategorie	Kapacita v m <sup>2</sup>	Kapacita v p.m.
DC Brno	1	8 000	400
Hodonín	2	1 700	2 010
Šlapanice	3	4 200	0
Brno – Královo Pole	2	2 300	800
Praha – Hostivař	1	3 000	900
Senica (SR)	1	800	400
Celkem		20 200	4 510

Zásadní rozvoj v oblasti skladování byl zahájen v roce 2001, kdy firma ČSAD vybudovala nové DC v Brně. Do té doby disponovala firma ČSAD jen skladem ve Šlapanicích a Hodoníně.

#### **Standardní skladové služby:**

- standardní manipulace (paleta/karton/ks)
- řízení kvality
- elektronická skladová evidence
- elektronické spojení se zákazníky (interface, e-mail, fax,)
- znalost a práce v systémech SAP 3, SUN
- co-packing zboží
- Cross dock - překládka zboží (kamion: distribuční vozidla)
- železniční Cross dock (vagóny: kamiony a naopak)
- scannerový systém On-line
- sledování různých parametrů zboží (expiration, šarže, apod.)
- podpora promotion akcí pro zákazníky
- speciální balení zboží (pro obchodní řetězce např. zboží 2+1 apod.)
- sledování a fakturace dle dohodnutých parametrů
- štitkování zboží
- Call centrum – speciální služba pro zákazníka
- pravidelná inventarizace zboží /přeceňování-značení zboží apod.

#### **Obchodní činnosti v oblasti skladování**

- Získávání zákazníků:
  - Dle doporučení obchodních partnerů (např. současných ukladatelů, f. TOPTRANS apod.)
  - Přes - Internet
  - Přes – Telefon
  - Obchodní nabídky cíleně zaměřené na výběr dle:
    - sortimentu
    - zaměření obchodní či výrobní firmy (tzn. vyhledávání potencionálních partnerů)
- Sjednání obchodních podmínek (skladové postupy, tarify, apod.) – smlouvy

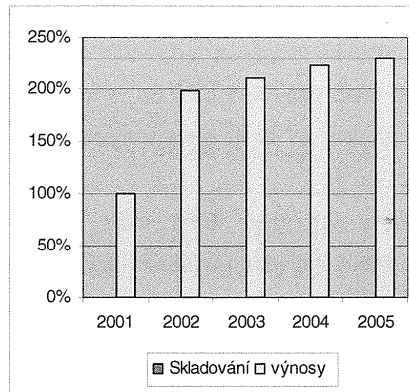
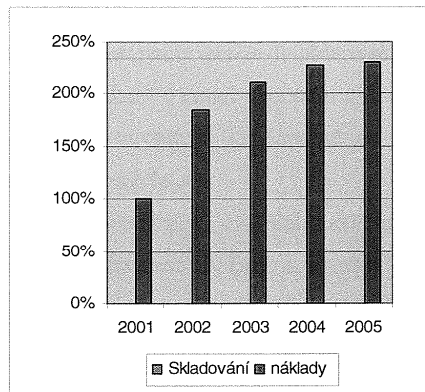
- Sledování dohodnutých podmínek – tisk výkonových sestav, podkladů pro fakturaci
- Cenová politika - strategie skladování (tvorba cen s vazbou na ostatní činnosti – synergický efekt)
- Základní rozdělení skladových činností:
  - Dlouhodobé skladování
  - Krátkodobé skladování
  - Balení zboží
  - Překládka zboží – Cross dock
  - Komplexní zajištění logistických služeb s vazbou na ostatní služby (distribuce, spedice apod.)
- Roční vyhodnocování spolupráce u dlouhodobých klientů
- Rozvoj logistických služeb
- Řízení investic v oblasti skladování
- Personální zajištění
- Nové logistické projekty
- Zajišťování krátkodobého pronájmu skladových prostor a činností pro vykrývání přetoků zboží obchodních partnerů (ukladatelů)

***Vývoj ekonomických ukazatelů za posledních 5 let za skladování – náklady, výnosy, hospodářský výsledek***

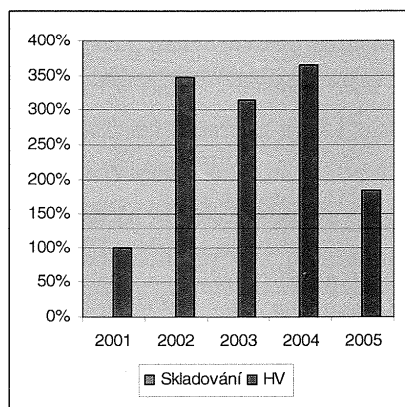
Náklady a výnosy nelze z grafů vzájemně porovnávat, protože jde vždy o navzájem nepropojené procentuální hodnoty – číselný údaj z roku 2001 u nákladů, resp. výnosů (i u hospodářského výsledku) byl u všech obchodních činností stanoven jako výchozí bod – 100%, i když údaje samotné mohly být vzájemně naprosto odlišné, tzn. i když byly např. u některé obchodní činnosti výnosy zřetelně vyšší než náklady, v tabulkách a grafech je uveden pokaždé stejný údaj (100%).

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Skladování</b>					
náklady	100%	184,96%	210,25%	227,41%	229,62%

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Skladování</b>					
výnosy	100%	199,11%	210,19%	223,11%	230,24%



	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Skladování</b>					
HV	100%	345,92%	314,75%	363,96%	184%



V roce 2001 byl sjednán strategicky důležitý obchodní kontrakt na komplexní logistické služby zahraniční společnosti. V tomto roce bylo postaveno nové DC Brno (Distribuční centrum) a s tím spojené investice v několika milionů Kč. Počátkem roku 2002 byl sjednán další strategický kontrakt na komplexní logistické služby pro sklad Hodonín a s tím také investice do regálového systému. Těmto strategickým záměrům odpovídá i vývoj tržeb v období 2001-2002.

V průběhu období 2002-3 byly sjednány krátkodobé kontrakty (1-2 let), jež byly zajišťovány i z jiných skladových destinací z důvodu nedostatečné skladové kapacity. To



se projevilo i především v nárůstu skladové plochy, čímž se firmě podařilo výrazně snížit počáteční vstupní investice do oblasti skladování.

Náklady v rámci obchodní činnosti skladování se od roku 2003 daří držet takřka konstantní, zvyšují se každoročně jen o několik procent a tento trend by měl setrvat i v následujících letech.

Hospodářský výsledek skladování se od roku 2002 (tedy po postavení Distribučního centra v Brně a po uzavření strategických kontraktů) pohybuje každoročně vždy zhruba na podobné výši; v roce 2005 nastal pokles, který byl zapříčiněn zvýšenými vnitropodnikovými náklady. Ovšem očekává se posun k dřívějším hodnotám.

#### **Základní činitele ovlivňující hospodářský výsledek skladu:**

- délka kontraktu - např. 5 let
- fixní náklady spojené s nájmem skladových prostor a provozem
- vybavení skladu – manipulační technika, regálové systémy, informační technologie
- druh zboží – zdali je vyžadován klimatizovaný sklad (např. potraviny, chemikálie apod.), způsob uložení, možnosti stohování palet, druh manipulační jednotky atd.
- tarify služeb – dohoda obou smluvních stran souvisí i s dalšími nabízenými službami (distribucí apod.), možnost korekce cen (např. v důsledku zvýšení ceny nafty apod.)
- schopnost reakce skladu na výkyvy skladových zásob klientů
- serióznost firmy – platební morálka, komunikativnost při řešení obchodních podmínek
- vývoj dodavatelských cen a služeb
- kvalita - úroveň nabízených služeb – s vyšší úroveň servisu souvisejí i vyšší náklady (tzn. jsou činnosti, kde je standardem zisk kolem 15%, oproti činnostem s 5% ziskem)
- kvalitní skladový personál = nižší počet škod apod., zamezení fluktuace pracovníků
- kvalitní procesní řetězce atd.

### **3.3.2 TOPTRANS**

Systém TOPTRANS vznikl v roce 1993 jako ryze česká společnost bez zahraniční účasti. Celý systém je řízený centrálně z Prahy. Jedinou činností systému je přeprava

kusových zásilek a balíků z domu do domu, ze dne na den, se zárukou termínu dodání do 24 a 18 hodin. K přepravě jsou přijímány zásilky od obálky do 5 000 kg, o délce do 3,5 m a výšky do 1,8 m, šířky 1,9 m. U zásilek překračujících maximální rozměry se účtuje příplatek 50 %.

Pro svoji činnost využívá 25 regionálních dep a tři centrální překladiště v Praze, Brně a Jihlavě s NONSTOP provozem. Na centrální překladiště v Praze a Jihlavě vysílají každodenně všechna depa nejméně jeden návěs se zbožím ze svého regionu. Každou noc se zmanipuluje v Praze 30 kamionů a více než 10 000 zásilek. Na centrále v Brně se překládá zboží mezi moravskými depy. Průměrně dojíždí do Brna 10 kamionů a každou noc projde tímto překladištěm 4 000 zásilek. Kamiony dojíždí na centrální překladiště od 19,00 – 23,00 hodin podle stanoveného jízdního řádu a musí být odbaveny tak, aby na mateřském depu byly nejpozději do 6,00 hodin následujícího dne. Zde již čeká podle velikosti regionu 5 - 20 vozidel různých kategorií, které rozvezou zásilky k zákazníkům. Současně provedou svoz zásilek na další spoj.

Po republice jezdí den co den přes 700 vozidel TOPTRANS. Většina dopravců je smluvních, ale i jejich vozidla TOPTRANS vybavuje novými plachtami s logem systému. Vlastní vozidla, kterými se TOPTRANS vybavuje, jsou moderní zahraniční výroby se speciálním vybavením jako například zdvihací čela apod. Jen v Praze je v obslužném parku 20 vozidel vybavených zdvihacím čelem, aby vykládka u zákazníka probíhala k jeho spokojenosti. Současně svá překladiště TOPTRANS vybavuje výkonnou a spolehlivou technikou, všichni řidiči jsou vybaveni mobilními telefony.

Celý systém je vybaven jednotnou výpočetní technikou. Software byl od začátku stavěn podle potřeb TOPTRANS, není tedy pouhým přizpůsobením některého z univerzálních spedičních programů. Je neustále vyvíjen a reaguje i na nové podmínky. Informace o zásilkách se přenáší e - maily na . TOPTRANS je schopen nejen kdykoliv zákazníkovi podat informaci o zásilce (internet), ale na přání mu poskytni přehledy o struktuře jimi objednaných přeprav, množství jednotlivých zásilek ve všech hmotnostních i kilometrových pásmech případně i vývoj objemů přeprav v jednotlivých měsících.

Ceník TOPTRANSu je stanoven v závislosti na vzdálenosti a hmotnosti zásilky. V případě nedodržení dodací lhůty, vrací TOPTRANS zákazníkovi 50 % přepravného. TOPTRANS zákazníkovi nabízí dva termíny dodání:

- **Standardní dodací lhůta** – 24 hodin, dodací lhůta začíná plynout 18 hodinou dne podání zásilky k přepravě a musí být doručena do 18 hodin následujícího dne.
- **Zkrácená dodací lhůta „TOPTIME“** – 18 hodin, lhůta začíná plynout 18 hodinou dne převzetí zásilky a musí být doručena do 12 hodiny následující den. Za zkrácenou dodací lhůtu „TOPTIME“ si TOPTRANS účtuje k normálnímu tarifu 25 % přírážku.

TOPTRANS nabízí přepravu kusových zásilek do SR s dodací lhůtou 96 hodin. Dva kamiony se zásilkami určenými do SR jsou denně zasílány za střediska Hodonín do Bratislavy a Nitra.

Zákazník si může přepravu zásilky objednat, zákaznickým programem, e-mailem, faxem, telefonicky či osobně. Pravidelné zákaznické TOPTRANS obsluhuje na základě dohody bez objednávky. Převzetí zásilek se provádí na „Zasílatelský příkaz“, ve kterém zákazník uvede adresu příjemce, počet kusů, hmotnost, případně výši dobírky. Při převzetí jsou zásilky označeny čárovým kódem. Pro pravidelní zákaznické TOPTRANS připraven zajímavý zákaznický program. Zákazník dostane svoji číselnou řadu, program vytiskne dle zadaných údajů Zasílatelský příkaz i nálepky na balíky. Do programu se vrací zákazníkovi informace s datem, hodinou doručení a jménem osoby, která zásilku převzala, případně důvod nedoručení zásilky v garantované době. Zákazník může pohyb zásilky sledovat na internetu.

Přepavním dokladem je přepravní list TOPTRANSu, který vyplňuje operátor z údajů na Zasílatelském příkazu na PC. Při použití zákaznického programu se údaje přenáší disketou a přepravní list se tiskne automaticky.

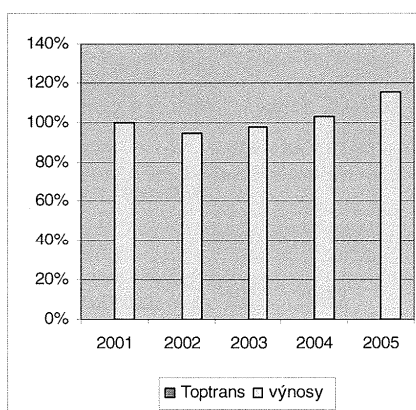
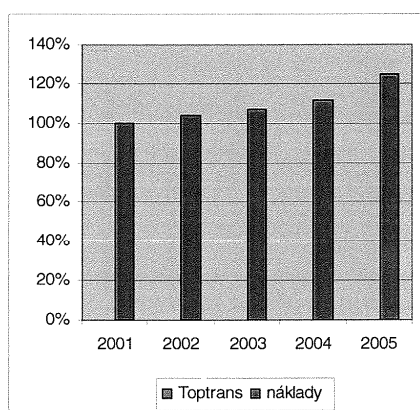
Jako některé jiné systémy nabízí TOPTRANS inkaso ceny zboží u příjemce. V současné době, kdy platební kázeň v obchodním světě je na katastrofální úrovni, je tato služba zákaznické kladně hodnocena. Stačí uvést výši dobírky, TOPTRANS vystaví za zákaznické složenku na PC a garantuje odeslání částky tentýž den, kdy byla inkasována od příjemce. Doručující středisko je schopno kdykoliv prokázat útržkem složenky, že částka byla odesílateli zaslána okamžitě. Zásilky v systému TOPTRANS jsou pojištěny do plné hodnoty zboží v ceně přepravného.

Za dobu své existence získal TOPTRANS ve svém oboru dobré jméno díky kvalitě služeb, které poskytuje. „TOP“ znamená v angličtině vrchol, špičku, dá se říci, že toto označení má systém ve svém názvu oprávněně.

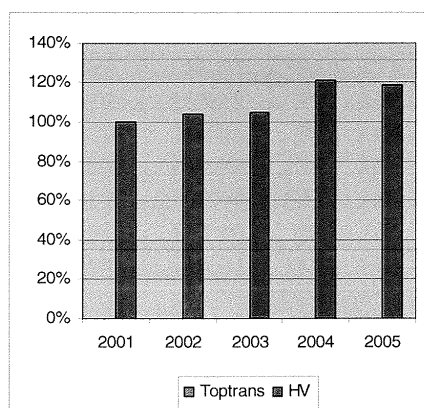
*Vývoj ekonomických ukazatelů za posledních 5 let za TOPTRANS – náklady, výnosy, hospodářský výsledek*

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>TOPTRANS</b>					
náklady	100%	103,58%	106,52%	111,09%	124,35%

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>TOPTRANS</b>					
výnosy	100%	94,15%	97,75%	103,18%	114,99%



	2001	2002	2003	2004	2005
<b>TOPTRANS</b>					
HV	100%	103,28%	104,33%	120,76%	118,27%



Během posledních 5 let náklady v rámci TOPTRANSu každoročně lehce stoupají, jedná se o trvalejší stav, který by měl nadále pokračovat. TOPTRANS je taktéž obchodní činností, u které je nejvyšší rozdíl mezi vnitropodnikovými tržbami a vnitropodnikovými náklady v rámci celé společnosti ČSAD Hodonín.

Hospodářský výsledek TOPTRANSu se za posledních 5 let zvýšil o jednu pětinu. Tento každým rokem nepatrně se zvyšující zisk by měl pokračovat i přes rostoucí konkurenci a stále složitější uplatnění se na trhu i v budoucnu, i díky zavedenému jménu, spojenému s vysokou kvalitou poskytovaných služeb.

### **Středisko TOPTRANS Hodonín**

Následující tabulky udávají tržby, údaje o svozu a rozvozu v letech 2001 až 2005 po jednotlivých měsících; údaje jsou srovnávány vždy s předcházejícím rokem (procentuálně vyjádřeno – index) a týkají se střediska v Hodoníně.

### **Srovnání tržeb, údajů o svozu a rozvozu – r. 2001, 2002**

<b>M</b>	<b>Tržba skutečná</b>			<b>Svoz - zásilky</b>			<b>Rozvoz- zásilky</b>		
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>index</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>index</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>index</b>
<b>1</b>	1 114 779	1 538 416	138	2 132	2 824	132,5	1 764	2 623	148,7
<b>2</b>	1 122 454	1 400 995	124,8	2 091	2 797	133,8	1 852	2 557	138
<b>3</b>	1 381 670	1 413 124	102,3	2 463	2 705	109,8	1 989	2 666	134
<b>4</b>	1 198 122	1 471 942	122,9	2 232	2 890	129,5	1 880	2 864	152,3
<b>5</b>	1 415 178	1 794 696	126,8	2 679	3 522	131,5	2 067	3 644	176,3
<b>6</b>	1 508 943	1 592 721	105,6	2 874	3 185	110,8	2 406	3 350	139,2
<b>7</b>	1 603 376	1 619 026	101	2 875	3 145	109,4	2 547	3 345	131,3
<b>8</b>	1 603 253	1 490 375	93	2 875	3 043	105,8	2 547	3 093	121,4
<b>9</b>	1 449 679	1 656 032	114,2	2 619	3 058	116,8	2 071	3 344	161,5
<b>10</b>	1 776 716	1 837 784	103,4	3 158	3 474	110	2 707	3 825	141,3
<b>11</b>	1 763 300	1 798 996	102	3 231	3 530	109,3	2 634	3 951	150
<b>12</b>	1 631 827	1 411 499	86,5	2 913	2 735	93,9	2 083	3 263	156,6
<b>=</b>	17 569 297	19 027 608	<b>110</b>	32 142	36 908	<b>116</b>	26 547	38 525	<b>145,9</b>
<b>+/-</b>		<b>1 458 311</b>			<b>4 766</b>			<b>11 978</b>	

### Srovnání tržeb, údajů o svozu a rozvozu – r. 2002, 2003

Měsíc	Tržba skutečná			Svoz - zásilky			Rozvoz - zásilky		
	2002	2003	index	2002	2003	index	2002	2003	index
1	1 538 416	1 472 289	96	2 824	3 087	109	2 623	3 245	124
2	1 400 995	1 423 133	102	2 797	2 877	103	2 557	3 004	117
3	1 413 124	1 617 108	114	2 705	3 242	120	2 666	3 515	132
4	1 471 942	1 669 345	113	2 890	3 331	115	2 864	3 706	129
5	1 794 696	1 661 289	93	3 522	3 350	95	3 644	3 754	103
6	1 592 721	1 803 588	113	3 185	3 700	116	3 350	3 976	119
7	1 619 026	1 976 162	122	3 145	4 004	127	3 345	4 303	129
8	1 490 375	1 794 283	120	3 043	3 573	117	3 093	3 820	124
9	1 656 032	1 877 169	113	3 058	3 721	122	3 344	4 095	122
10	1 837 784	2 169 229	118	3 474	4 208	121	3 825	4 434	116
11	1 798 996	2 190 671	122	3 530	4 028	114	3 951	4 540	115
12	1 411 499	1 858 209	132	2 735	3 697	135	3 263	4 133	127
=	19 027 608	21 512 475	113,2	36 908	42 818	116,3	38 525	46 525	121,4
Rozdil		2 484 867			5910			8000	

### Srovnání tržeb, údajů o svozu a rozvozu – r. 2003, 2004

Měsíc	Tržba skutečná			Svoz - zásilky			Rozvoz - zásilky		
	2003	2004	index	2003	2004	index	2003	2004	index
1	1 472 289	1 795 187	121,9	3 087	3 608	116,9	3 245	3 675	113,3
2	1 423 133	1 736 782	122,0	2 877	3 566	123,9	3 004	3 777	125,7
3	1 617 108	1 941 495	120,1	3 242	3 887	119,9	3 515	4 288	122,0
4	1 669 345	1 996 885	119,6	3 331	3 908	117,3	3 706	4 526	122,1
5	1 661 289	2 026 957	122,0	3 350	3 992	119,2	3 754	4 362	116,2
6	1 803 445	2 109 182	117,0	3 700	4 238	114,5	3 976	4 563	114,8
7	1 976 162	1 938 228	98,1	4 004	3 923	98,0	4 303	4 012	93,2
8	1 794 283	2 005 910	111,8	3 573	4 013	112,3	3 820	4 188	109,6
9	1 877 169	2 120 106	112,9	3 721	4 277	114,9	4 095	4 453	108,7
10	2 169 229	2 187 315	100,8	4 208	4 061	96,5	4 434	4 275	96,4
11	2 190 671	2 301 806	105,1	4 028	4 404	109,3	4 540	4 758	104,8
12	1 858 209	1 864 929	100,4	3 697	3 660	99,0	4 133	3 984	96,4
=	21 512 332	24 024 782	111,6	42 818	47 537	111,3	46 525	50 861	111,2
rozdil		2 512 450			4 719			4 336	

### Srovnání tržeb, údajů o svozu a rozvozu – r. 2004, 2005

Měsíc	Tržba skutečná			Svoz – zásilky			Rozvoz – zásilky		
	2004	2005	index	2004	2005	index	2004	2005	index
1	1 795 187	1 595 574	88,9	3 608	3 404	94,3	3 675	3 624	98,6
2	1 736 782	1 593 139	91,7	3 566	3 168	88,8	3 777	3 696	97,9
3	1 941 495	1 765 740	90,9	3 887	3 745	96,3	4 288	4 167	97,2
4	1 996 885	1 766 279	88,5	3 908	3 791	97,0	4 526	4 346	96,0
5	2 026 957	2 040 579	100,7	3 992	4 340	108,7	4 362	4 626	106,1
6	2 109 182	2 094 889	99,3	4 238	4 465	105,4	4 563	4 714	103,3
7	1 938 228	1 852 147	95,6	3 923	3 794	96,7	4 012	4 010	100,0
8	2 005 910	2 051 868	102,3	4 013	4 325	107,8	4 188	4 051	96,7
9	2 120 106	2 121 973	100,1	4 277	4 776	111,7	4 453	3 958	88,9
10	2 187 315	2 223 133	101,6	4 061	4 468	110,0	4 275	4 036	94,4
11	2 301 806	2 430 236	105,6	4 404	4 994	113,4	4 758	4 491	94,4
12	1 864 929	1 994 817	107,0	3 660	4 178	114,2	3 984	3 988	100,1
=	24 024 782	23 530 374	93,7	27 122	49 448	98,2	29 203	49 707	99,9
Rozdíl		-494 408			22 326			20 504	

Legenda: Tabulka je rozdělena na 4 části – tržba skutečná, svoz (počet zásilek), rozvoz (Kč), rozvoz (počet zásilek); každá část obsahuje údaj za současný a předchozí rok a jejich porovnání (index).

M – měsíce v roce

= - celkový roční součet za jednotlivé měsíce,

+/- - rozdíl porovnávaných údajů za celý rok

- rozvoz probíhá po okresech Hodonín a Břeclav

### 3.3.3 Spedice

ČSAD Hodonín a.s. zprostředkovává nejen klasickou spedici, ale klade také důraz zejména na distribuci.

Společnost zajišťuje především vnitrostátní spedici, mezinárodní příliš nevykonává z důvodu rizikovosti a obecně mizerné platební morálky.

Distribuce prováděná v ČSAD Hodonín a.s. je charakteristická společnou přepravou různých zásilek s různými logistickými parametry, od různých příkazců, na různá místa v České republice. Z právě uvedeného je patrné, jak je těžké vykazovat přesné údaje o efektivitě přepravy.

Při vyhodnocování distribuce lze využít sestav, které nabízí informační systém COLLI.

Je využívána ekonomická sestava, která je schopna přiřadit náklady na zásilky, nebo dodávky v poměru k jejich hmotnosti. Nyní již je k dispozici její přesná varianta, která zohledňuje mimo tohoto rozdělení i vzdálenost k místu vykládky (kilogramkilometry).

Zpětnou vazbou tohoto hodnocení je tlak na optimalizaci rozvozových tras a správnou volbu druhu dopravy při zachování dodacích podmínek.

Údaj, který má velký vliv na efektivitu, je právě zmíněná velikost dodávky na jednu dodací adresu. V rozvozové trase může být naplánováno několik zásilek i od různých dodavatelů jednomu příjemci. Vyhodnocování jednotlivých zásilek proto není přesné. Na druhé straně je třeba použít oba ukazatele při statistickém vyhodnocování.

U používaného způsobu distribuce se zásadně (až o 300%) liší odhady nejpravděpodobnější velikosti zásilky / dodávky, kterými jsou medián, nebo aritmetický průměr. Proto je třeba používat vždy stejnou metodiku.

Pro účely ekonomického hodnocení jsou dále používány tyto ukazatele:

- a - hospodářský výsledek celé distribuce – čistý zisk
- b - produktivita „fixních nákladů“
- c - produktivita „variabilních nákladů“,

kde tzv. fixními náklady rozumíme náklady na technické vybavení, technologii, telekomunikace a lidské zdroje, tzv. variabilními náklady jsou potom náklady na outsourcing dopravní služby.

Kvalita doručení – úspěšnost je měřena pomocí KPI analýzy. Sleduje se, zda byla zásilka doručena a byla-li doručena včas (přesná hodina doručení – je-li zásilka zákazníkovi doručena později, byť v pořádku, už je to zaznamenáno do statistik jako chyba), neshoda, poškození zásilky. I přesto, že jsou do statistik započítávány veškeré výše uvedené problémy, tak se úspěšnost dlouhodobě pohybuje na úrovni 98 – 99%.

Způsob doručení – ČSAD Hodonín a.s. se především soustřeďuje na takové operace související s distribucí zboží, u nichž figuruje vysoká přidaná hodnota související s takovým komfortem služeb, které neposkytují globální operátoři zajišťující vysoké objemy zásilek a zboží. Jsou to doslova speciality, kdy je dodáváno zboží na operační sály, do domova důchodců v jednotlivých kusech i sdružené do větších celků.



Pro distribuci zboží využívá spedice zčásti síť TOPTRANS a většinou obstarává tyto záležitosti prostřednictvím externích dodavatelů.

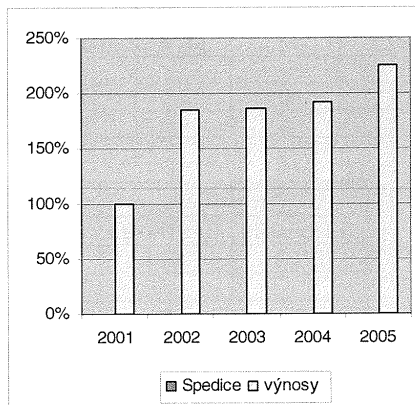
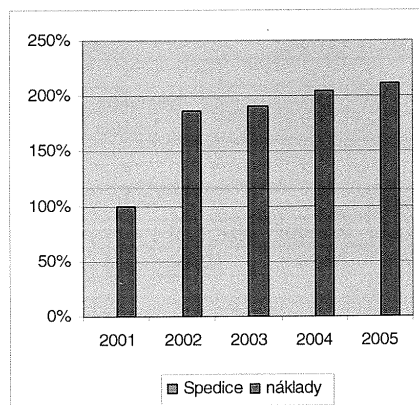
Největší obrat zásilek firma realizuje pro: Whirlpool, HARTMANN-RICO, Johnson Diversey, Laufen

Dispečer je zahrnut značným množstvím informací – co zásilka, to obchodní případ. Řidiči tak jsou vybaveni PDA mobilním telefonem, kde je část informací v softwaru, které mají k dispozici; je zde tzv. ložný list, kam řidič při doručení zboží zákazníkovi napíše jeho jméno a na dispečink přijde informace, že zásilka je kvalitně doručena.

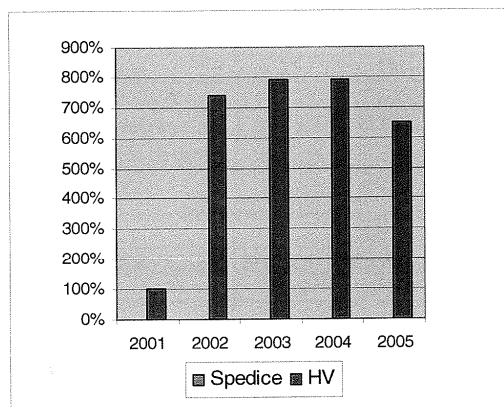
**Vývoj ekonomických ukazatelů za posledních 5 let za spedici – náklady, výnosy, hospodářský výsledek**

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Spedice</b>					
náklady	100%	186,60%	191,12%	203,95%	211,80%

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Spedice</b>					
výnosy	100%	184,44%	186,24%	192,05%	224,52%



	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Spedice</b>					
HV	100%	741,31%	790,16%	788,89%	647,80%



Náklady i výnosy mají v oblasti spedice lehce stoupající tendenci. Hospodářský výsledek zaznamenal v roce 2002 dramatický nárůst oproti roku 2001; od té doby vykazuje hospodářský výsledek každoročně nepatrný nárůst, s výjimkou roku 2005. Předpokládá se, že se stále se zvyšujícími (byť ne nijak drasticky) náklady bude hospodářský výsledek adekvátní těmto růstovým tendencím.

#### Ukazatele monitorování a měření procesů – rok 2004

Ukazatel kvality	2004					
	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN
1 počet odbavených zásilek	3 743	4 358	5 051	4 761	4 543	4 160
2 podíl reklamací	0	2	1	1	0	2
3 podíl neshod	5	10	6	9	4	5

	2004					
	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC
1	4 821	6 060	8 670	7 790	8 706	8 173
2	2	0	3	1	2	0
3	7	4	9	6	7	1

### Ukazatele monitorování a měření procesů – rok 2005

	ukazatel kvality	2005					
		LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN
1	počet odbavených zásilek	7 082	7 234	7 874	7 054	6 609	6 868
2	podíl reklamací	8	5	8	14	19	6
3	podíl neshod	27	72	125	108	82	20
4	včasnost dodávky	99,72%	99,09%	98,57%	98,70%	98,81%	99,83%
5	úplnost dodávky	99,79%	99,85%	99,75%	99,58%	99,56%	99,8%
6	bezchybnost dodávky	99,51%	98,94%	98,31%	98,27%	98,47%	99,62%

	2005					
	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC
1	7671	9413	9450	8859	8078	8025
2	13	17	10	13	13	10
3	90	65	35	100	148	48
4	98,94%	99,49%	99,68%	98,96%	98,27%	99,53%
5	99,71%	99,64%	99,84%	99,76%	99,74%	99,75%
6	98,66%	99,13%	99,52%	98,72%	98,01%	99,28%

### Ukazatele monitorování a měření procesů – rok 2006

	ukazatel kvality	2006		
		LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN
1	počet odbavených zásilek	7990	11436	13276
2	podíl reklamací	99,82%	99,89%	99,91%
3	podíl neshod	98,79%	99,42%	99,51%
4	včasnost dodávky	99,04%	99,58%	99,65%
5	úplnost dodávky	99,75%	99,84%	99,86%
6	bezchybnost dodávky	98,75%	99,34%	99,47%
	reklamace	14	13	12
	pozdě	77	48	46
	nedoručeno	6	5	7
	stížnosti+výhrady	3	10	5
	celkem	100	76	70
	podíl reklamaci – reklamace			
	podíl neshod - reklamace+nedoručeno+pozdě			
	včasnost - pozdě			
	úplnost - reklamace+nedoručeno			
	bezchybnost - reklamace+pozdě+nedoručeno+stížnost			

### 3.3.4 Celní služby

Jedním z možných článků řetězce logistických operací je soubor celních služeb.

Celními službami se rozumí:

- zastoupení deklaranta při celním řízení
- zajištění celního dluhu, který by mohl nastat při propouštění zboží do některého z celních režimů nebo při změně celního statusu u zboží, pokud tak vyžaduje zákon
- zpracovávání a vystavování dokladů pro celní řízení
- vedení předepsané (vyžadované) evidence

Z uvedené charakteristiky je zřejmé, že poptávka resp. nabídka celních služeb se bude týkat pouze těch operací, ve kterých má být nakládáno se zbožím pod celním dohledem.

Celním dohledem se rozumí takové činnosti a opatření, které umožní vymahatelnost celních předpisů, které se vztahují na nakládání se zbožím, které takovému dohledu podléhá.

Uplatňováním celního dohledu je:

- celní řízení tj. druh správního řízení, při kterém je deklarovanému zboží přiděleno celně schválené určení nebo celní režim, vyměřeny stanovené poplatky (k úhradě případného celního dluhu), schváleno případné zajištění celního dluhu, nebo stanoveny podmínky pro nakládání se zbožím
- kontrola dováženého/vyváženého zboží (ověřování vlastností, množství, jakosti a totožnosti), příkládání celních uzávěr, kontrola souvisejících dokladů
- kontrola dodržování podmínek stanovených celním orgánem pro nakládání se zbožím v některém z celních režimů s ekonomickým účinkem, který byl deklarantovi celním orgánem povolen.

Celní dohled je uplatňován na takové obchodní operace, při kterých:

- zboží které nemá status zboží Společenství (zboží dovážené ze třetí země), vstupuje na celní území Společenství a má být ve Společenství propuštěno do volného oběhu, nebo do některého z ekonomicky působících režimů
- zboží, které má status zboží Společenství a má být trvale vyvezeno mimo území Společenství

Celní dohled v ČR vykonává celní správa.

Předložit zboží celnímu dohledu je povinností deklaranta nebo jeho zástupce.

Deklarantem je osoba která má v držení zboží, které podléhá nebo má podléhat celnímu dohledu.

Zástupcem deklaranta je osoba kterou deklarant zmocnil k zastupování v celním řízení. Možnost zastupovat deklaranta v celním řízení vytváří prostor pro outsourcing celních služeb. Zmocněním k zastupování přeneše deklarant svoje povinnosti vůči celním orgánům na poskytovatele celních služeb, a sám se již příslušného celního řízení neúčastní

Vzhledem k charakteristikám činností prováděných v rámci veřejných logistických center (VLC) lze očekávat, že objem potřeby celních operací vázaných na zboží manipulované ve VLC bude proměnlivý a jeho podíl na celkovém objemu operací bude malý. Pokud se ale taková potřeba objeví, potom se realizace celních operací stane limitujícím faktorem zejména pro rychlost a plynulost provádění logistických operací i dalších obchodních operací které jsou vázány na takové zboží.

V případech nakládání se zbožím, které se nachází nebo má nacházet od celním dohledem nelze celní řízení pominout.

Základní formy celních procesů potřebných pro komplexní fungování VLC jsou :

- ukončování tranzitního režimu při dovozu
- následné propuštění do dalšího celně schváleného určení, které bude zpravidla vyžadovat zajištění celního dluhu:
  - volný oběh
  - další tranzit
  - uskladnění pod celním dohledem (dočasné uskladnění, celní sklad)
- zahájení tranzitního režimu (při transportu zboží, které se již nachází pod celním dohledem)
- zahájení režimu vývozu, evidence vývozních operací z hlediska daňových povinností klienta
- vystavování a projednávání speciálních dokladů (karnet TIR, karnet ATA, CIM, )
- zajišťování celního dluhu v zákonem vyžadovaných případech

Vedle těchto forem mohou klienti požadovat propuštění do ekonomických režimů a ukončování těchto režimů (aktivní a pasivní zušlechťovací styk, přepracování pod celním dohledem), případně vedení příslušné evidence.

Legislativní rámec celních procesů tvoří:

- legislativa Evropské Unie, která je vytvářena:
  - orgány Evropské unie /Rada, Komise, Parlament/ (např. Celní kodex)
- národní legislativa (např. celní zákon, zákon o celní správě, zákon o DPH apod.)
- mezinárodně platné dohody a smlouvy (např. Úmluva TIR, Úmluva ATA, úmluva CIM apod.)

#### **Celní služby – ČSAD Hodonín a.s. – činnost**

Pracoviště celních služeb poskytují komplex celních služeb pro externí i interní klienty. Škála poskytovaných služeb je dána

- umístěním pracoviště (vnitro, hranice)
- externí poptávkou (potřeby externích klientů CS)
- interní poptávkou
- způsobem, výše nebo druh použitého ručení, doba ručení finanční náročnost poskytnuté služby atd.)m práce místně příslušného celního úřadu

Poměr mezi externími a interními zákazníky je na jednotlivých pracovištích různý.

Tento poměr se také mění při použití jiného měřítka (objem nebo náročnost práce).

#### **Celní středisko ČSAD Hodonín a.s. po vstupu České republiky do Evropské unie**

Středisko celních služeb se začalo v ČSAD Hodonín a.s. formovat na přelomu let 1992/1993, současně s rozdělováním státu. V počátcích pracovali celní agenti společnosti ČSAD Hodonín na hraničních pracovištích ve velmi tvrdých podmínkách, v provizorních objektech a s minimálním vybavením. Současně s hraničními pracovišti postupně vznikala i vnitrozemská pracoviště celních deklarací. Jejich umístění a působnost se řídila potřebami klientů a strategickými rozhodnutími vedení společnosti. Psací stroj, jako základní vybavení kanceláře celní deklarace byl velmi rychle nahrazen počítačovými technologiemi. Postupně působila dobře vybavená pracoviště až na čtyřech hraničních přechodech se SR (Hodonín, Sudoměřice, Velká nad Veličkou a Strání) a dvou nácestných pracovištích (Velká nad Veličkou CS, Sudoměřice-parkoviště). Současně celní agenti firmy poskytovali celý balík celních služeb na 5 vnitrozemských pracovištích (Hodonín, Břeclav, Brno, Hustopeče a Slavkov). Ve vrcholném období mělo celní středisko také 48 pracovníků. Každé z těchto pracovišť působilo v jiných podmínkách, každé mělo balík „svých“ klientů se specifickými potřebami a každé z těchto pracovišť působilo v silně konkurenčním

prostředí. Přesto byla tato pracoviště úspěšná. Konkurenční výhodou byla a stále je vysoká odbornost a schopnost těchto celních agentů rychle si osvojovat a využívat IT. To dokumentují nejen jasná čísla hospodářského výsledku celního střediska v tomto období, ale i vysoký standard poskytovaných služeb.

Před rokem 2004, tzn. před vstupem České republiky do EU, patřilo celní středisko mezi nejlépe prosperující střediska společnosti ČSAD Hodonín a.s. V nejlepších obdobích dosahovalo toto středisko velmi zajímavých hospodářských výsledků.

Vstupem České republiky do EU se situace na trhu celních služeb rázem změnila. Potřeba celních služeb skokově poklesla o 80-85%. S tím byla spojena nutnost uzavírat nadbytečná pracoviště a redukovat pracoviště zbývající. Nejprve byla postupně uzavírána pracoviště na hraničních přechodech a nácestná pracoviště. Tato etapa trvala od října 2003 do dubna 2004. Po vstupu ČR do EU byl výrazně redukován počet celních agentů na vnitrozemských pracovištích a postupně byla uzavírána nadbytečná pracoviště. Po uzavření pracoviště v Břeclavi k 30.9.2005, nyní zůstávají aktivní pouze dvě základní pracoviště celní deklarace. Jsou to pracoviště Hodonín, které má celkem pět pracovníků - celních agentů a pracoviště Brno se čtyřmi pracovníky.

Období od května 2004 do září 2005 bylo pro celní středisko obdobím výrazného ekonomického propadu a současně obdobím hledání. Období propadu pomalu končí. Období hledání trvá. Vývoj HV celního střediska dosahovaný v posledních měsících již představuje světlo na konci tunelu. Středisko v Hodoníně je mimo oblast červených čísel od 1. čtvrtletí 2005 a středisko v Brně se k této metě již výrazně přibližuje. Tento trend má setrvalou tendenci. Pomalu se objevuje se nová poptávka po celních službách. K 1.2. 2006 bylo otevřeno nové pracoviště celní deklarace v Praze.

Celní služby jsou ale klienty požadovány v „nové kvalitě“, která odpovídá poměrům v EU. Tato „nová kvalita“ vyžaduje vysokou odbornost poskytovatele takových služeb a odpovídající vybavení IT, a proto také něco stojí. S ohledem na vnější podmínky již nelze počítat s tím, že celní středisko bude dosahovat takové rentability jako v období „před Uníí“. Tomu již neodpovídá celkové ekonomické prostředí (výše nezbytných nákladů, ceny vstupů, zvyšování ceny odborné práce, množství a charakter požadovaných operací). Nicméně stále platí, že poskytování celních služeb může být rentabilní, protože:

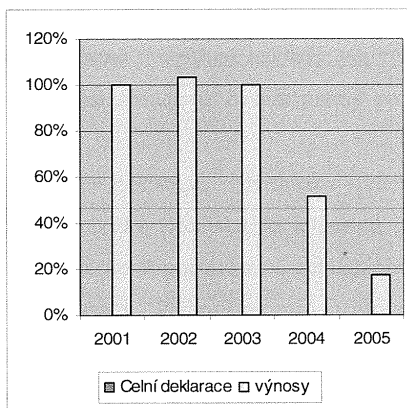
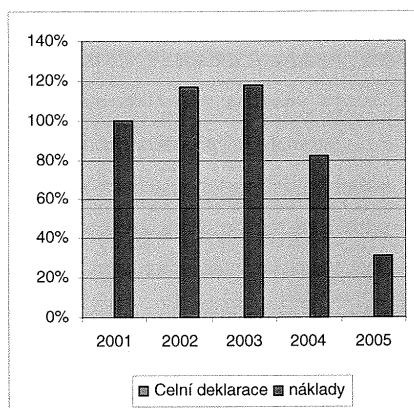
- 1) možnost poskytování vlastních celních služeb jako součást balíku logistických služeb může znamenat pro poskytovatele logistických služeb jistou konkurenční výhodu

- 2) samostatné poskytování celních služeb pro podnikatelskou veřejnost je sice pracná a riskantní činnost, která ale bude stále poptávána zejména v místech soustředění podnikatelských (zejména logistických) činností jako jsou například veřejná logistická centra a podobně.

*Vývoj ekonomických ukazatelů za posledních 5 let za celní služby – náklady, výnosy, hospodářský výsledek*

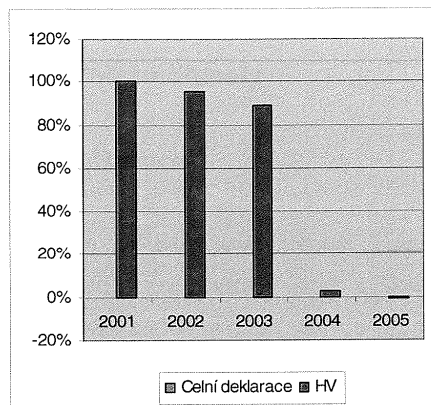
	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Celní služby</b>					
náklady	100%	116,53%	117,29%	82,02%	31,22%

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Celní služby</b>					
výnosy	100%	103,57%	99,78%	51,70%	17,52%



	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Celní služby</b>					
HV	100%	94,93%	88,70%	2,57%	-0,96%





U celních služeb je třeba vymezit dvě období - před vstupem ČR do Evropské unie a po vstupu (1. květen 2004). V tom prvním období vykazoval hospodářský výsledek celních služeb neobvykle pozitivní čísla, což se ovšem změnilo vstupem České republiky do EU, když rázem skokově poklesla potřeba celních služeb o 80 – 85%. Musela tak být postupně uzavírána jednotlivá celní pracoviště, s čímž souviselo i propouštění zaměstnanců. V tabulkách můžeme vidět velmi výrazné snížení jak nákladů, tak výnosů – jak v roce 2004, tak zejména v roce 2005). Nejmarkantněji je ovšem patrný propad v případě hospodářského výsledku.

V současné době však již nastal zřejmý posun k lepšímu - středisko v Hodoníně je mimo červená čísla od začátku roku 2005 a brněnské středisko se k tomuto předělu výrazně přibližuje; jde o setrvalý stav. Objevuje se nová poptávka po celních službách.

1.2. 2006 bylo otevřeno nové pracoviště celní deklarace v Praze. Tendence zlepšujícího se stavu ohledně hospodářského výsledku ovšem neznámá, že bude dosahováno výsledků jako před vstupem do EU; poskytování celních služeb je za ekonomickým zenitem a doba se změnila. Je třeba dotěžit obsazené pozice, pokusit se vyhledávat nové a dále využívat celní služby jako přidanou hodnotu k balíku ostatních logistických služeb.

Přehled výkonů celního střediska za období 2001 - 2005							
(počet dokladů)	2001	2002	2003	2004-1	2004-2	2005	<b>CELKE M</b>
<b>DOVOZ</b>	22 797	23 505	22 294	4 594	912	946	<b>75 048</b>
<b>VÝVOZ</b>	8 306	8 403	8 935	3 058	577	665	<b>29 944</b>
<b>TRANZIT</b>	33 104	19 215	18 916	3 648	218	243	<b>75 344</b>
<b>OSTATNÍ</b>	0	0	0	0	698	897	<b>1 595</b>
<b>CELKEM</b>	<b>64 207</b>	<b>51 123</b>	<b>50 145</b>	<b>11 300</b>	<b>2 405</b>	<b>2 751</b>	<b>181 931</b>

## 3.4 Pohonné hmoty

### 3.4.1 Historie

Po znárodnovacím procesu v letech 1948-49 vznikaly malé státní dopravní společnosti, které vlastnily širokou škálu dopravní techniky na různé druhy paliva. Nejznámější palivo bylo tzv. dřevoplyn, petrolej, nízkooktanové benzíny, nafta atd. Tato dopravní technika měla často válečný původ proto byla postupně, vyměňována za modernější s dieselovými motory. Tím také vznikala vlastní potřeba vybudovat malé čerpací stanice pouze na naftu s přiměřeným olejovým hospodářstvím přímo na dopravních závodech a jejich provozovnách. Tím pádem musela nákup pohonných hmot řešit společnost ČSAD již při svém vzniku a je zřejmé, že pohonné hmoty v této době pouze nakupovala a spotřebovávala.

Od samotného vzniku malých závodových čerpacích stanic až do doby „Sametové revoluce“ zákon neumožňoval komerční využití a také nevznikala potřeba prodeje nafty soukromým subjektům, protože nákladní vozidla téměř nikdo nevlastnil a osobní vozidla s dieselovými motory byla na našem trhu jen v omezené míře. V tehdejší době byly určeny pro komerční účely čerpací stanice s.p. Benzina a Benzinol.

První známky komerčního prodeje jsou u společnosti ČSAD Hodonín datovány začátkem roku 1991, kdy společnosti Benzina a Benzinol měly ještě omezenou prodejní dobu do 17 nebo do 19 hodin.

Na čerpacích stanicích ČSAD byl z provozních důvodů dvousměnný provoz, čehož chtěli využít první zákazníci, kteří potřebovali natankovat i po zavírací době výše uvedených čerpacích stanic. První zákazníci byli převážně občané využívající naftu do naftových kamen. Tito zákazníci měli různé nádoby, které dnes určitě nesplňují náročné ekologické podmínky. V tomto období i společnost ČSAD Hodonín poskytuje nákladní vozidla do tzv. ekonomického pronájmu a taky vznikají malé firmičky, které hledají pro svůj provoz výhodný zdroj. Nutno podotknout, že tyto prodeje byly víceméně nahodilé, jen výjimečně se jednalo o smluvní prodej. Zde začíná základní obchodní myšlenka, jak lépe využít čerpací stanice, které sloužily převážně nákladní a osobní (autobusové) dopravě firmy ČSAD Hodonín.

Od roku 1991 se postupně začínají zpřísnovat zákony ohledně vodního hospodářství a ekologie. Z minulých dob měla společnost ČSAD Hodonín nedořešeny na některých provozech ekologické zátěže, které bylo nutno řešit. Jedna z těchto zátěží byly čerpací stanice v Hodoníně u kasáren a ve Veselí nad Moravou. Na podzim v roce 1994 tedy rozhodlo vedení společnosti o výstavbě nové veřejné čerpací stanice ve **Veselí nad Moravou**. V březnu 1995 byla započata výstavba nové moderní čerpací stanice a 1. srpna téhož roku začínají první komerční prodeje - nyní již nejenom nafty, ale taky benzínů, potravin, alkoholických a nealkoholických nápojů, drogerie, hraček, olejů, autokosmetiky, autopříslušenství a také provoz restauračních služeb. Tímto byl odstartován konkurenční soubor o získávání zákazníků.

Narůstající motorismus v regionu nutil zastupitelstvo města Veselí nad Moravou řešit situaci s mytím vozidel u rodinných domků. Oslovil tedy různé společnosti k podání návrhů řešení této problematiky. Tuto výzvu společnost ČSAD Hodonín přijala jako příležitost k dalším doplňujícím službám. Proto v roce 1998 a opět 1. srpna otevírá nový provoz automatického a ručního mytí.

Jelikož prodej na této čerpací stanici byl s postupem času úspěšný, vedení společnosti rozhodlo o výstavbě dalších dvou čerpacích stanic v regionu. Počátkem roku 2000 byla dokončena čerpací stanice v **Hodoníně** a o půl roku později ve **Velké nad Veličkou**.

S rozšiřováním logistických aktivit v **Brně** na Slatině vyvstala poptávka vozidel ČSAD Hodonín a.s. a smluvních dopravců logistického centra po pohonných hmotách. Původně zamýšlená bezobslužná čerpací stanice byla uvedena do provozu v polovině roku 2002. Po nesmělých začátcích nabírá její význam, v síti čerpacích stanic ČSAD Hodonín a.s., větších rozměrů a je rozhodnuto, že i tato čerpací stanice zůstane s obsluhou a bezobslužným automatem s provozem NONSTOP.

Obchodní aktivity firmy ČSAD Hodonín a.s. se rozrůstají zapojováním do různých systémů tankování po celé ČR a částečně i Evropy.

### **3.4.2 Současnost**

Vývoj tedy dospěl od původní situace, kdy fungovaly čerpací stanice v rámci ČSAD Hodonín jen pro vlastní potřebu a spotřebu závodu, do nynějšího stavu, kdy ČSAD Hodonín a.s. spravuje síť moderních čerpacích stanic, které nabízejí kromě kvalitních

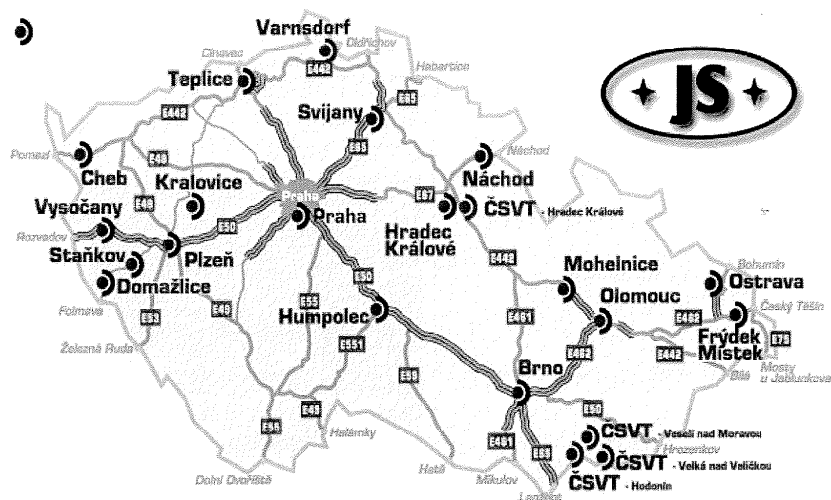
pohonných hmot i veškeré autodoplňky, oleje, dále pak potraviny, alkoholické i nealkoholické nápoje, hračky, drogerii, časopisy, tabákové výrobky apod.

ČSAD Hodonín a.s. se snaží o propojený a co nejkvalitnější kartový systém, který dále sjednocuje čerpací stanice zákazníků, tedy především dopravních firem a tím umožňuje vzájemné čerpání i na dalších místech po celé republice na jednu kartu za stejnou cenu. Společnost se také snaží kvůli DPH zabezpečit výstupy z republiky s pomocí smluvních partnerů tak, aby všechny vozy tankovaly za výhodné ceny a na kartu ještě před překročením hranic. Nadále probíhá vyhledávání dalších obchodních partnerů, aby bylo možností čerpání PHM obsazeno co nejvíc výstupů z ČR. ČSAD Hodonín a.s. má zachycena důležitá strategická místa jako Prahu, Brno, výstupy na Slovensko a většinu dalších vnitrostátně, ale také mezistátně důležitých strategických tras.

Dopravní společnosti jsou tedy sdruženy do systému, u něhož je jednou z nosných firem právě ČSAD Hodonín a.s. Vzájemná obchodní jednání jednotlivých dopravních firem fungují na bázi reciprocity.

#### **Jednotný systém čerpání pohonných hmot JS Petrol s.r.o.**

- společnost se zabývá prodejem PHM, formou spolupráce dopravců, s možností využití jejich skladových kapacit a pomocí internetu přenesení dat o vzájemném tankování
- spolupráce vznikla v dubnu 2001 a v současné době ji využívá více jak 150 společností včetně ČSAD Hodonín a.s.
- vzhledem k rozvoji informační techniky pracuje společnost JS Petrol na propojení databáze a na dalším vývoji systému vzájemného tankování prostřednictvím internetu v závislosti na požadavcích dopravců a provozovatelů vnitropodnikových a bezobslužných čerpacích stanic.

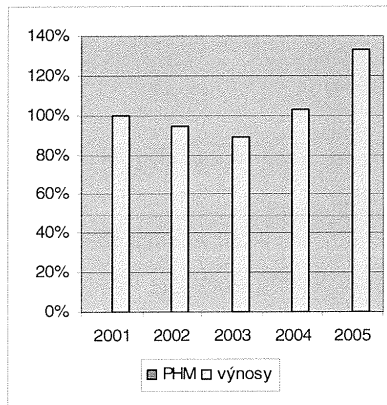
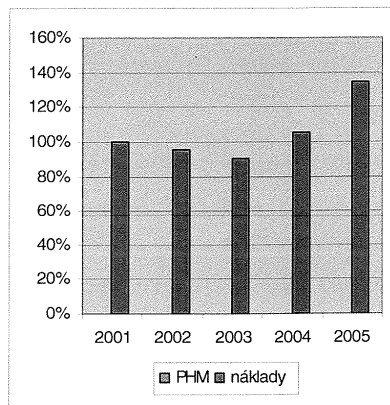


zdroj: www.jspetrol.cz

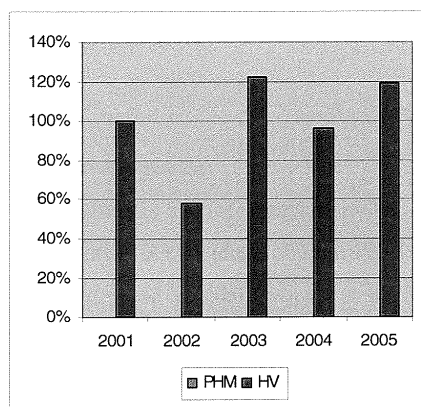
*Vývoj ekonomických ukazatelů za posledních 5 let za pohonné hmoty – náklady, výnosy, hospodářský výsledek*

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>PHM</b>					
náklady	100%	95,66%	90,43%	105,03%	134,62%

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>PHM</b>					
výnosy	100%	94,58%	89,06%	103,06%	133,19%



	2001	2002	2003	2004	2005
<b>PHM</b>					
HV	100%	57,84%	122,27%	95,78%	119,16%



Přestože v letech 2002 a 2003 nastal mírný pokles nákladů u pohonných hmot, tak v letech 2004 a 2005 lze vyčíst zřetelný nárůst nákladů související se zvyšující se kvalitou služeb a jejich rozšiřováním, náročností, inovacemi. Tyto náklady by se měly i dále obdobným tempem zvyšovat. Podobný vývoj křivky v jednotlivých letech je viditelný i u grafu zachycujícího výnosy.

Náklady a výnosy činnosti pohonné hmoty (PHM) jsou největší položkou v celkových nákladech a výnosech celé společnosti ČSAD Hodonín a.s.

Graf hospodářského výsledku, resp. jeho křivka má za posledních 5 let lehce sinusoidní tvar; díky stále kvalitnějšímu poskytování služeb je tendence, že se v budoucích letech bude pohybovat hospodářský výsledek na konstantní, nebo mírně se zvyšující úrovni.

Srovnávání tržeb v časovém úseku je v případě pohonných hmot ne zcela relevantním ukazatelem přínosu obchodování s pohonnými hmotami, neboť je třeba mít na paměti změny cen benzínu, díky kterým pak srovnávané tržby za různá období mohou mít zavádějící a ne zcela vypovídající charakter. Hodnotnější je v tomto případě ukazatel výtoče, což znamená počet vytočených litrů pohonných hmot.

### 3.5 Nákladní doprava

#### Situace v nákladní dopravě v roce 2006:

Počet vozidel: 79, z toho 20 nových, uvedených do provozu v lednu 2006

Počet pracovníků vedení ND: 17

Počet řidičů: 88

#### Struktura vozového parku:

Vozidla DAF, nástavby a tahače Schwarzmüller, Schmitz

Valníkové soupravy : 25 vozidel o objemu 106-108 m<sup>3</sup>

Návěsové soupravy: 54 vozidel s objemem 95-100 m<sup>3</sup>; 20 nových vozidel jsou lowdeck-bez bočnic, ložná výška 3 metry.

Do konce roku budou dokoupeny další valníkové soupravy.

#### Porovnání ekonomických ukazatelů 2000-2005

Pokles tržby na 1 km rok 2000 proti roku 2005 o 2,67 tj. o 12% - trend trhu, převis nabídky nad poptávkou – velký počet vozidel, která po vstupu do EU mohou jezdit do zahraničí a nejsou omezena mezinárodními vstupními povoleními

Nárůst ujetých kilometrů o 19 % - tlak na větší zaměstnanost vozidel – menší časové prostoje

Nárůst objemu tržeb o 8 %.

Nárůst ceny nafty o 17,8 %.

#### Partneři:

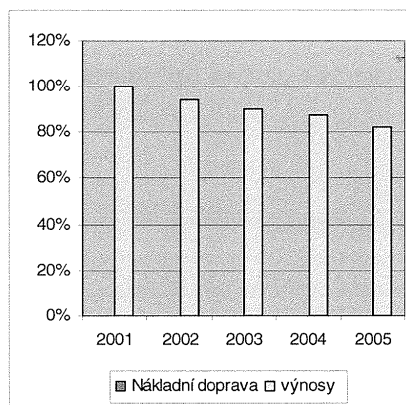
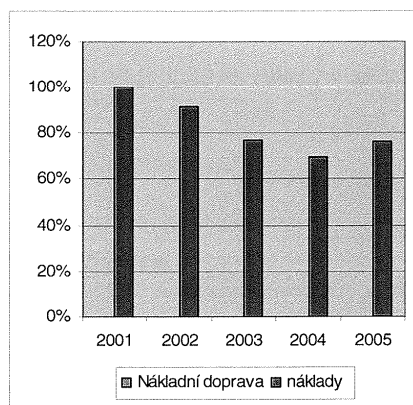
Nákladní doprava v současné době spolupracuje s velkými výrobními firmami, které tvoří velké procento objemů přeprav. Tato strategie přispívá ke snížení rizika nedobytných pohledávek od neprověřených zákazníků.

Mezi největší zákazníky lze zahrnout Ploma a.s.Hodonín, Šroubárna Kyjov a Ždánice, Jihomoravská armaturka Hodonín, Kordárna Velká nad Veličkou a další.

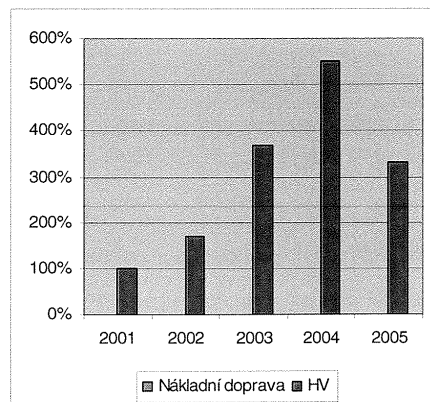
#### *Vývoj ekonomických ukazatelů za posledních 5 let za nákladní dopravu – náklady, výnosy, hospodářský výsledek*

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nákladní doprava</b>					
Náklady	100%	91,79%	77,14%	69,94%	76,54%

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nákladní doprava</b>					
Výnosy	100%	94,36%	90,40%	87,54%	82,18%



	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Nákladní doprava</b>					
HV	100%	169,26%	368,65%	551,44%	331,02%



Náklady na nákladní dopravu se rok od roku (2001 – 2004) snižovaly, v roce 2005 ovšem došlo k jejich mírnému zvýšení v důsledku vyšších nároků na údržbu oproti předchozímu roku a inovaci dopravních prostředků a dostaly se zhruba na výši nákladů v roce 2003. Do konce roku 2006 bude zakoupeno 20 nových tahačů. Náklady jsou také odvislé od cen ropy.



Zajímavostí je, že výnosy každoročně (nepatrně, ale přece) od roku 2001 do roku 2005 klesaly – je to dáno i neustále se zvyšující konkurencí, která ještě vzrostla po vstupu České republiky do EU. Výnosy se budou pravděpodobně i nadále držet na mírně klesající úrovni

Hospodářský výsledek se dostal ze záporných čísel do kladných a od roku 2001 docházelo vždy každým rokem k zřetelnému procentuálnímu nárůstu, s výjimkou roku 2005.

### **3.6 Citroën**

ČSAD Hodonín a.s. poskytuje autorizované dealerství vozů Citroën od dubna 2002. Aby byly splněny standardy stanovené společností Citroën Česká republika, bylo potřeba vysokých investic do rozšíření stávajících prostor a budování nových (chronoservis - rychloopravna, místnost pro předávání nových vozidel aj.).

#### **Prodeje vozidel Citroën:**

Do konce roku **2002** bylo prodáno cca 45 nových vozů Citroën

#### **Rok 2003**

- stanovený cíl prodaných vozidel Citroen činil 90 ks
- skutečné prodeje byly ve výši 86 ks

#### **Rok 2004**

- stanovený cíl prodaných vozidel Citroen činil 93 ks
- skutečné prodeje byly ve výši 107 ks

#### **Rok 2005**

- stanovený cíl prodaných vozidel Citroen činil 107 ks
- skutečné prodeje byly ve výši 137 ks

#### **Rok 2006**

- stanovený cíl prodaných vozidel Citroen činí 137 ks
- prodej za 5 měsíců činí 65 ks

**Celkové prodeje** za dobu existence činí cca 440 ks.

**Prodávané modely značky Citroën:**

Berlingo (osobní , N1 - užitkové ), Xsara (ukončená výroba v r. 2005), C3, C5 (sedan, kombi), Xsara Picasso (osobní, užitkové), Jumper, Jumpy, C4 (na trhu od roku 2005), C8 (osobní, užitkové), C1 (novinka z Kolína), C2 (pouze třídveřové provedení), C6 (novinka na trhu 2006)

**Současně nejprodávanější modely:**

- 1) Berlingo 30 %
- 2) C3 25 %
- 3) C4 20 %

Zbývajících cca 25 % tvoří prodeje ostatních modelů.

**Sortiment nabízených služeb:**

V roce 2002 začala společnost s:

- prodejem vozidel Citroën
- servisní činností těchto vozů
- prodejem náhradních dílů

V současné době nabízí zákazníkům tyto služby:

- emise (v roce 2004 vybudovaná emisní stanice)
- plnění a kontrola klimatizací (od března 2006)
- karosářské a lakýrnické práce (karosárna vlastní, lakovna externí)
- pneuservis osobních a užitkových vozidel
- výkupy vozidel na protiúčet

**Přehled zaměstnanců střediska:**

Prodej vozidel - vedoucí prodeje, prodejce

Distribuce ND - prodejce ND

Servis – vedoucí servisu, servisní technik

Mechanici servisu – technik expert, mechanik expert, autokarosář, 2 mechanici

Vedoucí střediska Citroën

Asistentka prodeje

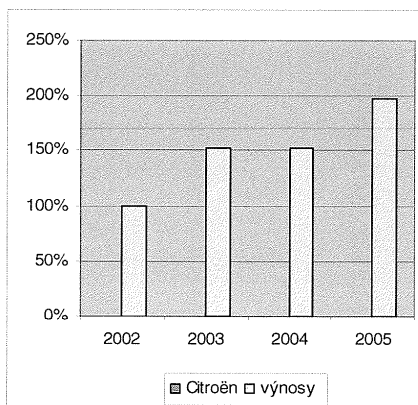
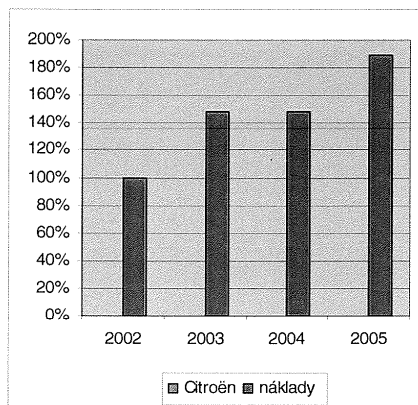
Celkový počet zaměstnanců na středisku Citroën : 12

Centrála Citroënu v České republice klade velký důraz na dodržování kvality, čemuž napomáhá certifikát dle normy ISO 9001:2000 získaný dealerským místem ČSAD Hodonín a.s.

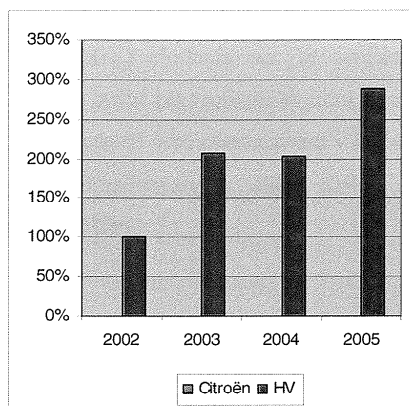
*Vývoj ekonomických ukazatelů za posledních 5 let za Citroën – náklady, výnosy, hospodářský výsledek*

	2002	2003	2004	2005
<b>Citroën</b>				
Náklady	100%	147,88%	148,21%	189,13%

	2002	2003	2004	2005
<b>Citroën</b>				
Výnosy	100%	152,33%	152,24%	197,59%



	2002	2003	2004	2005
<b>Citroën</b>				
HV	100%	206,23%	202,56%	288,66%



Citroën zahájil svou činnost v dubnu roku 2002 – tzn. že za první tři roky existence byly zachovány téměř konstantní náklady, v roce 2005 se pak náklady zřetelně zvýšily, což souviselo s rozšiřováním služeb, popř. se zkvalitňováním dosavadních.

Hospodářský výsledek se přes pochopitelné počáteční ne až tak úspěšná čísla postupně dostal na zajímavější hodnoty, u kterých by se mělo setrvat i v nadcházejících letech. Úkolem střediska Citroën je udržet pozitivní trend v dosahování hospodářského výsledku. Počet prodaných vozidel by měl i dále překonávat hodnoty z minulého roku a stanovovat si tak další postupné cíle.

## 4 ČSAD Hodonín a.s. – historie, současnost

ČSAD Hodonín a.s. se profiluje jako dopravní, spediční a logistická firma. Zajišťuje svým zákazníkům kvalitní a spolehlivou přepravu zboží v tuzemsku, v exportu i importu včetně jeho přepracování v logistických centrech. Tyto operace na sebe navazují a jsou optimalizovány s cílem zajistit pružný a plynulý tok zboží od výrobců ke spotřebitelům.

V současné době patří ČSAD Hodonín a.s., co do velikosti, mezi středně velké dopravně spediční logistické firmy, ale co do významu, resp. pohotové nabídky širokého spektra služeb, mezi prioritní české firmy žádané významnými zákazníky tuzemskými i zahraničními. V konkurenčním prostředí má stabilní místo, vzbuzuje respekt a je oslovována významnou domácí i zahraniční klientelou.

### 4.1 Historie ČSAD Hodonín a.s.

Jako jiné původně dopravní firmy i akciová společnost ČSAD Hodonín a.s. zpočátku navázala na historickou strukturu státních podniků ČSAD, jejichž vznik sahá až do roku 1949. Všechny v těchto dobách fungující závody zajišťovaly různé specializovanou silniční nákladní dopravu a přepravu osob autobusy.

Po roce 1990 byl závod privatizován a roku 1993 vznikla ČSAD Hodonín a.s. Po tomto kroku následovalo významné rozhodnutí o udržení stability firmy a zvolení správné strategie, která povede k rozvoji a prosperitě. Znamenalo to buď setrvat v zaběhnuté organizaci a systému s obvyklou nabídkou služeb nebo se vydat, i když bez větších praktických zkušeností novou cestou a reagovat na silící výzvy dynamicky se rozvíjejícího a měnícího trhu a podnikání. Byla to reakce na poptávku po různorodosti logistických služeb (dopravních, spedičních a dalších), které by uspokojily výrobu i obchod při realizaci jejich produkce. Po pečlivé analýze podnikatelského a konkurenčního prostředí se společnost rozhodla pro strategický záměr který spočíval v **zajišťování předvýrobní a podvýrobní logistiky s využitím časově definovaných služeb v zásobovacím a distribučním řetězci dodávání produktů a ve skladovací logistice.**

Po tomto rozhodnutí následovaly důležité organizační změny, příprava personálu a jeho výcvik se zaměřením na zvýšení znalostí a zvládnání nových profesních požadavků.

Nemalé prostředky byly investovány do dopravní a manipulační techniky skladových kapacit i informačních technologií. Veškerá snaha byla podřízena tomu, aby se společnost dostala co nejrychleji na konkurenci schopnou úroveň v oblasti logistických služeb a spolehlivost a přitažlivost pro tuzemské i zahraniční zákazníky.

Některé články logistického řetězce, jako je doprava, skladování a celní služby, mohla společnost zajišťovat ihned a další bylo třeba vytvořit nebo opatřit tak, aby nabídka služeb orientovaných na zákazníka byla co nejkomplexnější.

#### **4.2 Současnost ČSAD Hodonín a.s.**

Od počátku postupovala společnost tak, aby řízení a nabídka služeb splňovala to podstatné, co logistika představuje, tj. „integrování plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku a od podniku k odběrateli“ (Schulte 1994)

- V tomto smyslu se ČSAD Hodonín a.s. programově přeorientovala na logistickou firmu, která je schopná zákazníkům zajistit služby v JIT.

V podnikání ČSAD Hodonín a.s. jsou dominantní

- silniční nákladní doprava vnitrostátní a mezinárodní
- zasilatelství vnitrostátní a mezinárodní
- expresní přeprava kusových zásilek v systému TOPTRANS
- celní služby
- skladovací, distribuční a zásobovací logistika
- obchodování s pohonnými hmotami a jejich prodej
- prodej a opravy osobních a užitkových vozidel
- autobusová doprava

V současné době společnost úzce spolupracuje s významnými firmami jímž zajišťuje skladování a distribuci jejich produktů. V rámci této kooperace dochází každým rokem k rozvoji dílčích logistických služeb s bezprostřední návazností na další logistické procesy a to především v oblasti distribuce.

### **4.3 Produkty a zákazníci**

ČSAD Hodonín a.s. je dynamickou společností vybudovanou na dlouholeté tradici. Orientuje se na poskytování žádaných a vysoce kvalitních služeb především na úseku pohybu produktů mezi výrobou a spotřebou. V rámci logistického řetězce využívá především vlastní specifické činnosti a ty, které neposkytuje z vlastních zdrojů, obstarává. Zákazníci jsou pro prioritou a proto s nimi buduje partnerské a nadstandardní vztahy.

### **4.4 Filozofie podnikání**

Vychází z kontinuity všeho pozitivního, co zde zanechali naši předchůdci. Toto se pojí s poctivou a odpovědnou prací současných zaměstnanců tak, aby byla zajištěna dobrá perspektiva a prosperita ČSAD Hodonín a.s.

### **4.5 Slogan**

- ✓ Tradice
- ✓ Kvalita
- ✓ Prosperita

## 5 ČSAD Hodonín a.s. – analýza, ekonomické ukazatele

### 5.1 Analýza společnosti

V porovnání s minulým rokem došlo i v roce 2005 ke zvýšení rozhodujících ukazatelů a obrát firmy se pomalu blíží k magické cifře 1 mld. Kč.

Z hlediska dlouhodobé perspektivy je strategie firmy ČSAD Hodonín a.s. i nadále orientována na komplexní logistické služby zaměřené na pohyb produktů v předvýrobní a povýrobní sféře až ke konečnému příjemci.

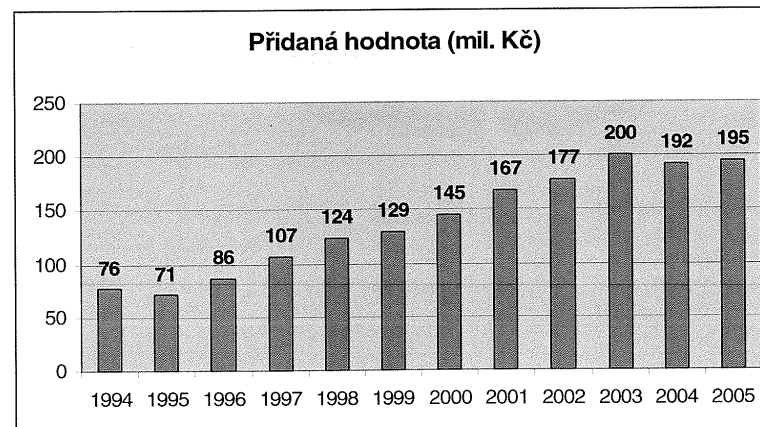
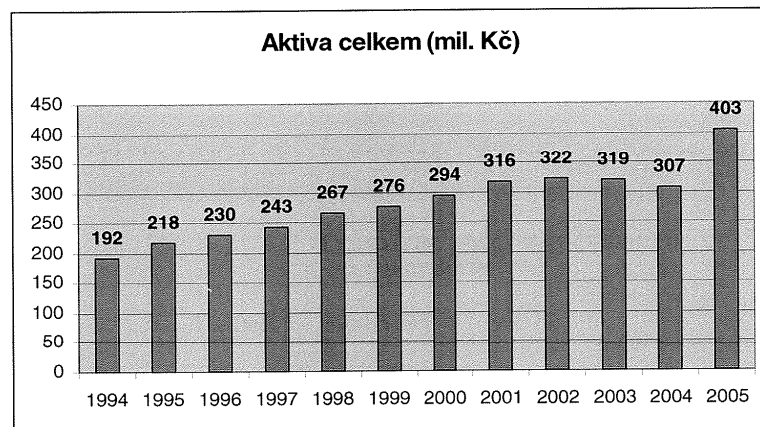
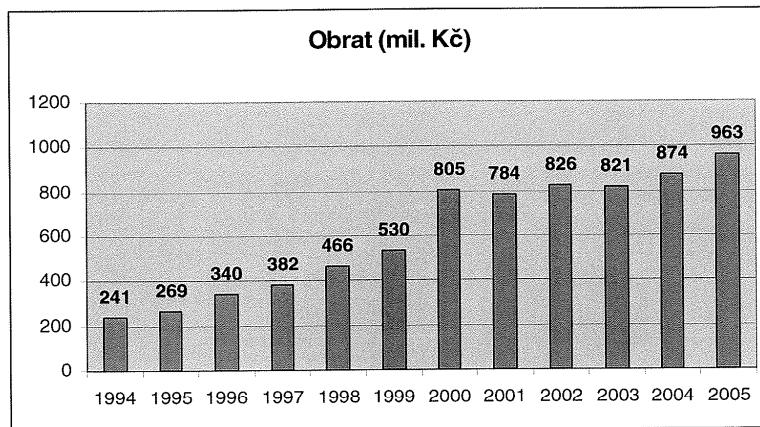
Společnost se zaměřuje na uspokojování poptávky zákazníků nejenom v regionu, ale také v jiných částech republiky. V neposlední řadě je třeba připomenout spolupráci vysokého standardu se zahraničními logistickými operátory. Tím vším chce tato akciová společnost přispět k lepšímu uplatnění produktů na tuzemském trhu i v exportu a importu zboží. Středem zájmu společnosti je stálý a spokojený zákazník. Vedle toho usiluje ČSAD Hodonín a.s. i o stabilní pozici mezi nejlepšími poskytovateli logistických služeb jak v České republice, tak v celé Evropě.

Dynamický nárůst objemu služeb a důraz na jejich kvalitu si rovněž vyžádal inovace v oblasti dopravní, manipulační a informační techniky. Uskutečnily se investice do tahačů, návěsů, středně a malotonážních vozidel, vysokozdvížných vozíků, autobusů, software, hardware a další techniky. Tyto investice jsou potřebné k udržení vysoké úrovně služeb a spokojenosti zákazníků.

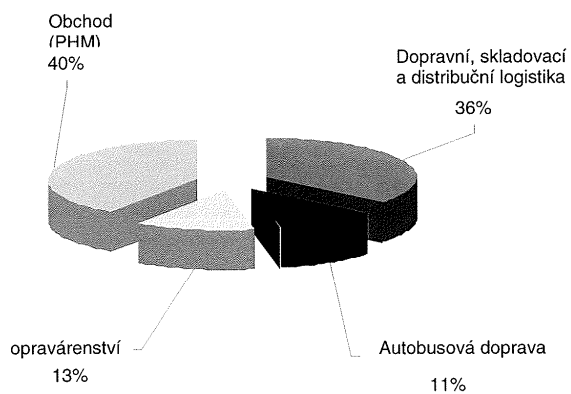
Společnost ČSAD Hodonín a.s. dále využívá další nástroje pro udržení přízně zákazníků – zveřejňuje informace o firmě v odborném tisku, účastní se konferencí a seminářů s odbornou tematikou. Tím, že se ČSAD Hodonín a.s. pravidelně účastní logistických veletrhů (Brno, Mnichov), se nejen zviditelňuje, ale také udržuje patřičný kontakt se světem logistiky.



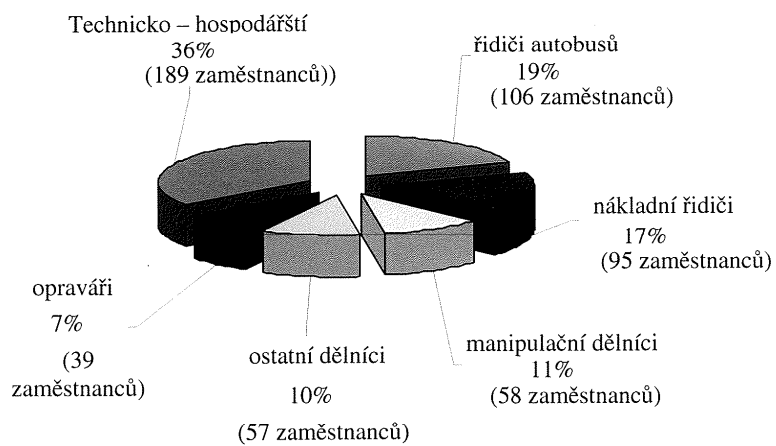
## 5.2 Ekonomické ukazatele

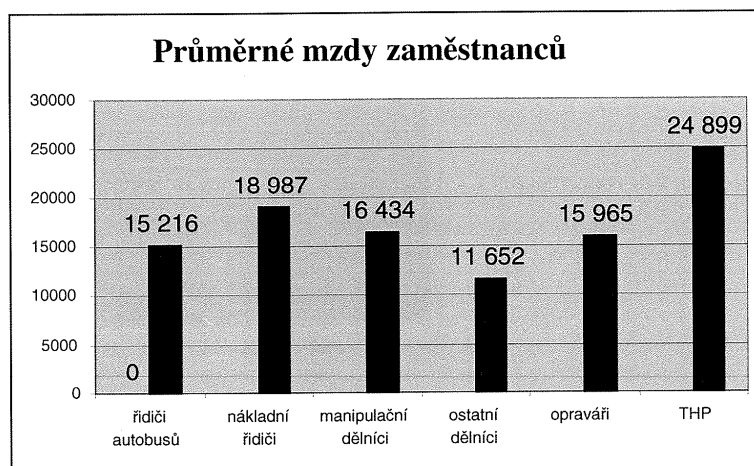
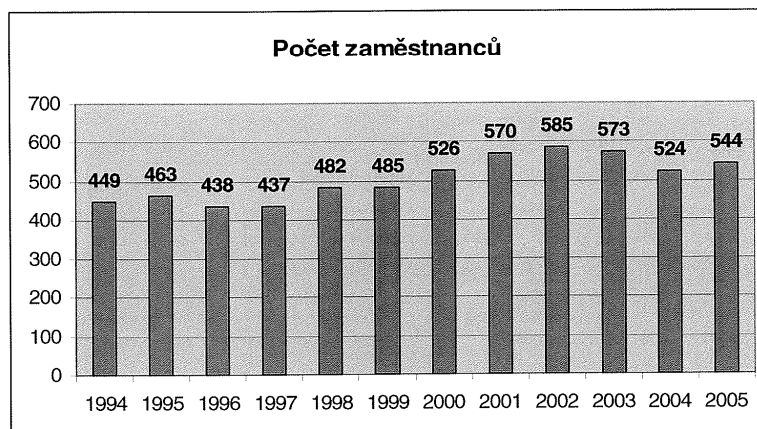


### Podíl jednotlivých činností na obrátu firmy v r. 2005



### **Průměrné počty zaměstnanců (z celkového počtu 544)**



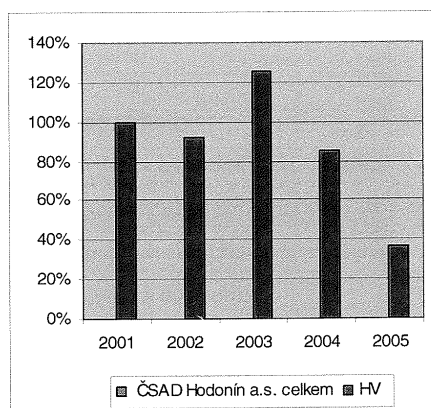
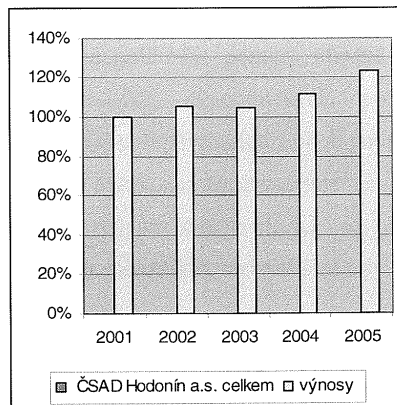
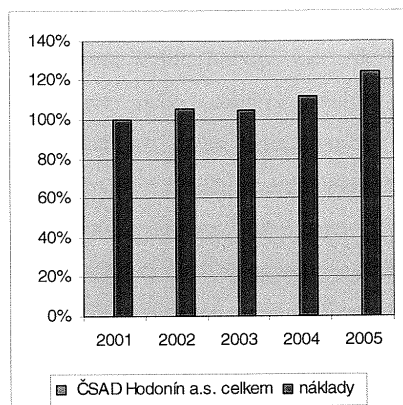


### ČSAD Hodonín a.s celkem

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>ČSAD Hodonín a.s. celkem</b>					
Náklady	100%	105,43%	104,59%	111,71%	123,51%

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>ČSAD Hodonín a.s. celkem</b>					
Výnosy	100%	105,33%	104,75%	111,50%	122,83%

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>ČSAD Hodonín a.s. celkem</b>					
HV	100%	92,02%	125,21%	84,87%	36,07%



### 5.3 SWOT analýza společnosti

SWOT analýza je technika strategické analýzy, založená na zvažování vnitřních faktorů společnosti (silné a slabé stránky) a faktorů prostředí (příležitosti a hrozby). SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostem a ohrožením.

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu příležitosti a ohrožení (hrozby) jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Pro silné stránky podniku platí tzv. pravidlo MAX, tzn. že se snažíme tuto oblast co nejvíce maximalizovat (aby nám přinášela co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence a zároveň se co nejvíce přiblížit přáním zákazníka), na rozdíl od toho pravidlo MINI – čili se snažíme o minimalizaci jeho vlivu.

Z hlediska rozmanitosti poskytování služeb zákazníkům firmou ČSAD Hodonín a.s. je zde zpracována rámcová průřezová SWOT analýza, která je vodítkem pro zpracování detailních analýz v rámci jednotlivých úseků, které produkují široký komplex služeb.

**Silné stránky:**

- vysoká kvalita služeb, certifikát kvality ISO 9001:2000
- komplexnost služeb (široký rozsah)
- individuální přístup k zákazníkovi, logistické projekty podle přání zákazníka
- cenová dostupnost
- vysoká kvalifikace zaměstnanců
- interní a externí komunikace s podporou vyspělé IT podle požadavků doby
- průběžné investice do dopravní a manipulační techniky, IT, pracovního prostředí
- tradice, dobré jméno a image
- dobré sociální klima
- firemní kultura
- know-how

**Slabé stránky:**

- převážná orientace na tuzemský trh
- ještě ne plně rozvinutá spolupráce se zahraničními logistickými operátory
- absence koncentrace komplexních logistických služeb do jednoho uzlového místa na styku různých oborů doprav, tzv. veřejného logistického centra (pomalá realizace z důvodu nedotažení koncepce z úrovně státní správy)

**Hrozby:**

- po vstupu ČR do EU vyšší konkurence na trhu
- podpora železniční dopravy z EU
- nepředvídatelná cena ropy
- nedostatek řidičů v rámci EU
- zahlcení firmy dalšími aktivitami v případě, že nedojde k systémovým organizačním opatřením a strukturálním změnám
- nedostatek vlastního kapitálu pro rozvoj na úroveň konkurence EU

**Příležitosti:**

- obchod Východ – Západ (výhodná poloha ČR v Evropě pro poskytování logistických služeb)
- po vstupu EU zrychlení dopravy (odpadnutí čekání na hranicích)
- nalezení strategických partnerů pro logistiku v zahraničí
- neustálý vědomostní růst zaměstnanců
- sledování vyhodnocování a účelná aplikace nových trendů v oboru
- využití finančních zdrojů ze strukturálního fondu EU Operační program Infrastruktura za účelem posílení finančního zajištění směřujícího k vybudování Intermodálního logistického centra v Brně

## **6 Cíle, strategie, budoucnost firmy**

**ČSAD Hodonín a.s. je spolehlivá procesně řízená společnost**, která v oblasti dopravní, skladovací a distribuční logistiky je konkurenceschopným rozvíjejícím se obchodním partnerem i v třetím tisíciletí.

### **6.1 Podnikatelská vize**

Udržet postavení a.s. mezi deseti nejlepšími a vyhodnocovanými logistickými firmami v České republice a postupně se prosazovat mezi nejlepší firmy v EU prostřednictvím spokojených zákazníků za podpory:

- kvality a efektivity řízení zakotvené v systému managementu jakosti → ISO 9001:2000
- komplexních logistických služeb
- odpovídajících zdrojů
- spolehlivé a výkonné sítě spolupráce s významnými tuzemskými a zahraničními subjekty

### **6.2 Cíle ČSAD Hodonín a.s.**

**Cílem firmy ČSAD Hodonín a.s.** je stát se prioritní firmou v ČR v dopravě a logistice a být v kvalitě poskytovaných služeb rovnocenným partnerem obdobným firmám v Evropě. Chce toho dosáhnout kvalitou řízení, zlepšováním procesů a poskytovaných služeb, zvyšováním odborné způsobilosti zaměstnanců a citlivostí k životnímu prostředí při provozování všech jejích činností

### **6.3 Strategie ČSAD Hodonín**

Pod pojmem **strategie** se obecně rozumí stanovení dlouhodobých cílů firmy a určení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Postupné plnění jednotlivých strategických cílů směřuje k realizaci předem stanovené vize, která představuje konečné řešení záměru společnosti na vybudování nového, stabilního a konkurenčně schopného postavení firmy v podnikatelském prostředí.

Společnost ČSAD Hodonín a.s. se jako český subjekt již několik let pohybuje mezi předními logistickými operátory v České republice. Můžeme říct, že svým zákazníkům nabízí poměrně širokou nabídku služeb na úseku přepravy produktů od jejich vzniku až ke spotřebitelům včetně požadovaných operací, vesměs uskutečňovaných v logistických centrech v Praze, Brně a Hodoníně. Firma si získala důvěru významných zákazníků, jako jsou např. atraktivní zakázky od firem Whirlpool ČR, spol. s r.o., JohnsonDiversey Česká republika, s.r.o., HARTMANN-RICO, a.s. aj.

Strategie a.s. spočívá i nadále v rozvoji logistických služeb na ploše nejen našeho státu, ale i střední Evropy, jako odezvě na potřeby trhu. S tím úzce souvisí vytvoření funkčních aliancí s prověřenými, spolehlivými a významnými zahraničními logistickými operátory. Pro zvládnutí této perspektivy musí být vybudováno provozní, technické i personální zázemí umístěné ve vhodné lokalitě, kterou charakterizuje silná výrobně spotřebitelská základna, souběh zbožových toků, hustota osídlení a vhodné dopravní napojení.

Strategii dalšího vývoje vidí firma ČSAD Hodonín a.s. v pokračování úspěšného rozvoje, který bude směřovat k upevnění pozice ve společnosti poskytovatelů komplexních logistických služeb vysokého standardu a ve vytváření důvěry v dodavatelsko-odběratelských vztazích, které jsou základem dlouhodobé spolupráce. Společnost nadále plánuje naplňovat požadavky a očekávání klientů odpovědným přístupem všech zaměstnanců k plnění pracovních povinností a zadaných úkolů a budovat strategické vztahy na globálním trhu.

#### **6.4 Hlavní strategické záměry pro rok 2006**

- Pokračovat v rozvoji komplexních logistických služeb se zaměřením na vybudování logistického centra v Brně a na spolupráci s tuzemskými i zahraničními logistickými operátory
- Zajišťovat na odpovídající úrovni technické vybavení dopravními prostředky na úseku nákladní dopravy, osobní dopravy a opravárenským zařízením za účelem jejich spolehlivé funkce, která se promítá do plnění požadavků zákazníků.
- Vytvářet partnerské úzce spolupracující aliance v oblasti efektivní spolupráce postavené na prvcích důvěry mezi dodavatelem a odběratelem služeb.



- Připravit akciovou společnost na zavedení integrovaného systému řízení s ohledem na kvalitu, životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví
- Udržet postavení společnosti mezi nejlepšími logistickými operátory v ČR
- Zajišťovat odbornou způsobilost zaměstnanců na standardech EU
- Dbát na odpovídající úroveň propagace a medializace společnosti ČSAD Hodonín a.s., která bude podporovat pozici a uplatnění společnosti v mezinárodním měřítku
- Pokračovat v zapojení se do práce svazů, hospodářských komor a dalších institucí, využívat také spolupráci s akademickou obcí; to vše s cílem být v kontaktu s aktuálními trendy v oblasti obdobného podnikání.

## Závěr

V mé bakalářské práci popisuji firmu ČSAD Hodonín a.s. a její obchodní činnost. Firma ČSAD Hodonín je firmou velmi zajímavou, protože patří ve svém poli působnosti mezi špičku v České republice.

Jako ostatní dopravní firmy poskytuje autobusovou a nákladní dopravu, ale důraz klade zejména na komplexní řetězec logistických činností, což v sobě skrývá vnitrostátní i mezinárodní silniční dopravu, vnitrostátní a mezinárodní spediční služby, operace ve skladech, poskytování veškerých celních služeb, systém přepravy kusových zásilek. Výše uvedené činnosti spadající do logistického řetězce tvoří přibližně 40% celkového obrátu firmy. Další podstatné procento z celkového obrátu firmy je tvořeno prodejem pohonných hmot a s tím souvisejícího zboží na čerpacích stanicích. Obchodní činnost „pohonné hmoty“ přesahuje 35% celkového obrátu.

ČSAD Hodonín a.s. dále provozuje následující obchodní činnosti – prodej a servis vozů Citroën, opravárenství, autobusovou dopravu. Zaměřil jsem se na obchodní činnosti, které jsou atraktivnější – komplexní logistické služby, pohonné hmoty, prodej a servis vozů Citroën oproti opravárenství a zejména autobusové dopravě, která příliš nemá potenciál se rozvíjet, ale zajišťuje standardní dopravní obslužnost regionu.

U každé obchodní činnosti jsem uvedl základní informace, pak jsem ji šířeji popsal a analyzoval jsem některé ekonomické údaje jednotlivých obchodních činností – náklady, výnosy a hospodářský výsledek za posledních 5 let, tj. za léta 2001 - 2005 – za každou obchodní činnost zvlášť a nastínil jejich očekávaný vývoj. Protože jsem si však byl vědom, že pracuji s neveřejnými strategickými čísly, zvolil jsem takový způsob prezentace, který splnil potřeby mé práce a zároveň nevystavoval společnost ČSAD Hodonín úniku citlivých informací a přesných čísel.

V další části jsem pak popsal historii a současnost firmy ČSAD Hodonín a.s., její historický vývoj od roku 1949 až do dnešních dní.

Uvedl jsem některé další ekonomické údaje, které se ovšem již týkaly společnosti ČSAD Hodonín a.s. jako celku – jako například obrát, aktiva, počet zaměstnanců apod. za posledních několik let.

V závěrečné části jsem popsal strategii a cíle firmy do budoucna; strategie je velmi důležitá, pomocí kvalitní strategie může podnik snáze dosáhnout realizace svých cílů.

## Resumé

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu obchodní činnosti společnosti ČSAD Hodonín a.s. V této práci se nachází popis jednotlivých obchodních činností firmy (skladování, spedice, expresní přeprava kusových zásilek TOPTRANS, celní služby, prodej pohonných hmot, prodej a servis vozů Citroën, nákladní doprava), jejich vývoj a rozbor současné situace. Jdou zde uvedeny ekonomické ukazatele těchto obchodních činností – náklady, výnosy a hospodářský výsledek – za období posledních 5 let, tj. údaje jsou za roky 2001 – 2005. Údaje mají vypovídací hodnotu o jejich vývoji.

Bakalářská práce také obsahuje informace a údaje o vývoji firmy ČSAD Hodonín a.s. jako celku. Je zde také provedena celková analýza společnosti, nastíněn její možný vývoj a zejména strategie firmy, jež je nezanedbatelnou součástí takové práce; pomocí vhodně zvolené strategie může firma lépe dosáhnout svých cílů.

Při psaní této práce jsem těžil z informací od představitelů jednotlivých obchodních činností, z interních materiálů společnosti a také ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury.

## **Résumé**

The aim of my bachelor thesis was to undertake analysis of business activities of the company ČSAD Hodonín a.s.

In this thesis there is description of individual firm's business activities (storage, forwarding, express carriage (transport) of packages, customs services, fuel sales, car's sales and services (Citračn), lorry transport), their development and the analysis of the present situation. Here

I brought the economic indicators of these business activities in – costs, revenues and trading income – during the last 5 years, e.g. the indicators are for the years 2001 – 2005. The data have predicative value about their progress.

Bachelor thesis also contains pieces of information and data about progress of ČSAD Hodonín a.s. as a whole. Analysis of the whole company is carried out here, too, its possible progress and especially the company's strategy which is an essential part of this thesis; through suitable strategy the company can achieve its goals better.

During writing this bachelor thesis I benefited from the representatives of particular business activities, from the internal materials of the company and from the resources named in the list of used literature.

## Seznam použité literatury a internetových zdrojů

- [1] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika-procesy a její řízení*. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2001. 344 s. ISBN 80-7226-521-0
- [2] KYŇCL, J. *Podnikání v silniční dopravě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-743-5.
- [3] LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. *Logistika*. Přel. Ing. E. Něvrlá. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- [4] *Výroční zpráva akciové společnosti za rok 2005*
- [5] *ČSAD Hodonín a.s.* [online]. Dostupné z <<http://www.csad-ho.cz/>>.
- [6] *JS Petrol s.r.o.* [online]. Dostupné z <<http://www.jspetrol.cz/index.php?action=onas>>.
- [7] *Ministerstvo dopravy ČR* [online]. Dostupné z <<http://www.mdcz.cz>>.
- [8] Interní materiály ČSAD Hodonín a.s.