IT a anatomie logistických služeb

(pracovní dokument)



Kateřina Smolková

VŠE Praha, 2022



Mapa oblastí řízení logistické firmy podle kapitol textu (s odkazy)

<table>
<tr><td colspan="4">[1] Strategické řízení firmy</td></tr>
<tr><td>[2] Finanční řízení firmy</td><td>[3] Controlling</td><td>[4] Řízení prodeje služeb</td><td>[5] Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb</td></tr>
<tr><td colspan="2">[6] Personální řízení</td><td colspan="2">[6] Řízení a správa majetku</td></tr>
<tr><td colspan="2">[8] Řízení přepravy zásilek</td><td colspan="2">[9] Řízení spolupráce s dopravci</td></tr>
<tr><td colspan="2">[10] Řízení komunikace se zákazníky</td><td>[11] Řízení škod a krizí</td><td>[12] Řízení udržitelného rozvoje</td></tr>
</table>

Obsah

A) Úvod *5*

A.1) Úroveň 1: AFI **6**

A.2) Úroveň 2: AF II **6**

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení 6
A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti 8
A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT 8
A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty 9
A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika 9

A.3) Úroveň 3: AF III.1 – AF III.n **9**

Trh přepravců zásilek *10*

Charakteristika KEB služeb **10**

Základní členění KEB služeb **10**

Cesta zásilky k příjemci **11**

1. Strategické řízení firmy *13*

2. Finanční řízení firmy *14*

3. Controlling *16*

4. Řízení prodeje služeb *17*

5. Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb *18*

6. Personální řízení *19*

7. Řízení a správa majetku *20*

8. Řízení přepravy zásilek *21*

8.1 Úloha analýzy kvality objednávek **21**

8.2 Úloha analýzy kvality doručení **22**

8.3 Úloha monitorování výkonů na jednotlivých směrech **24**

8.4 Úloha plánování balíkové služby **25**

9. Řízení spolupráce s dopravci *27*

9.1 Úloha hodnocení dopravců **27**

9.2 Úloha fakturace dopravních služeb **27**

9.3 Úloha evidence přiřazování benefitů dopravcům **28**

10. Řízení komunikace se zákazníky *29*

10.1 Úloha analýz řešení požadavků a stížností **29**

10.2 Úloha optimalizace reakční doby call center **29**

11. Řízení škod a krizí *31*

11.1 Úloha řízení škod **31**

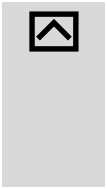
11.2 Úloha řízení krizí **31**

11.3 Úloha evidence pracovních incidentů **32**

12. Řízení udržitelného rozvoje 33
12.1 Úloha analýzy využití dopravních prostředků 33
12.2 Úloha měření emisí CO2 33
13. Závěry 34
14. Zdroje 35

A) Úvod

Portál představuje soubor postupně připravovaných textů s názvem „***IT a anatomie firmy***“ jejímž společným záměrem je prezentovat ***otázky analýzy a návrhu informačních systémů zejména vzhledem k obsahu řízení*** firem a organizací. Tyto texty jsou s ohledem na rychlost využití realizovány na bázi ***stejných formálních i strukturálních pravidel***. Každý z jednotlivých textů se chápe primárně jako ***podklad pro řešení*** problémů a projektů, s kterými se analytik v praxi obvykle střetává.



Cílem tohoto textu je poskytnout ***základní přehled*** o řízení firmy poskytující logistické služby podle jednotlivých ***oblastí řízení*** rozdělených na standardní a specifické, a to na základě ***vybraných komponent*** řízení. Pro ***detailní vymezení*** těchto komponent se text odkazuje na informace uvedené v přílohách tohoto dokumentu, případně v ostatních dokumentech této řady.

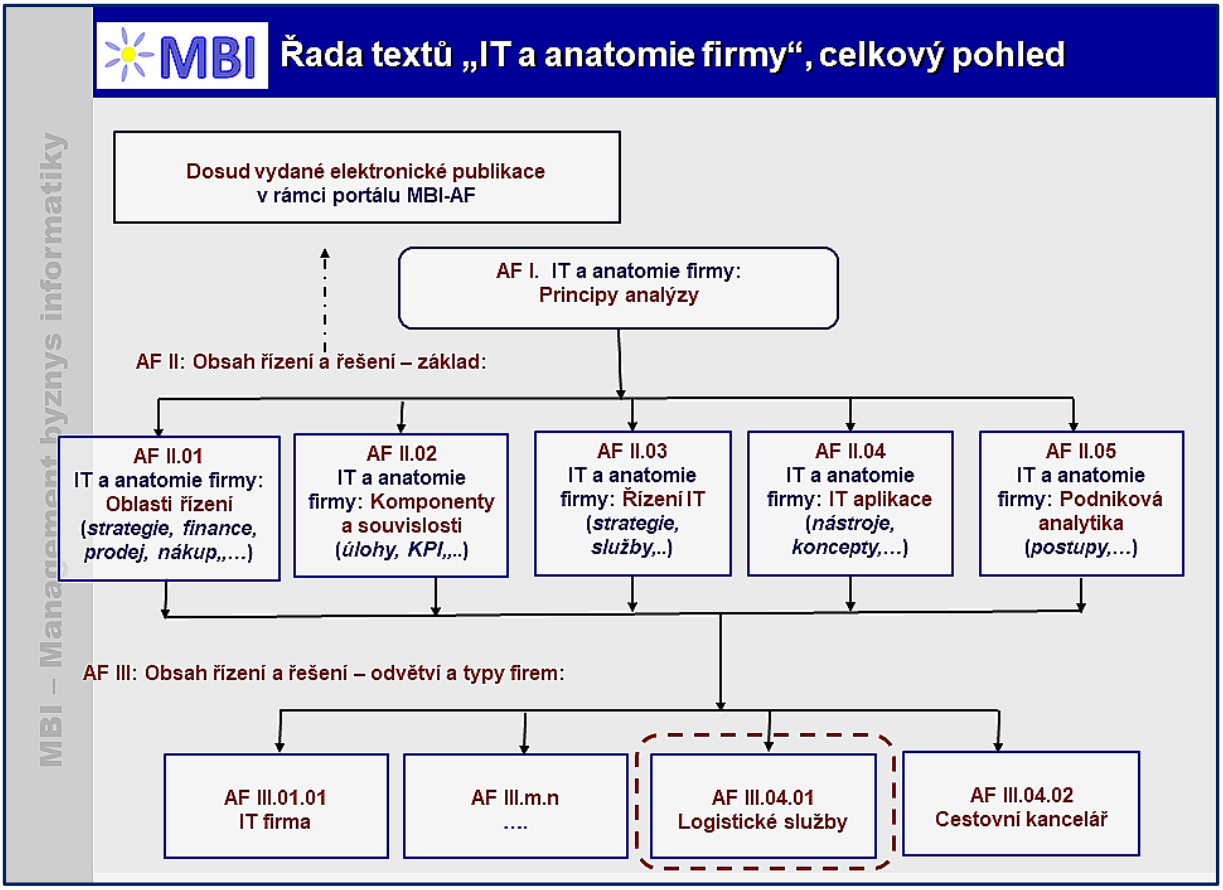
S rychlostí využití textů souvisí i začlenění tzv. „***map***“ na úvod celých dokumentů a jednotlivých kapitol, obsahujících jejich obsah s číselnými odkazy na příslušné části. ***Odkazy*** na jiné podkapitoly v rámci tohoto textu jsou standardně uvedeny ***v hranatých závorkách***, např. [2.3.4]. Odkazy na kapitoly v jiných textech nebo dokumentech jsou označeny symbolem „→“.

Obsahem tak jsou vzájemně na sebe navazující texty vycházející většinou ze stránek obdobného portálu MBI, který je na adrese https://mbi.vse.cz, ale ten je však ***momentálně z bezpečnostních důvodů přístupný*** uživatelům využívající pouze doménu ***vse.cz***. V obrázcích a dokumentech se proto můžeme setkat s logem portálu MBI.

Vzhledem k otázkám vývoje a změn v byznys i IT prostředí, jsou jednotlivé texty dostupné ***zdarma a pouze elektronicky***. Předpokládáme tak, že se jednotlivé části budou ***průběžně aktualizovat*** a umisťovat na tento web.

Ještě terminologická poznámka: V textu jsou použity termíny „***podnik***“ i „***firma***“ ve stejném nebo obdobném smyslu. Termín „***firma***“ pokládáme za základní, ale v mnohém kontextu je využití termínu „***podnik***“, „***podnikový***“ apod. přirozenější. Využíváme je tak podle obvyklých použití v praxi.

Celkový pohled na řadu dokumentů dokumentuje Obrázek A-1.



Obrázek A-1: Řada textů "IT a anatomie firmy"

Ke schématu a ***uspořádání*** řady doplníme ***několik poznámek*** s rozdělením na výše uvedené ***úrovně***. Na nejvyšší úrovni je blok dosud vydaných ***elektronických publikací***. Ty mají povahu oficiálních textů, na druhé straně všechny další „***pracovní dokumenty***“ se průběžně aktualizují a doplňují. Pro pracovní využití proto doporučujeme využít právě je.

A.1) Úroveň 1: AFI

Nejvyšší „vrstvu“ publikací představuje „***AF I. IT a anatomie firmy: Principy analýzy***“, kde jsou vymezeny ***hlavní přístupy a principy*** celého konceptu.

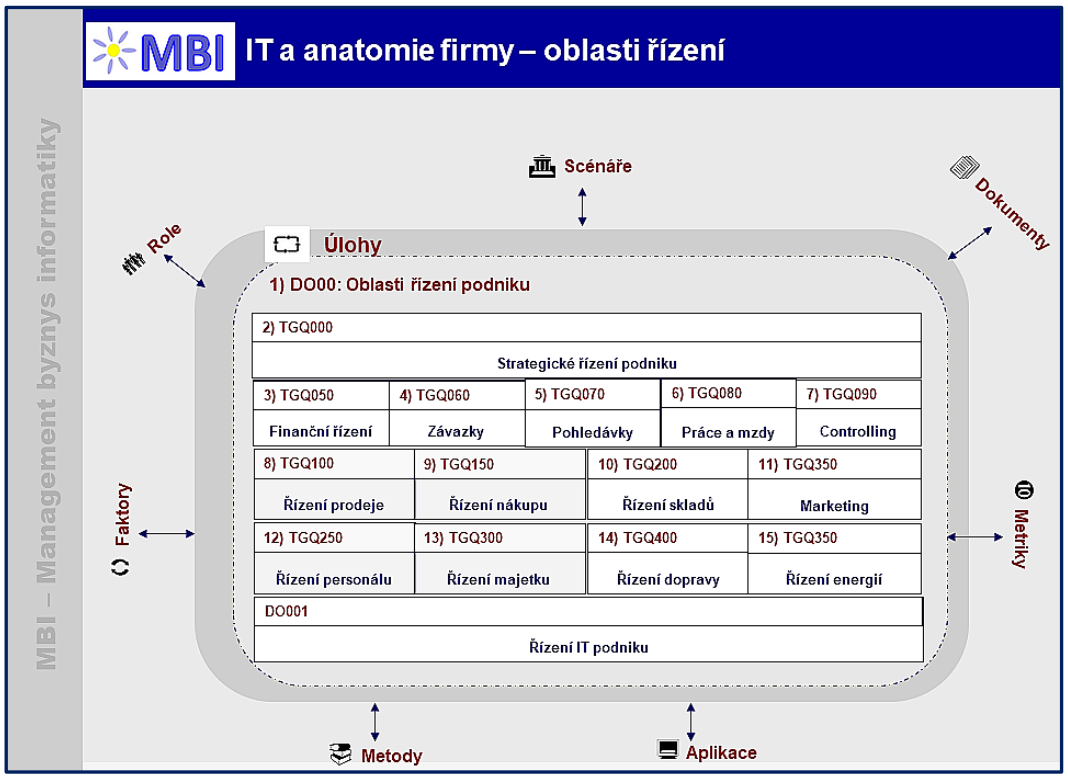
A.2) Úroveň 2: AF II

Texty na úrovni II navazují na „*Principy analýzy*“ a ***charakterizují firmu a její obsah řízení*** z analytických pohledů, ale ***bez odvětvových specifik***. Zahrnují dva základní texty, a to:

- „*AF II.01: IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“.
- „*AF II.02: IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti*“.
- „*AF II.03: IT a anatomie firmy: Řízení IT*“:
- „*AF II.04: IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty*“.
- „*AF II.05: IT a anatomie firmy: Podniková analytika*“.

A.2.1) AF II.01. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení

První publikací ***na dané úrovni*** je „*AF II.1. IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“. Kapitoly zde představují podstatné aspekty obsahu řízení ***podle jednotlivých oblastí řízení*** firmy. Oblasti řízení, na které se text orientuje dokumentuje Obrázek A-2.



Obrázek A-2: Oblasti řízení v anatomii firmy

Dokumentace každé z oblastí řízení je založena ***na těchto standardních pravidlech***:

- Vlastní obsah každé oblasti řízení je postaven na ***charakteristikách komponent***, které jsou v rámci jednotlivých kapitol ***prezentovány ve stejném pořadí***, tedy i ***se stejnými symboly i čísly*** podkapitol (např. x.3).
- Autoři předpokládají, že uživatel může využít ***samostatně pouze informace pro jednu oblast řízení***, a tedy pouze jednu z kapitol. Proto se využívá jejich standardní struktury, a navíc se řada částí mezi kapitolami ***může ve své podstatě opakovat***, i když s modifikacemi odpovídajícími dané oblasti řízení.
- Oblast ***řízení IT*** má speciální postavení, a následně i ***speciální text*** „*AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT*“.

Pohled na strukturu jednotlivých kapitol podle oblastí řízení dokumentuje následující tabulka:

Tabulka A-1: Přehled komponent řízení a jejich symbolické značení

	Přehled a obsah ***úloh*** tvořících oblast řízení, jsou náplní každé oblasti řízení a ***vymezují její hlavní obsah***. ▪ U základních oblastí řízení (strategie, finance atd.) jsou uvedeny odkazy na dokument „***AF.II.01: Oblasti řízení***“, kde je obsah vymezen detailněji.
	Řízení oblasti v kontextu řízení celé firmy, tj. ***vazby k ostatním oblastem řízení***, včetně řízení IT.
	Metriky a KPI využívané především v reportingu, analytických a plánovacích úlohách. ▪ Jsou součástí obsahu ***každé oblasti*** řízení. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších metrik*** pro řízení daného typu firmy obsahuje ***příloha 1***. ▪ Celkový ***přehled metrik*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***2***. ▪ Celkový ***přehled analytických dimenzí*** a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***3***.

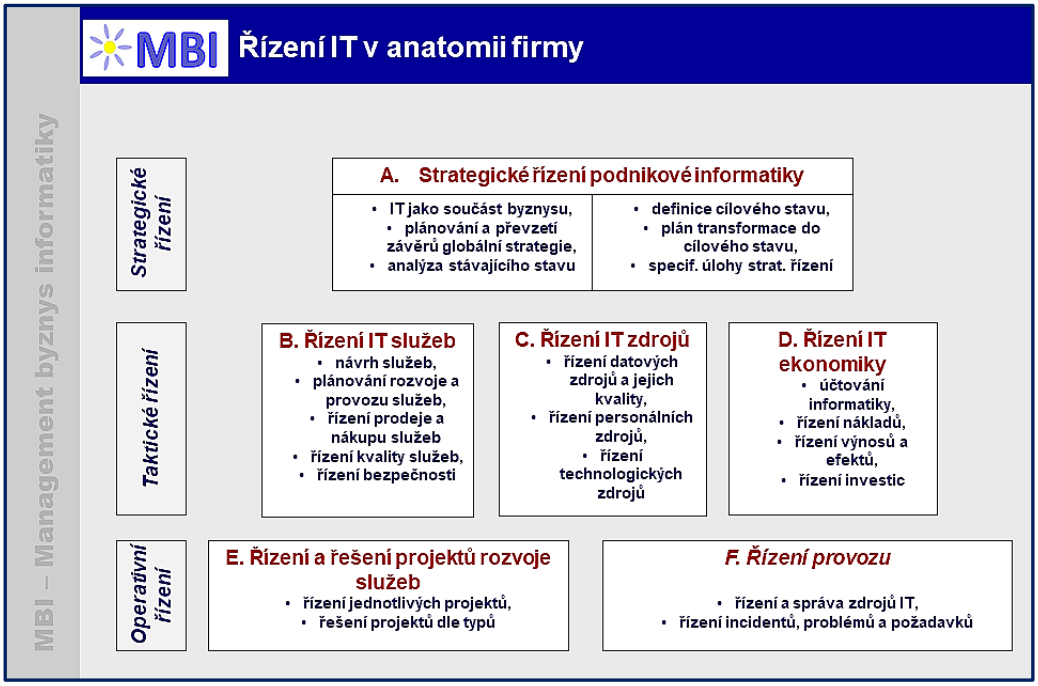
	Přehled hlavních ***dokumentů a dat*** využívaných v jednotlivých úlohách dané oblasti řízení. ▪ Přehled a obsah ***nejpodstatnějších dokumentů*** pro řízení daného typu firmy obsahuje ***příloha 2***. ▪ Celkový ***přehled dat a dokumentů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***4***.
	***Role*** zajišťující úlohy řízení daného typu firmy. ▪ Celkový ***přehled rolí*** řízení firmy a jejich náplň nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitole ***5***.
	Možnosti ***využití IT aplikací***, zejména aplikací, jejich výhody a nevýhody. ▪ Celkový ***přehled aplikací*** v řízení firmy a jejich charakteristiky, výhody a nevýhody nabízí dokument „***AF.II.04: IT aplikace***“.
	Podstatné ***faktory*** ovlivňující řízení, její rozvoj, celkový charakter i úspěšnost daného typu firmy. ▪ Celkový ***přehled faktorů*** řízení firmy a jejich vymezení nabízí dokument „***AF.II.02: Komponenty a souvislosti***“ v kapitolách ***6 a 7***.
	Scénáře představující ***analytické otázky*** k řešení problémů a projektů v oblasti řízení, orientované na hlavní nebo potenciální problémy dané oblasti. ▪ S ohledem na ***specifický charakter*** pro každou oblast řízení jsou uvedeny ***v rámci kapitol*** každé jednotlivé oblasti řízení.
	Hlavní ***doporučení*** k analýze a návrhu řešení informačního systému pro danou oblast řízení.

A.2.2) AF II.02. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti

V daném případě je text „***AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti***“ založen ***na specifikaci jednotlivých komponent*** anatomie firmy a jejich vzájemných vazbách (viz předchozí tabulka)***.*** V tomto dokumentu je obsahem jejich ***detailnější specifikace a přehledy*** napříč firmou.

A.2.3) AF II.03. IT a anatomie firmy: Řízení IT

Dokument obsahuje vyčleněné řízení IT rozdělené do celé řady specifických domén a oblastí, kde každé z nich odpovídá jedna kapitola, a to ve stejné struktuře a se stejnými symboly jako v případě dokumentu „*AF II.01 Oblasti řízení*“.



Obrázek A-3: Oblasti řízení IT v anatomii firmy

A.2.4) AF II.04. IT a anatomie firmy: IT aplikace, nástroje, koncepty

Dokument pokrývá přehled a podstatné charakteristiky zejména jednotlivých typů aplikací, nástrojů a konceptů. Nezahrnuje konkrétní produkty, pouze odkazy na analytické portály, kde jsou tyto informace k dispozici. Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

A.2.5) AF II.05. IT a anatomie firmy: Podniková analytika

Dokument podává analýzu nástrojů, konceptů a doporučených postupů v oblasti podnikové analytiky Charakteristiky IT produktů jsou pojaty z analytického pohledu, tedy kromě základní specifikace i potenciální efekty a na druhé straně problémy, které uživateli přinášejí. Dokument je rozdělen na „*základní podnikovou analytiku*“ (business intelligence, self service business intelligence, competitive intelligence) a „*pokročilou podnikovou analytiku*“. Součástí jsou i doporučené postupy implementací u vybraných typů aplikací.

A.3) Úroveň 3: AF III.1 – AF III.n

Texty na úrovni 3 vycházejí a navazují na dokumenty na prvních dvou úrovních ovšem se zaměřením na ***vybraná odvětví ekonomiky*** (výroba, maloobchod atd.). To znamená, že staví ***na společném základu*** oblastí řízení firmy v dokumentu „*AF II.1 IT a anatomie firmy: Oblasti řízení*“ a ***využívají komponent*** definovaných v textu „*AF II.2. IT a anatomie firmy: Komponenty a souvislosti*“. Předmětem jsou zde zejména definovaná obsahová specifika u ***standardních oblastí řízení*** (jako např. finance, personalistika, majetek apod.) doplněné o ***specifické oblasti řízení*** (jako např. u výroby operativní řízení výroby apod.). Specifické oblasti řízení jsou dokumentovány ve stejné struktuře a na základě stejných pravidel, jako u společného základu.

Trh přepravců zásilek

Tato kapitola je věnována charakteristice trhu přepravců zásilek, který spadá pod odvětví logistiky. Nejprve vymezím základní pojmy, které souvisejí se zkoumanou problematikou a následně nastíním současnou situaci na trhu přepravců zásilek. Důležitým bodem této kapitoly je blíže seznámit čtenáře s procesem doručování balíků, jehož pochopení bude hrát roli při identifikování hlavních komponent řízení a typových analytických úloh.

Charakteristika KEB služeb

Jak už bylo zmíněno v literární rešerši, zkratka KEB zastupuje kurýrní, expresní a balíkové služby. Rovněž se těmto službám přezdívá pouze expresní kurýrní služby, někdy pak jen kurýrní služby.

Obecně můžeme zařadit KEB služby pod služby s vazbou na logistiku. Pojem logistika se v dnešní době užívá naprosto běžně, ačkoliv odborná literatura nenabízí jeho jednotné vymezení. Pokud se však podíváme do historie, termín logistika pochází pravděpodobně z řeckého slova logos, a kromě původního významu spojeného s formální matematickou logikou se jeho užití uchytilo ve vojenství, později pak ve spojení s ekonomickými procesy (Pastor a Tuzar 2007).

Jak se na definici logistiky v rámci podnikových činností dívá (Essex 2019), nahlíží na ni jako na proces pro plánování, efektivní přepravu a skladování zboží z místa jeho původu až ke koncovému zákazníkovi s cílem naplnit požadavky zákazníků včas a s úsporou nákladů. S logistikou také úzce souvisí strategické řízení logistického řetězce (supply chain), který hraje důležitou roli při přesunu zboží, přičemž (Novák et al. 2011) vyzdvihl fakt, že logistické řetězce mají spíše procesní a hodnototvorný charakter. Ačkoliv některé firmy disponují vlastní logistickou sítí, jiné společnosti tuto funkci zadávají externím poskytovatelům logistiky, mezi které patří také poskytovatelé KEB služeb.

Mezi hlavní náplň KEB služeb se řadí přeprava, sběr a zasílání zásilek o různé hmotnosti od malých kusových až po paletové zásilky do 1,5 tuny, a to s definovaným časem popřípadě dnem doručení. Tyto služby poskytují specializovaní poskytovatelé KEB služeb, kteří přímo vstupují do logistických řetězců klientských firem typicky prodávajících hmotné zboží nebo je poskytují zákazníkům ad hoc. Co se pak týče české legislativy, pojem kurýrních služeb v ní zatím není pevně zakotven (Novák et al. 2011).

Pro nadcházející analýzu systému řízení přepravců zásilek ze základní definice KEB služeb vyplývá, že je stěžejní se zaměřit kromě doručování balíků (rozvoz) také na jejich sběr (svoz), s čímž se úzce pojí objednání svozu samotným zákazníkem. Důležitou součástí také část skladování a manipulace, jelikož zásilka je během přepravy v držení poskytovatelů KEB služeb.

Základní členění KEB služeb

Česká asociace mezinárodních expresních přepravců neboli ČAMEP stanovila základní pravidla, podle kterých je možné posoudit, jestli konkrétní firma skutečně spadá pod expresní kurýrní služby – konkrétně tedy pokud jsou splněny alespoň čtyři z následujících služeb (Novák et al. 2011):

a) převzetí zásilky v místě určeném odesílatelem,
b) osobní doručení zásilky příjemci (adresátovi),
c) potvrzení odesílateli o doručení zásilky,
d) monitorování zásilky během přepravy a umožnění jejího sledování odesílatelem i příjemcem,
e) možnost změny adresy doručení během přepravy zásilky,
f) služba uzpůsobená individuálním a osobním požadavkům převzetí, přepravy a doručení zásilky.

V rámci základního vymezení KEB sužeb je lze dále rozdělit podle (Novák et al. 2011):

1. **typu zákazníka na straně odesílatele a na straně příjemce na:**
    - Business to Business (B2B), kdy se doručuje mezi právnickými osobami,
    - Business-to-Consumer (B2C) nebo Customer to Business (C2B), přičemž se doručuje mezi soukromými a právnickými osobami,
    - Customer to Customer (C2C), kdy je doručování uskutečněno jen mezi osobami soukromými.
2. **času sjednaného doručení:**

- Express – nejrychlejší možné a garantované doručení,
- Standard – definované rozmezí, ve kterém probíhá doručení, např. 3-4 dny.

3. **geografické působnosti:**
   - vnitrostátní – doručování na území daného státu,
   - mezinárodní kontinentální – doručování na území daného kontinentu,
   - mezinárodní mezikontinentální – doručování napříč světovými kontinenty.
4. **hmotnostní kategorie:**
   - dokumenty a balíky do 30 kg,
   - palety a těžší či objemnější zásilky v rozmezí 30-1500 kg.

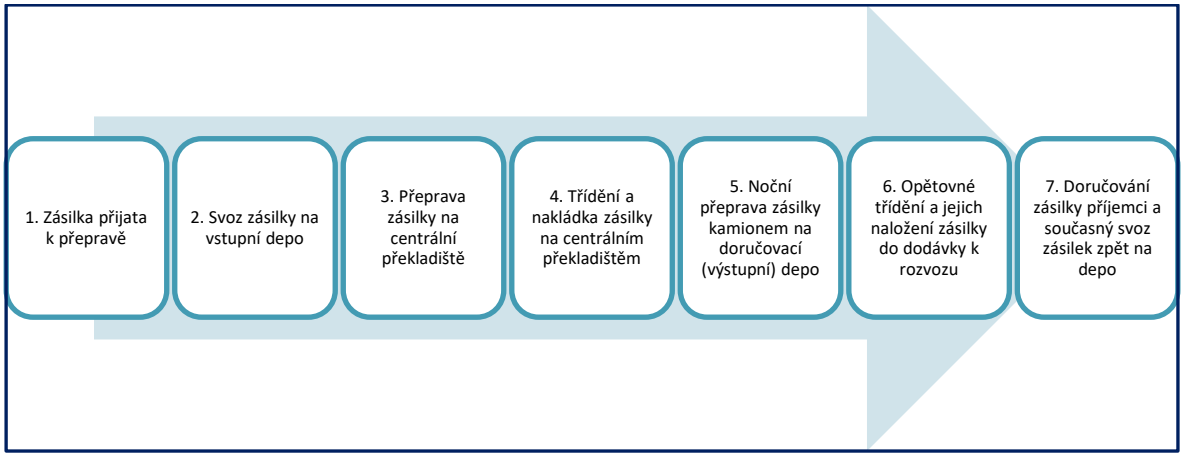
Cesta zásilky k příjemci

Celému procesu doručování zásilek nejprve předchází tzv. objednávka svozu. Svoz lze objednat vícero cestami – například u stálých zákazníků probíhají svozy dle smluvního ujednání na pravidelné bázi, dále může odesílatel využít Zákaznickou aplikaci či zásilku přímo donést na podací místo.

Jakmile je taková zásilka převzata (přijata řidičem), dostává se fyzicky do systému díky naskenování její etikety s ID číslem a její cesta je tak dále monitorována. V některých případech může převzetí zásilky řidičem substituovat průchod centrálním překladištěm či nejbližším vstupním depem. Řidič zásilku následně doveze k odbavení na své nejbližší (vstupní) depo, odkud je převezena na centrální překladiště, kde se v noci zásilky třídí na základě informací na etiketě tak, aby byly následně správným kamionem s výměnnými nástavbami přepraveny na své doručovací (výstupní) depo.

Po tomto nočním převozu jsou zásilky mezi pátou až osmou hodinou ranní díky skenování etikety fyzicky přijímány na svém doručovacím depu, kde dochází k jejich opětovnému třídění – tentokrát už ale směrem k jednotlivým řidičům dodávkových vozidel, kteří doručují zásilky na svém definovaném směru (resp. přesně definované oblasti rozvozu). Při nakládce zásilek řidiči vždy naskenují etikety a naloží patřičné zásilky do svého vozidla tak, aby došlo k maximální efektivnosti jejich doručování. Jakmile je tato nakládka u konce, příjemcům je automaticky zaslána informační SMS s dvouhodinovým časovým oknem doručení. Na dispečinku je řidiči generován přepravní list a tím může řidič začít rozvážet tyto zásilky.

Řidič o svém příjezdu informuje příjemce telefonním hovorem a na stanoveném místě zásilku předá jejímu příjemci a naposled naskenuje její etiketu, čímž se v systému uzavře její doručení. Pokud je potřeba, je provedena platba kartou či dobírkou a tímto úkonem je proces doručení zásilky dokončen[1]. Současně řidiči provádí také svozy zásilek, přičemž tyto zásilky svezou na depo, aby mohly být dále tříděny a doručeny. Názorně je ukázková cesta zásilky zobrazena na dalším obrázku.

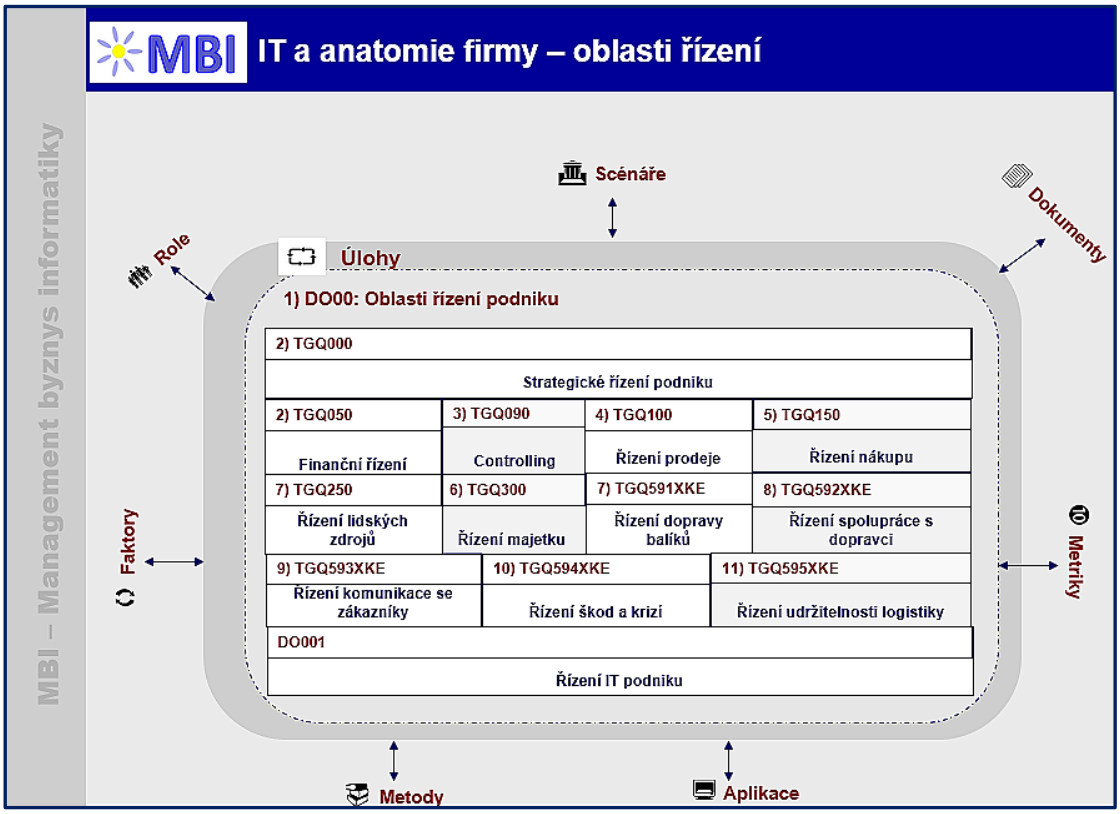


Obrázek 0-1: Ukázková cesta zásilky od odesílatele k příjemci (zdroj: autorka)

[1] V případě, že u doručování B2C nebo C2C není zásilka z důvodů na straně příjemce doručena, je preferováno její doručení na výdejní místo, kde si ji příjemce vyzvedne dle svých časových možností. Při doručování B2B a C2B jsou na doručení standartně dva pokusy, v opačném případě je uložena týden na svém rozvozovém depu.

Díky skenování zásilka prochází tzv. statusy, které udávají, v jakém stádiu se zásilka přesně nachází – ku příkladu výše zmíněné přijetí zásilky do systému, její průchod centrálním překladištěm, její přijetí na výstupním (doručovacím) depu, dále pak nakládka na rozvoz nebo její doručení či nedoručení. Díky tomu lze snadno zjišťovat, co se se zásilkou v přítomném okamžiku děje a na základě těchto dat se pak může provádět další analýza v rámci firemního reportingu. Rovněž také tyto informace slouží pro příjemce a odesílatele, kteří prostřednictvím webových stránek mohou ve zjednodušované verzi zjistit potřebné informace o stavu doručování.

Celkový pohled na strukturu řízení logistické firmy dokumentuje další obrázek.

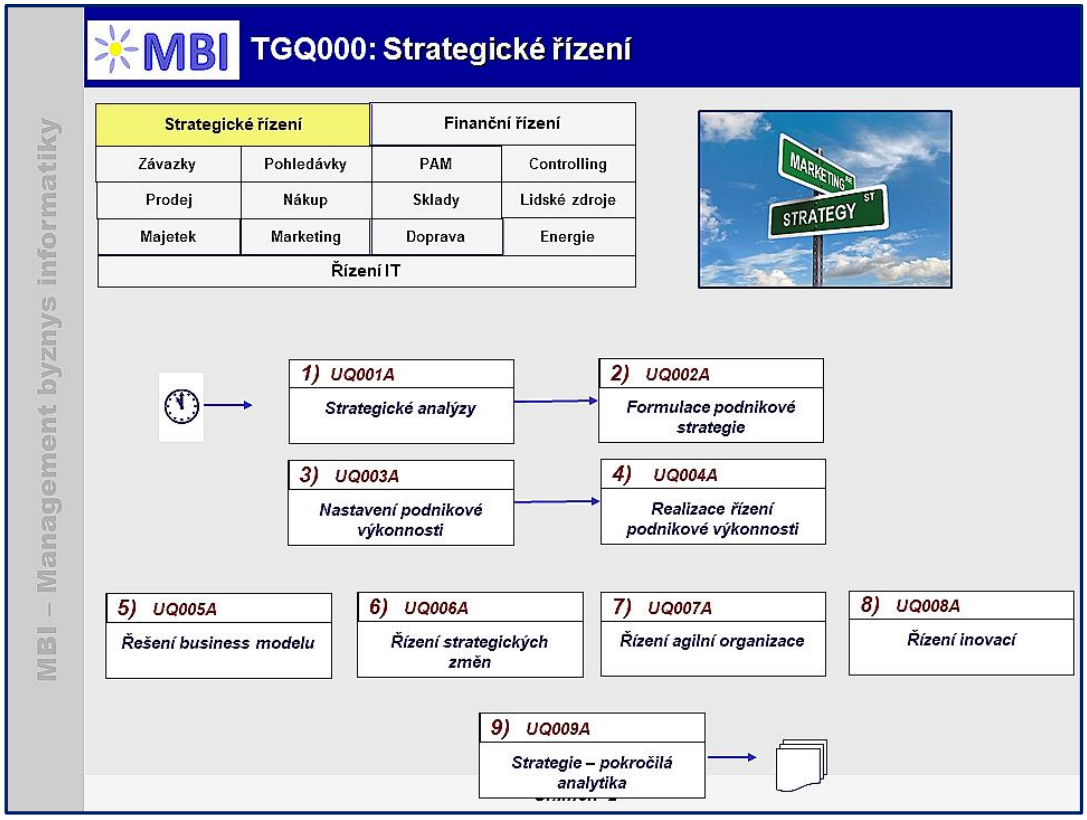


Obrázek 0-2: Celkový přehled oblastí řízení logistické firmy

1. Strategické řízení firmy

Strategické řízení firmy lze chápat jako základ a ***vstup pro formulaci všech plánů a projektů*** ve firmě**.** Do strategického řízení, které je primárně ***záležitostí nejvyššího vedení firmy***, patří ***definování jejího poslání (mission)***, tj. smysl existence ve vztahu k vlastníkům a dalším zainteresovaným skupinám lidí, dále zpracování ***vize firmy***, formulace ***byznys modelu*** *a* specifikace ***hlavních a dílčích cílů. Účelem*** je také zachytit hlavní úkoly jako podstatné vstupy pro analýzu a návrhy řešení celého informačního systému.

Součástí strategie jsou jednotlivé ***strategie pro dílčí oblasti řízení***, tj. marketingová strategie, obchodní strategie, strategie nákupu, personální strategie atd. včetně řešení jejich vzájemné provázanosti. Strategické řízení firmy zahrnuje nebo alespoň úzce ***souvisí se strategickým řízením IT.*** Obsah strategického řízení firmy dokumentuje Obrázek 1-1:



Obrázek 1-1: Strategické řízení – přehled úloh

Základní přehled a obsah úloh strategického řízení firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***1***.

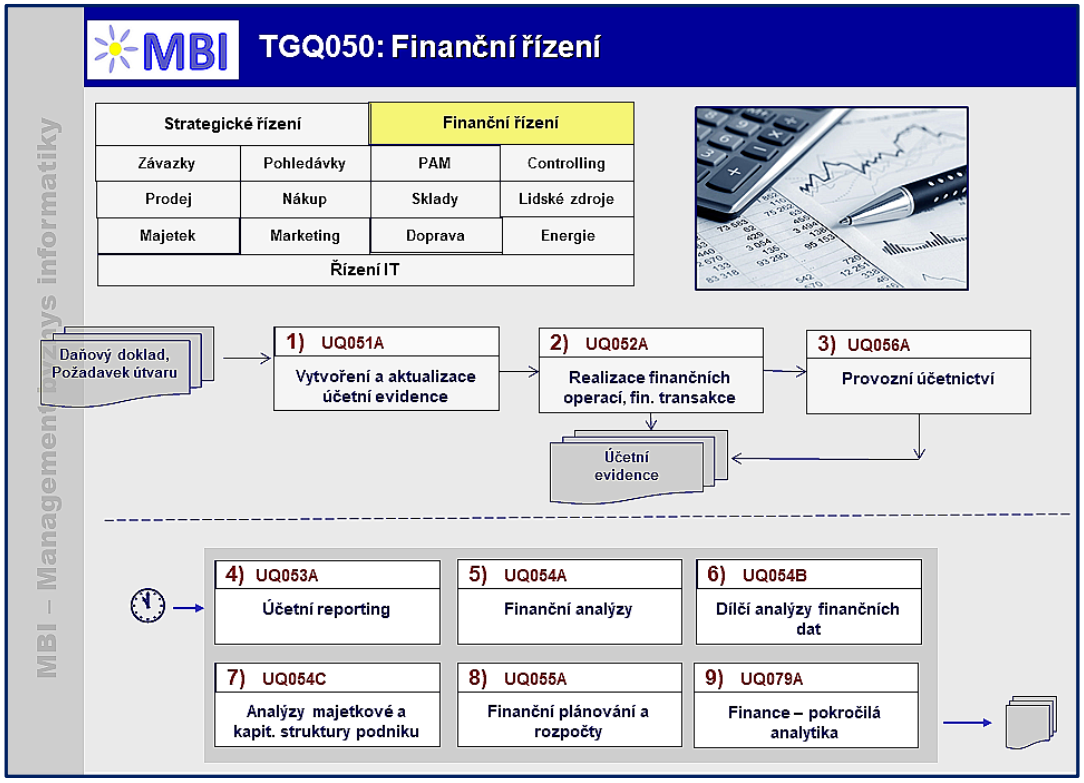
Firemní strategie musí plně ***respektovat vývojové tendence***, které jsou typické pro trh balíkových přepravců. Firma tak reaguje na poptávku zákazníků po rychlejším a kvalitnějším způsobu doručení zásilek, přičemž kvalita poskytovaných služeb je obvykle nejdůležitějším bodem. Vzhledem k tomu, že je u trhu přepravců zásilek dále charakteristická nižší věrnost klientů, je pro firmu důležité dosáhnout tzv. „**Provider of Choice“ statusu**, který se odkazuje právě na ***loajalitu zákazníků*** získanou výše zmíněnou jedinečnou kvalitou poskytovaných služeb. Vždy na začátku roku jsou vrcholovým vedením ***aktualizovány měřitelné cíle kvality*** jak na úrovni celé společnosti, tak i na úrovni jednotlivých dep, přičemž naplnění stanovených cílů vede k neustálému zlepšování podnikové výkonnosti.

2. Finanční řízení firmy

Účelem finančního řízení je:

- zajistit efektivní a spolehlivé ***vykonávání všech účetních operací***,
- realizovat úspěšné ***finanční (úvěrové a další) operace*** vedoucí k udržení finanční stability firmy a jeho konkurenceschopnosti,
- zajistit ***maximalizaci hodnoty majetku*** (pro akcionáře),
- poskytovat pracovníkům finančního řízení (manažerům, finančním analytikům) kvalitní ***analytické a plánovací podklady*** pro řízení finančních zdrojů a zamýšlené finanční transakce,
- ***konsolidovat finanční informace*** z jednotlivých organizačních jednotek a oblastí řízení,
- dosahovat ***stálé likvidity***, tj. schopnosti splácet vklady věřitelům (u bank) a ***likvidnosti***, tj. schopnosti přeměnit finanční instrument (akcie) na peníze,
- zajistit ***solventnost firmy***, tj. schopnost firmy splácet své krátkodobé a dlouhodobé závazky v době jejich splatnosti,
- zajistit ***rentabilitu, tj. ziskovost*** firmy, která měří efektivnost, s níž využívá kapitál, tj. podíl zisku k vloženému kapitálu.

Přehled úloh finančního řízení dokumentuje Obrázek 2-1.



Obrázek 2-1: Finanční řízení – přehled úloh

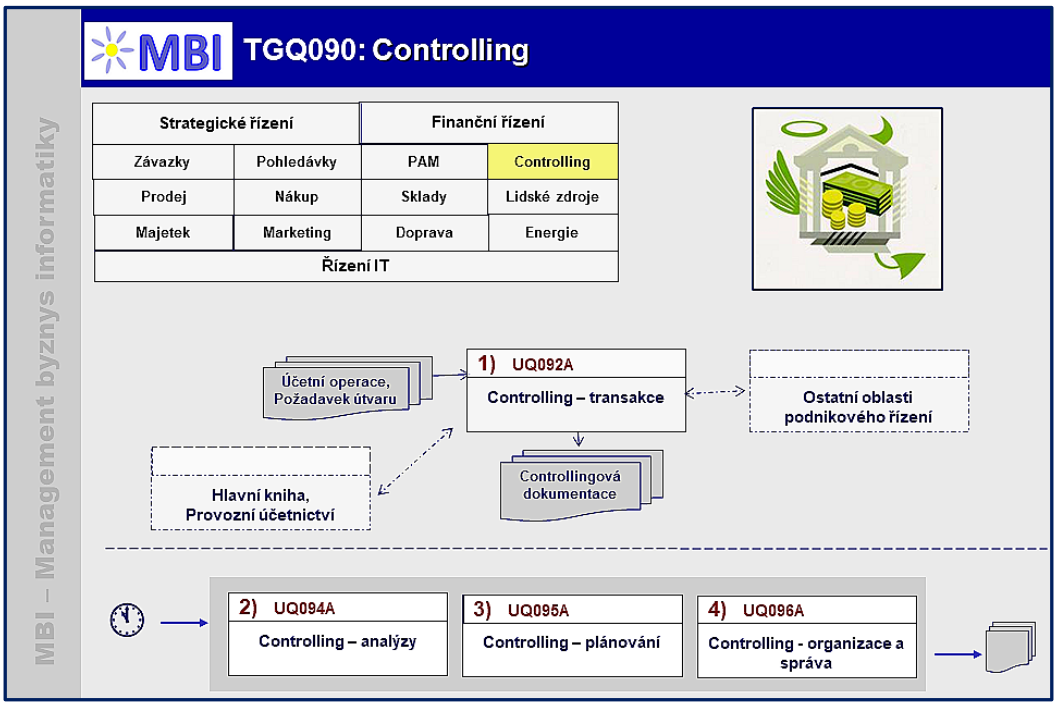
→ Základní přehled a obsah úloh finančního řízení firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***2***.

Pod finanční řízení podniku spadá ***uskutečnění veškerých účetních i finančních operací***, tj. od vedení hlavní účetní knihy, zajištění přehledu u o závazcích či pohledávkách společnosti, správy hotovostních prostředků až po provádění finančních analýz k zachování finanční stability a následné konkurenceschopnosti. Pokud se podíváme blíže na specifika finančního řízení ***u přepravců zásilek, nejdůležitější položkou jsou operace související s dopravou***, výčtově účtování dobírek, pohonných hmot, energií, nájmu velkých logistických prostor i komplexních technologií apod. Hlavní podporou pro vytváření účetní evidence a jednotlivých účetních transakcí v souladu s českou legislativou zabezpečuje hlavní účetní informační systém.

3. Controlling

Účelem controllingu je ***koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace*** a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkcionálním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu, např. při vytvoření pozic specialistů controllerů.

Celkový přehled úloh controllingu obsahuje Obrázek 3-1:



Obrázek 3-1: Controlling – přehled úloh

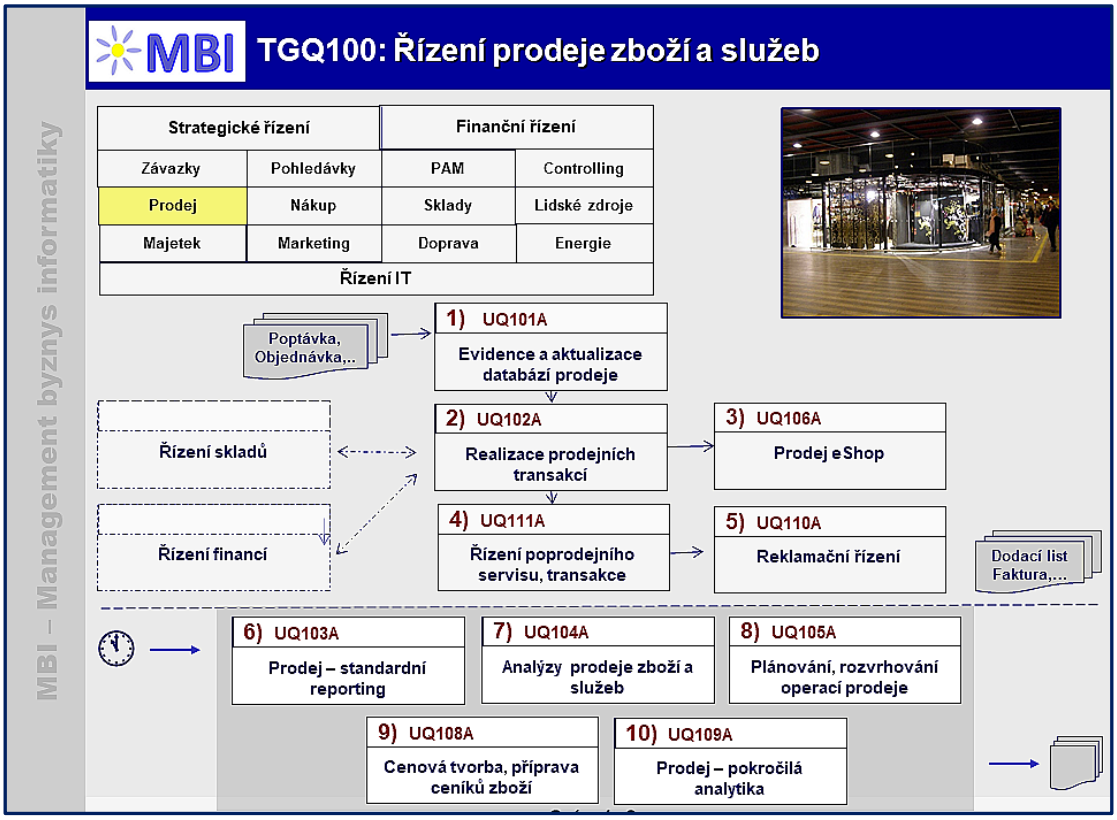
Základní přehled a obsah úloh controllingu firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***6***.

Důležitou součástí podnikového řízení je controlling, který úzce navazuje na finanční řízení firmy. Za ***specifika u controllingu*** u přepravců zásilek můžeme především považovat ***tvorbu podkladů pro controllingové analýzy*** ve vazbě na celkové tržby za tyto balíky, následné vyhodnocování plánu versus skutečnosti počtů těchto balíků a dále analýzy všech nákladů (dopravné, škody na zásilkách, palivové příplatky atp.). Součástí controllingu je ***rovněž plánování firemního rozpočtu*** na další léta.

4. Řízení prodeje služeb

Účelem řízení prodeje je ***dosažení požadovaných ekonomických výsledků*** měřitelných například v tržbách, obratu nebo ziskovosti. Cílem je zajistit ***efektivní a rychlé provádění prodejních operací*** s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům zákazníka za podpory analytických a plánovacích podkladů pro rozhodování o celkových prodejních aktivitách firmy poskytnutých obchodnímu oddělení.

Celkový přehled úloh řízení prodeje dokumentuje (Obrázek 4-1).



Obrázek 4-1: Přehled úloh řízení prodeje

Základní přehled úloh řízení prodeje – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***7***.

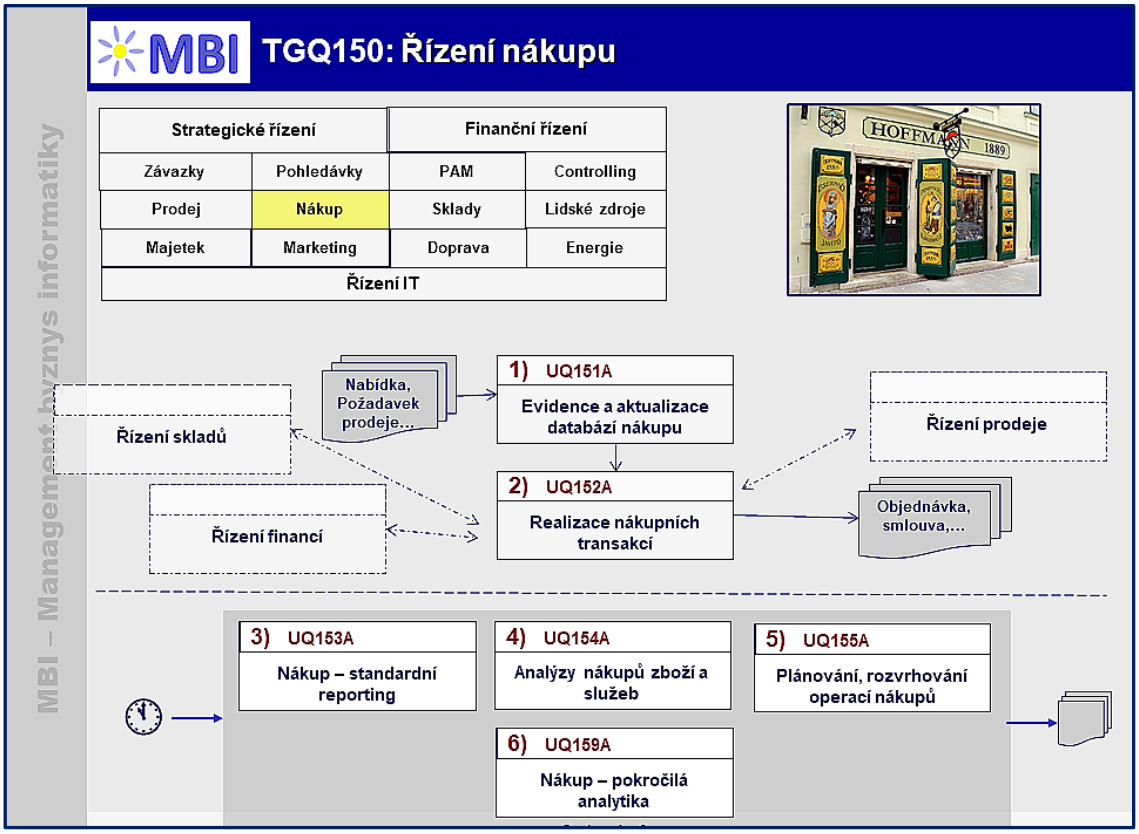
Pod pojmem řízení prodeje se u přepravců zásilek rozumí ***poskytování poštovních[2] balíkových služeb svým zákazníkům***, tedy zajistit přepravu zásilky od momentu jejího převzetí ze strany logistické firmy až k jejímu doručení. Sjednání této služby začíná ku příkladu objednávkou svozu prostřednictvím tzv. Zákaznické aplikace či skrz výdejní a podací místo. Podle požadavků zákazníka dojde ke ***zpracování dané zakázky***, čímž se uzavře ***zasílatelská smlouva*** s daným zákazníkem. Dokladem splnění požadavků zákazníka je potvrzená objednávka, která je v souladu jak s požadavky zákazníka, podmínkami stanovené smlouvy, tak i s legislativními požadavky. Dle vyžádání je ***o doručení případně nedoručení zásilky zákazníkovi zaslán informační email***. Obchodní případ je závěrem zakončen realizovanou fakturací.

[2] Dle zákonu č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách)

5. Řízení nákupu materiálů, kooperací a služeb

Účelem řízení nákupu je poskytnutí nákupčím ***kvalitní analytické a plánovací podklady*** pro rozhodování o celkové orientaci nákupů firmy a o realizaci jednotlivých nákupních operací, na základě čehož se tato oblast orientuje na ***dosažení ekonomické výhodnosti realizovaných nákupů***, při požadované kvalitě, objemu a sortimentu nakupovaného zboží, materiálů a služeb s důrazem na zajištění rychlého provádění nákupních operací s vysokou flexibilitou vzhledem k požadavkům firmy a možnostem dodavatelů.

Celkový přehled úloh řízení nákupu ve firmě dokumentuje (Obrázek 5-1).



Obrázek 5-1: Přehled úloh řízení nákupu ve firmě

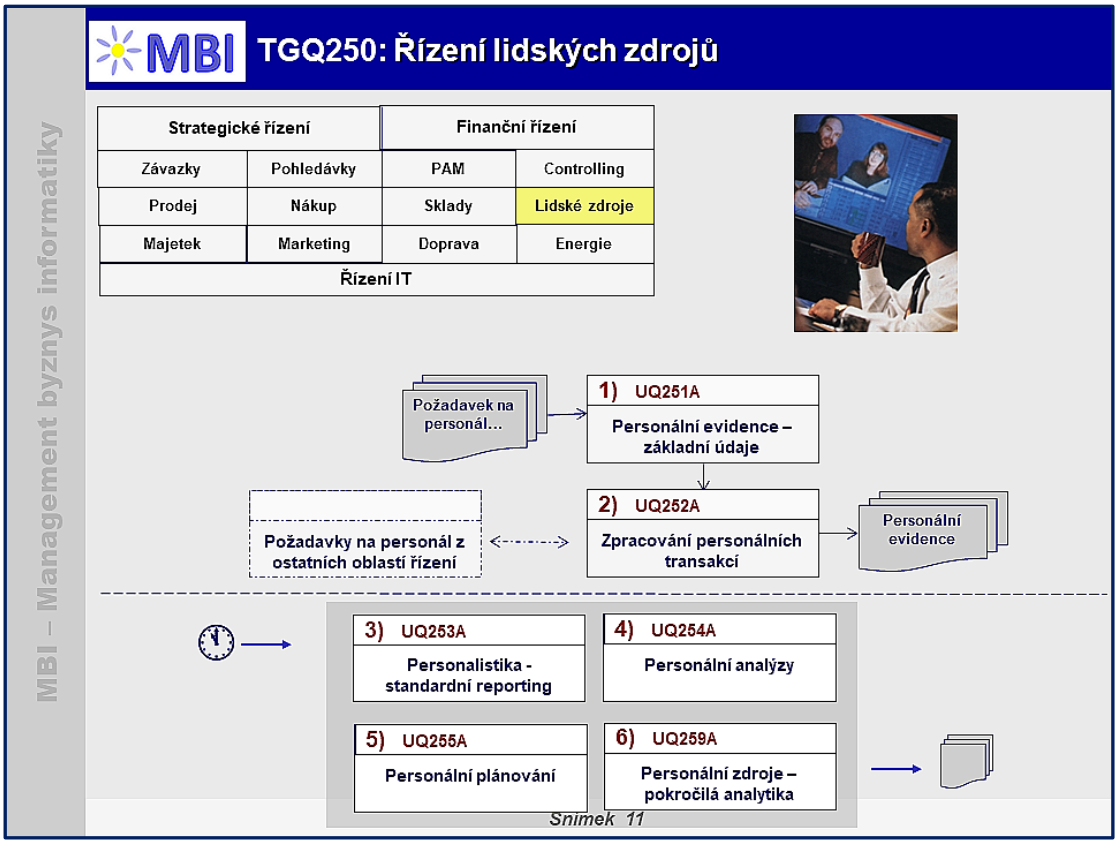
Základní přehled úloh řízení nákupu ve firmě – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***8***.

Nejdůležitějším bodem pro řízení nákupu je ***outsourcing v rámci hlavního realizačního procesu přepravní služby***, přičemž dopravu balíků má na starosti řada ***spolupracujících dopravců*** specializujících se buď na hlavní běhy (převoz zásilek) v rámci kamionové dopravy či pouze na PuD dopravu. Formou nákupu firma také využívá nákupu ***služeb výdejních (případně podacích) míst*** na vyzvedávání a zasílání balíků.

6. Personální řízení

Dosažení počtu zaměstnanců nebo jejich profesní a věkové struktury na základě potřeb daného podniku je cílem oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast řízení se snaží zajistit flexibilní provádění operací v personálním řízení a realizovat potřebný ***kvalifikační rozvoj*** zaměstnanců vzhledem k aktuálnímu stavu aktivit firmy a jejímu vývoji.

Celkový přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy dokumentuje (Obrázek 6-1).



Obrázek 6-1: Přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy

Základní přehled úloh řízení lidských zdrojů firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***10***.

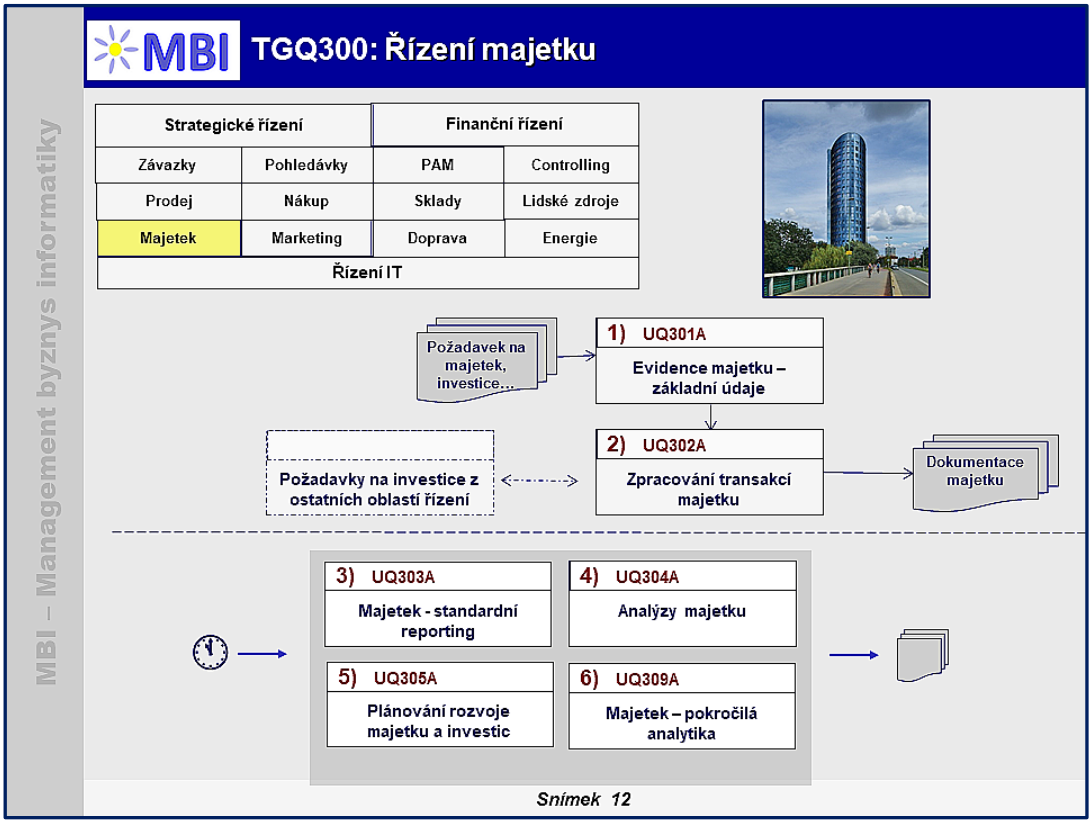
Každý zaměstnanec musí mít vždy ***přesně definovanou náplň práce*** na základě své pracovní pozice a spadá pod patřičné oddělení, popř. pokud se jedná o pozici související s provozem regionálních dep, pak zaměstnanec ***patří pod své konkrétní depo***. Pro účely evidence plánování směn a dovolených je obvykle sledována ***docházka zaměstnanců*** ve firemním docházkovém systému pro následné výpočty práce a mezd. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je nábor pracovníků nových, kteří jsou přijímáni na základě uvolněných či nově vytvořených pracovních pozic. Taktéž je důležité zvyšovat kvalifikaci pracovníků, proto musí být zajišťována odborná a certifikovaná školení.

7. Řízení a správa majetku

Účelem je:

- dosahovat takové ***struktury a rozmístění majetku*****,** které budou nejlépe odpovídat aktuálním i budoucím potřebám firmy,
- zajistit ***kvalitní dokumentaci majetku*** na úrovni jeho pasportizace, specifické technické dokumentace, ekonomické dokumentace,
- realizovat efektivní ***plánování a průběh investičních akcí***,
- poskytovat pracovníkům v oblasti řízení majetku kvalitní ***analytické a plánovací podklady*** pro rozhodování o stavu majetku nárocích na údržbu a na přípravu nových investičních akcí, pro uplatnění optimálních odpisových modelů a další.

Celkový přehled úloh řízení majetku obsahuje Obrázek 7-1.



Obrázek 7-1: Řízení majetku – přehled úloh

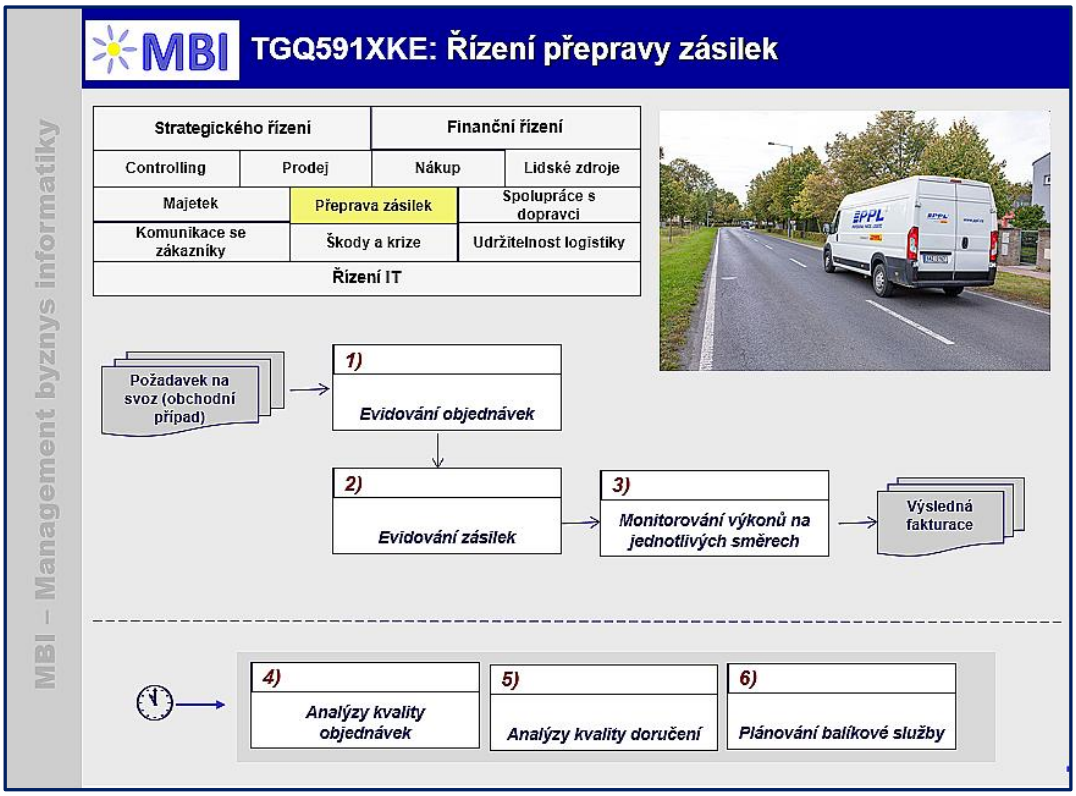
Základní přehled úloh řízení majetku firmy – viz „*AF II.1: Oblasti*“, kapitola ***11***.

Pro přepravce zásilek je typické, že disponují širokou ***sítí budov logistických areálů*** v patřičných lokalitách, ***pronajímají*** centrální překladiště, balíková depa a s nimi související technologie k odbavování a třídění balíků. Mezi tyto technologie patří ***třídící linky, váhy či laserová zařízení*** ke čtení čárových kódů. Firma musí také evidovat využití ***mobilních skenerů či platebních terminálů***, se kterými operují řidiči dodávkových vozů při svozu a rozvoru zásilek. Pod řízení majetku spadá rovněž ***řízení údržby,*** a to přes výše vypsaná technologická zařízení až po údržbu veškerého hardwaru, snímačů atd. Nepostradatelnou částí řízení majetku je rovněž ***analýza investic*** k neustálému firemnímu rozvoji, kde je směrodatná jejich rentabilita, návratnost či doba jejího splácení.

8. Řízení přepravy zásilek

Pro prosperující chod společnosti je ***řízení přepravy zásilek jednou z nejdůležitějších*** oblastí, jelikož se jedná o ***hlavní náplň podnikání***. Právě proto je nutno věnovat této oblasti obzvláště zvýšenou pozornost ve spojitosti s firemní strategií, tedy dosáhnout nejvyšší kvality služeb v oblasti přepravy zásilek.

Jednotlivé analytické úlohy oblasti řízení přepravy zásilek zobrazuje Obrázek 8-1.



Obrázek 8-1: Řízení přepravy zásilek – přehled úloh

Jak už je z názvu oblasti řízení přímo patrné, jejím ***účelem je efektivně řídit přepravu zásilek*** – ideálně tak, aby byly zásilky doručeny rychle a spolehlivě koncovému příjemci. ***Řízení a plánování balíkové služby***, je realizována na základě hlavního informačního systému, kam jsou v reálném čase zaznamenávány ***údaje o přepravě zásilek prostřednictvím systému technologií k odbavování i třídění*** balíků na základě skenů.

8.1 Úloha analýzy kvality objednávek

Cílem je sledovat tzv. ***kvalitu objednávek, pod kterou se rozumí kvalita objednaných svozů***, případně objednané přepravy. Jedná se o moment, kdy zákazník (firma či jednotlivec) projevuje zájem o doručení balíků směrem k cílovému příjemci a vzniká tak objednávka. Jedna ***objednávka může obsahovat více balíků***, které mají být svezeny řidičem na vstupní depo. Ve chvíli, kdy je naskenována etiketa zásilky, dochází k importu dat o fyzickém převzetí zásilky do informačního systému. V systému dále ***prochází objednávka tzv. stavy***, které udávají, co se s objednávku v aktuálním okamžiku děje (byla-li přijatá řidičem, stornována, svezena atp.), což je směrodatné hlavně pro účely dalších analýz. Kromě počtů objednávek svozů či přepravy se primárně ***monitoruje kvalita objednávek***, která se spočítá jako podíl počtu skutečně svezených objednávek ku počtu těm objednávkám, které měly být daný den svezeny.

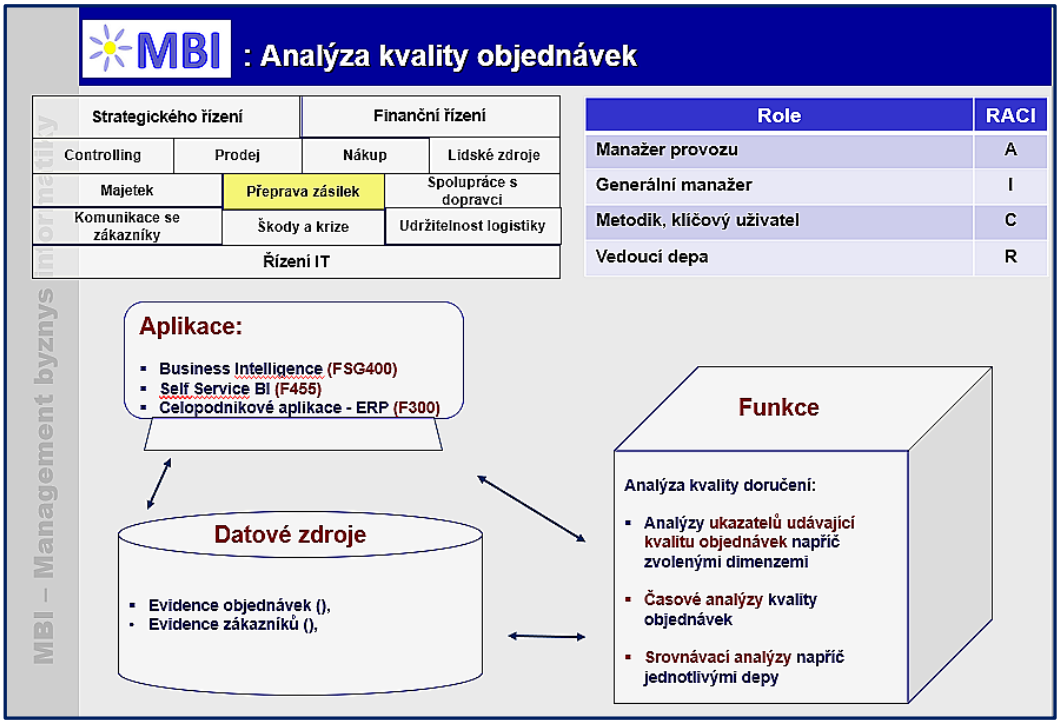
Dimenze:

- Objednané datum svozu,
- Vstupní depo,
- Typ objednávky,
- Stav objednávky,
- Pravidelnost.

Metriky:

- Počet objednávek,
- Počet objednávek ke svozu,
- Počet svezených objednávek,
- Celková kvalita objednávek,
- Kvalita objednávek svozu,
- Kvalita objednávek přepravy,
- Počet stornovaných objednávek.

Klíčové komponenty, které jsou typické pro tuto úlohu, předkládá Obrázek 8-2.



Obrázek 8-2: Úloha analýza kvality objednávek

8.2 *Úloha analýzy kvality doručení*

Úloha řízení kvality doručení se týká přímo procesu doručení balíků znázorňující cestu zásilky příjemci. Jedná se o jednu ***z nejkomplexnějších úloh***, protože se sleduje ***mnoho metrik*** napříč různými dimenzemi. ***Klíčovými metrikami*** jsou počty zásilek přijatých na výstupní depo, dále zásilek naložených a v neposlední řadě zásilek doručených. To, ***zda zásilka byla skutečně přijata, naložena či doručena***, se sleduje prostřednictvím komplexního ***systému skenerů***, přičemž se tyto informace v reálném čase zaznamenávají do hlavního informačního systému, odkud jsou pak využity pro následné analýzy. Z těchto číselných údajů se následně spočítají ***hodnoty tzv. kvalit doručení v procentech***, které určují podnikovou výkonost v oblasti doručování balíků. Sledují se celkem tři tyto klíčové ukazatele kvality, a to:

a) ***Last-Mile kvalita (LM kvalita)*** – kdy se jedná o poměr doručených zásilek ku zásilkám, které byly přijaté na doručovací depo,
b) ***End-to-End kvalita (E2E kvalita)*** – která se vypočítá jako podíl přijatých zásilek ku celkovému počtu zásilek pro daný den,
c) ***Backlog zásilek*** – pod který spadají takové zásilky, které nebyly doručené a zároveň nebyly přijaté na své doručovací depo. Tyto zásilky jsou pak z hlediska výpočtu kvality vyděleny celkovým počtem zásilek pro daný den.

Nedílnou součástí správného výpočtu kterékoliv z výše uvedených kvalit doručení je také ***identifikace data doručení***, přičemž jsou rozlišovány 2 datumy:

a) ***Datum D+0***, které udává datum tzv. zfyzičnění zásilky v systému neboli její datum převzetí řidičem, v ojedinělých případech se může jednat i o datum průchodu centrálním překladištěm či vstupním depem,
b) ***Datum D+1***, který označuje následující pracovní den po zfyzičtění zásilky v systému, tedy kdy by zásilka z hlediska kvality měla být přijata na své výstupní depo, naložena k rozvozu a doručena.

Dále se kromě výše uvedených datumů sledují pro jednotlivé kvality doručení tzv. ***skupiny produktů***, a to zejména na B2B, B2C, Import a Ostatní. Rovněž je stěžejní rozpad na jednotlivá depa, regiony (západ a východ České republiky), potažmo až na konkrétní směry řidičů, přičemž ti doručují vždy na svém pravidelném směru. Na základě příslušných dimenzí jsou vyhodnocovány jak jednotlivé kvality doručení uvedené v procentech, tak i ***číselné počty výkonu***.

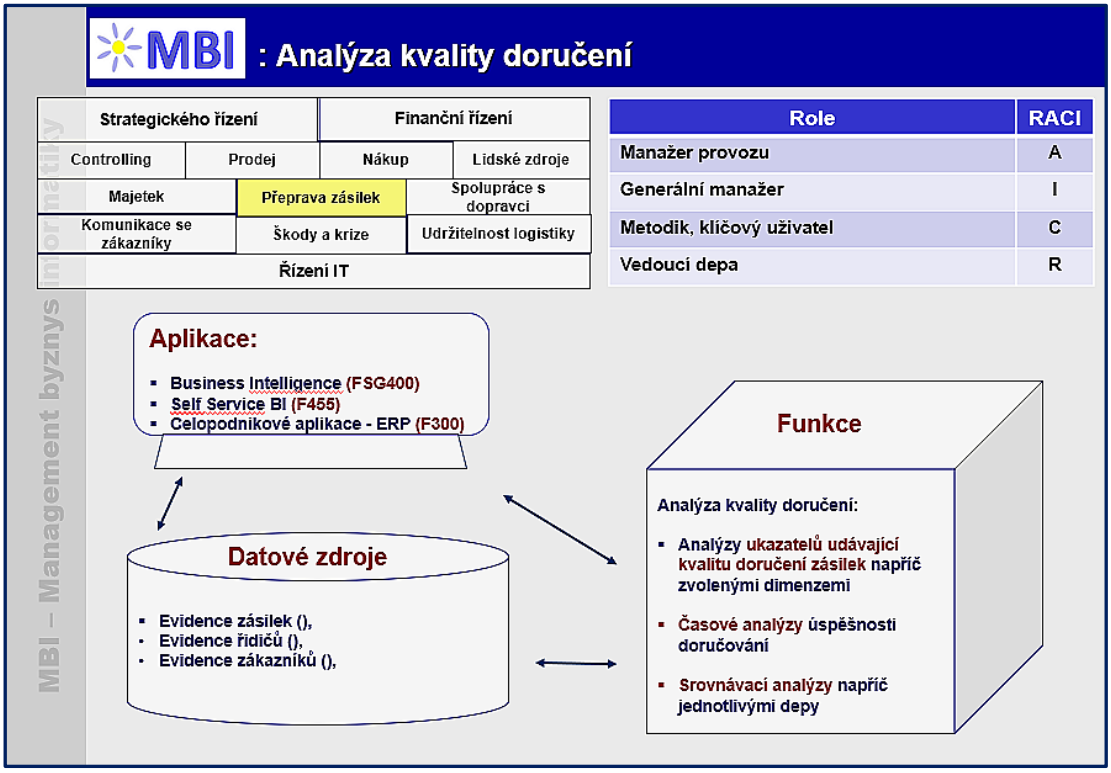
Dimenze:

- Datum D+0,
- Datum D+1,
- Skupina produktu,
- Výstupní (doručovací) depo,
- Region,
- Směr.

Metriky:

- Počet přijatých zásilek,
- Počet naložených zásilek,
- Počet doručených zásilek,
- LM kvalita,
- E2E kvalita,
- Backlog zásilek.

Obrázek 8-3 graficky vyobrazuje hlavní komponenty této úlohy.



Obrázek 8-3: Úloha analýzy kvality doručení

8.3 *Úloha monitorování výkonů na jednotlivých směrech*

Úloha se týká ***zpracování reportu zobrazujícího výkony řidičů***, kteří obsluhují svou přesně definovanou oblast rozvozu (směru). Klíčové jsou ***detailní informace o počtech doručených zásilek***, doručených zásilek na výdejní místo, počet zastavení, počet svozů, včetně konkrétních časů, kdy došlo ke generování přepravního listu pracovníkem dispečinku až po čas uzavření přepravního listu po návratu řidiče na depo. Úloha ukazuje i ***nákladové složky*** od sazby za doučené i svezené balíky, odměny po příplatky.

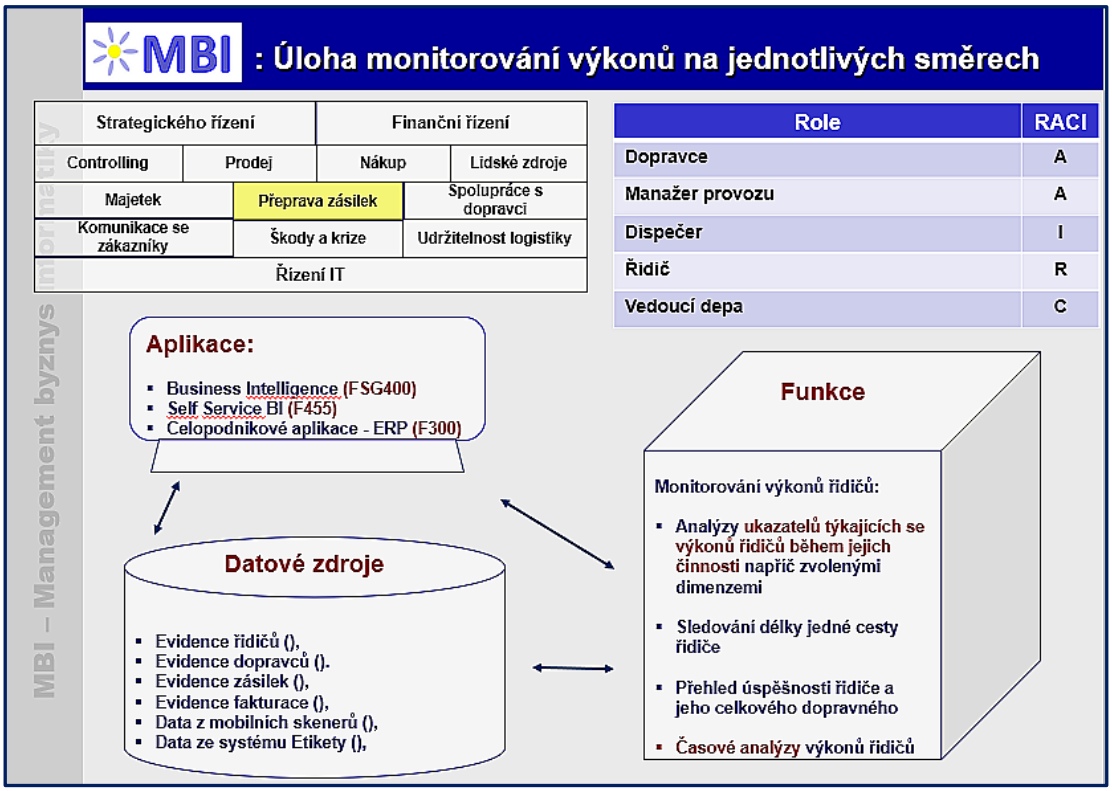
Dimenze:

- Depo,
- Časová dimenze,
- Řidič,
- Dopravce.

Metriky:

- Počet doručených zásilek,
- Počet doručených zásilek na výdejní místo,
- Počet svezených zásilek,
- Počet zásilek k rozvozu,
- Objem příplatků,
- Objem bonusů,
- Objem sazeb,
- Celkové dopravné,
- Čas tisku přepravního listu,
- Čas uzavření přepravního listu.

Na Obrázek 8-4 můžeme vidět vypsané základní komponenty, ze kterých se skládá tato analytická úloha.



Obrázek 8-4: Úloha monitorování výkonů řidičů

8.4 Úloha plánování balíkové služby

Úloha plánování balíkové služby ***slouží k efektivnímu plánování přepravy balíků na následující pracovní den,*** potažmo delší časové období za použití nástrojů pokročilé analytiky. Počty zásilek se na následující pracovní den se dají odhadnout dle počtu zásilek k datu D+0, kdy se fyzicky objevily v systému. Dále může pomoci s plánováním této služby také ***vytíženost centrálního překladiště***, kde probíhá na třídících linkách noční jejich třídění.

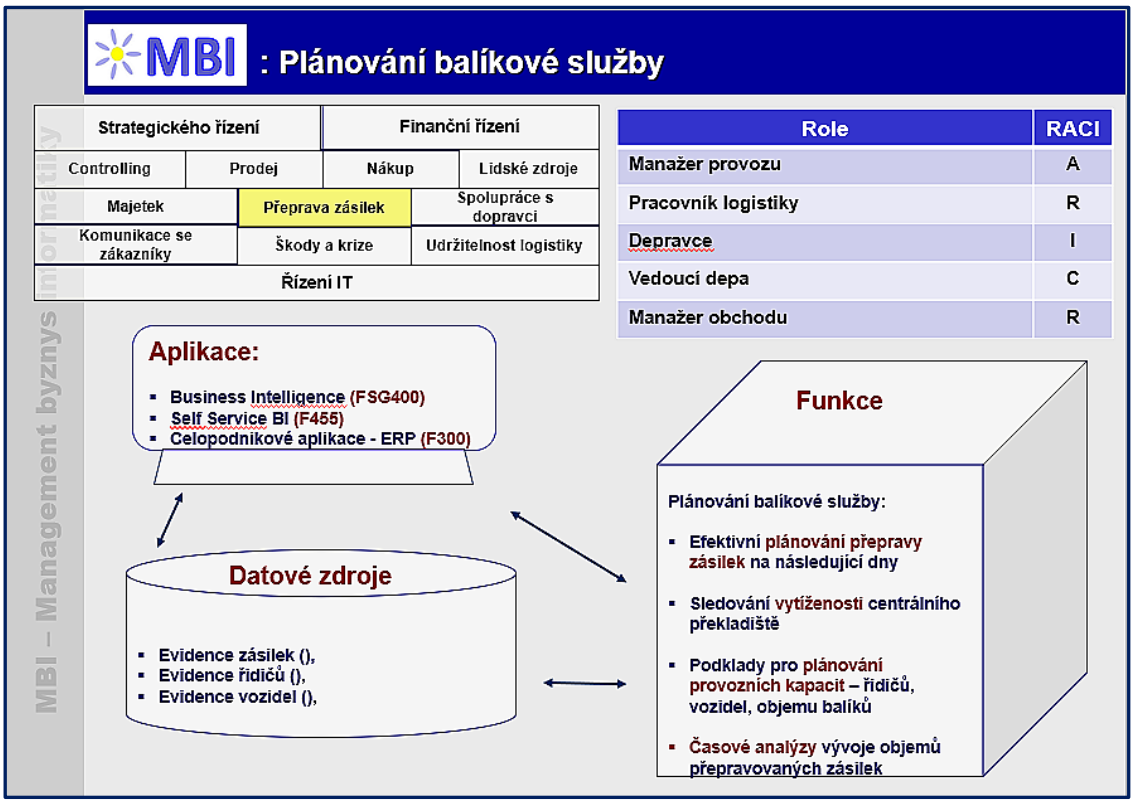
Dimenze:

- Depo,
- Datum D+0,
- Datum D+1,
- Typ vozidla.

Metriky:

- Objem balíků,
- Počet vozidel,
- Počet řidičů.

Obrázek 8-5 graficky znázorňuje základní komponenty, které jsou součástí plánovací úlohy, jejímž cílem je pomoc při plánování přepravy zásilek a s ní souvisejícími kapacitami.



Obrázek 8-5: Úloha plánování balíkové služby

9. Řízení spolupráce s dopravci



Účel a zaměření této úlohy se vztahuje ***k outsourcingu v rámci hlavního realizačního procesu přepravní služby,*** kdy má dopravu zásilek na starosti řada spolupracujících dopravců.

Správně nastavená ***spolupráce s těmito dopravci*** je pro společnost nesmírně důležitá, jelikož je odpovědnost za celý proces přepravy v gesci logistické firmy. ***Dopravce přímo zodpovídá*** nejen za kontrolu a organizaci práce svých řidičů, jež denně sváží a doručují zásilky, ale také kryje objemy na svých obsluhovaných směrech při řádné kvalitě doručení. Co se váže k ***výběru dopravců***, za něj zodpovídají vedoucí jednotlivých balíkových dep, v případě hlavních běhů je zodpovědnost v gesci provozního ředitele.

Na začátku spolupráce jsou dopravci i ***řidiči prakticky i teoreticky proškoleni*** – např. je možné využít aplikaci podporující řízení obsluhování směru zvanou ***TourPlanning***. Výkony dopravců jsou pravidelně sledovány prostřednictvím ***používaní mobilních skenerů***, kterými jsou naskenovány etikety zásilek, načež jsou tato data v reálném čase zaznamenána do hlavního informačního systému.

9.1 Úloha hodnocení dopravců

Jelikož je z pohledu logistické firmy klíčové spolupracovat s těmi dopravci, jejichž řidiči doručují zásilky spolehlivě, jsou na pravidelné bázi ***hodnoceni na základě výstupů z měsíční fakturace***. Mezi ***kritéria hodnocení*** výčtově spadá kvalita doručení, počet oprávněných reklamací, sankcí, škod, oprávněných pochval či stížností atd. Výsledky hodnocení slouží jako ***podklady pro vedoucí dep*** k rozhodnutí, zda je nadále výhodné pokračovat ve spolupráci s dopravcem, napravit současný stav či spolupráci úplně ukončit výpovědní smlouvou.

***Dimenze*:**

- Depo,
- Časová dimenze,
- Typ dopravce,
- Dopravce,
- Řidič,
- Oprávněnost.

***Metriky*:**

- Kvalita doručení,
- Počet oprávněných reklamací,
- Počet sankcí,
- Počet pochval,
- Počet stížností,
- Výše škod.

9.2 Úloha fakturace dopravních služeb

Součástí úlohy je ***monitorovat výdaje*** firmy plynoucí z partnerských vztahů s dopravci. ***Výše fakturačních parametrů*** se odvíjí ***od nastaveného kompetenčního modelu*** společnosti, přičemž se sledují sazby za svezené i doručené zásilky (vč. doručení na výdejní místo). ***Sazby*** se mohou různit napříč obtížností cesty na patřičném směru označovaným jako typ regionu. Součástí fakturace jsou také ***příplatky*** dané smluvním ujednáním (např. palivový přípatek, doručení atypické zásilky, platba kartou či odměna za další pokus doručení apod.). Fakturace probíhá na měsíční bázi a po jejím schválení jak ze strany logistické firmy, tak i ze strany dopravce, dochází k její úhradě dle doby její splatnosti.

Dimenze:

- Časová dimenze,
- Dopravce,
- Uhrazení faktury,
- Typ regionu.

Metriky:

- Celková sazba za výkony,
- Celkový objem příplatků,
- Celkový objem odměn.

9.3 Úloha evidence přiřazování benefitů dopravcům

Pro udržování pozitivních vztahů mezi logistickou firmou a dopravci je pro dopravce připravena široká ***paleta benefitů***, kterou mohou noví i stávající dopravci využívat. Z hlediska analýz je třeba evidovat a neustále ***rozvíjet tuto nabídku***, aby pro dopravce byla spolupráce lukrativní a s přidanou hodnotou. Výčtově zde patří tankování prostřednictvím bezhotovostních tankovacích karet se slevou na pohonné hmoty, korporátní slevy při koupi nového vozidla spolu s nákupem pneumatik, využití pojištění logistické firmy nebo financování na pracovní oděv řidiče s potiskem firmy a další.

Dimenze:

- Depo,
- Dopravce,
- Druh benefitu.

Metriky:

- Počet využívaných benefitů,
- Počet nabízených benefitů,
- Výše benefitů.

10. Řízení komunikace se zákazníky



Úloha si klade za svůj cíl cíleně a dlouhodobě působit na zákazníky, přičemž je potřeba zvolit ***individuální přístup ke každému zákazníkovi*** a budovat tak důvěryhodnost v kvalitu služeb firmy, která je s ohledem na podnikovou strategii klíčová.

Odesílatelé i příjemci mohou ***se společností komunikovat různými způsoby*** – počínaje telefonicky prostřednictvím call centra až po využití služby IT Helpdesku k podpoře aplikací pro zákazníky a provozovatele výdejních míst. Tato oblast řízení je ***v gesci zákaznického servisu***, jež zodpovídá za hladkou a obratnou komunikaci se všemi zákazníky. Zpracovávají se jejich požadavky, stížnosti, odpovídá se na jejich dotazy či se řeší konkrétní negativní reakce na služby firmy.

10.1 Úloha analýz řešení požadavků a stížností

Analytická úloha týkající se řešení požadavků a stížností si klade za ***cíl pomoci efektivně řešit požadavky a stížnosti*** jak na straně příjemců zásilek, tak jejich odesílatelů.

Dimenze:

- Depo,
- Datum a čas zadání,
- Datum a čas vyřešení,
- Komunikační kanál,
- Typ problému,
- Zadavatel,
- Řešitel,
- Status řešení,
- Kategorie řešení.

Metriky:

- Počet požadavků,
- Počet stížností,
- Délka řešení,
- Úspěšnost řešení.

10.2 Úloha optimalizace reakční doby call center

Úkolem úlohy, jak už z je z jejího názvu patrné, je ***optimalizovat reakční dobu zákaznických linek*** při komunikaci se zákazníky, přičemž tato úloha úzce navazuje na předchozí úlohu 10.1. Primárním cílem je ***dosáhnout stanoveného procenta zvednutých hovorů*** z jejich celkového počtu (tzv. obslužnost) a neustálého zlepšování v čase.

Dimenze:

- Datum,
- Čas,
- Depo,
- Řešitel,
- Zákazník,
- Typ požadavku.

Metriky:

- Obslužnost call centra,
- Počet hovorů,

- Délka hovoru,
- Reakční doba.

11. Řízení škod a krizí



Oblast řízení škod a krizí se zaměřuje na evidenci veškerých problémových událostí, které se mohou kdykoliv přihodit během každodenního firemního provozu a na které je potřeba patřičně reagovat k jejich okamžitému vyřešení.

Následující oblast řízení je úzce ***spojena s podnikovou strategií***, jelikož firma usiluje o poskytování nejkvalitnějších služeb pro své zákazníky a hladké ***řešení potenciálních krizí a škod*** je proto stěžejní. Z hlediska analýz je z tohoto důvodu důležité podnikat kroky k soustavnému snižování počtů těchto incidentů.

11.1 Úloha řízení škod

Jelikož logistická firma manipuluje v průběhu poskytování balíkové služby s majetkem zákazníka, je ***přímo zodpovědná za nakládání s tímto majetkem***. Majetek ve formě balíku je chráněn a zabezpečen s ohledem na jeho charakter a možnost poškození. Pokud dojde k jeho ***poškození, reklamace se dále řeší dle charakteru poškození*** na základě stanovených metodik. Důležitým bodem je však vyhodnotit to, jestli je ***škoda doopravdy oprávněná či nikoliv*** (např. byla-li zásilka nevhodně zabalená). Mezi typické škody na straně firmy patří poškození obsahu, obalu zásilky nebo její úplná ztráta kdykoliv v průběhu přepravy či po jejím ukončení.

Dimenze:

- Depo,
- Datum poškození,
- Skupina produktu,
- Typ poškození,
- Oprávněnost.

Metriky:

- Počet škod,
- Výše škod,
- Hodnota pojištění.

11.2 Úloha řízení krizí

Úloha se cílí na ***řízení krizí, jež jsou spojené s provozem jednotlivých balíkových dep***, centrálního překladiště nebo technologiemi s nimi spojeným, např. nefunkční třídící linka, nevyvezené balíky, výrazné zpoždění řidiče, přepadení řidiče apod. Pokud se krize objeví, musí být neprodleně nahlášena prostřednictvím formuláře na tzv. týmovém webu.

Dimenze:

- Datum vytvoření,
- Depo krize,
- Kategorie krize,
- Zadavatel,
- Stav řešení krize.

Metriky:

- Počet krizí,
- Úspěšnost řešení.

11.3 Úloha evidence pracovních incidentů

Účelem úlohy je zajistit pravidelný ***přehled o nastalých pracovních incidentech*** s cílem identifikovat jejich ***dopad pro následné plánovaní kapacit*** z hlediska provozu balíkových služeb. Klíčové je sledovat především počty pracovních incidentů, které se udály na území prostor logistické firmy, spolu s jejich souvisejícími informacemi jako typ úrazu, nutnost hospitalizace či pracovní neschopenky atd.

Dimenze:

- Depo,
- Datum incidentu,
- Typ úrazu,
- Typ pracovního úvazku poškozeného,
- Nutnost hospitalizace,
- Pracovní neschopnost.

Metriky:

- Počet pracovních incidentů,
- Počet pracovních neschopenek,
- Počet hospitalizací.

12. Řízení udržitelného rozvoje



Udržování životního prostředí je v dnešní době velkým tématem, tudíž i logistická firma podniká kroky k jeho trvalé udržitelnosti.

Logistický řetězec je totiž obecně spojen s velkým ***množstvím vyprodukovaných emisí***, přičemž je potřeba z hlediska kontinuálního růstu objemu přepravovaných zásilek patřičně reagovat. Z tohoto důvodu již nyní můžeme ve flotile firmy najít elektrokola s cyklokurýry či bezemisní dodávkové vozy.

12.1 Úloha analýzy využití dopravních prostředků

Cílem této analytické úlohy je podat ***přehled o využitelnosti dopravních prostředků***, kterými firma uskutečňuje svou podnikatelskou činnost. Následnou analýzou je posléze možné sledovat vývoj počtů vozidel z bezemisní flotily, potažmo dále optimalizovat cesty řidičů.

Dimenze:

- Datum přepravy,
- Řidič,
- Typ vozidla,
- Typ pohonné hmoty,
- Typ regionu.

Metriky:

- Počet vozidel,
- Počet řidičů,
- Počet cyklokurýrů,
- Počet ujetých kilometrů,
- Počet stopů,
- Celková obloženost vozidla.

12.2 Úloha měření emisí CO2

Analytická úloha slouží k ***monitorování emisí oxidu uhličitého***, který je vypouštěn do ovzduší během hlavní činnosti balíkové služby. Sledování tohoto faktoru je ***dáno misí GoGreen 2050***.

Dimenze:

- Datum přepravy,
- Typ regionu,
- Typ vozidla,
- Druh dopravy,
- Typ pohonné hmoty,
- Emisní třída.

Metriky:

- Celkové množství emisí,
- Celková spotřeba vozidla.

13. Závěry

Text tvoří jeden z textů řady III „IT a anatomie firmy“ v tomto případě zaměřený na řízení logistických firem. Obdobně jako v ostatních textech (I, II a III) ***je cílem presentovat obsah řízení firmy pohledem a potřebami analytika,*** případně manažera nebo analytika vývojáře. V dílech I a II, na které tento text navazuje jsme pro to použili termín „*analytická znalost obsahu*“. Jde tu o vymezení charakteristik jednotlivých komponent řízení a jejich vazeb pro potřeby analýzy a návrhu informačních systémů.

Zatímco díl I se zaměřil na vymezení a ***objasnění principů analýzy*** orientované na firemní obsah, pak díl II presentoval ***základní obsah jednotlivých oblastí*** řízení právě na základě zmíněných principů analýzy, ale bez zohlednění specifik jednotlivých odvětví. Díl III již tato specifika respektuje, v tomto případě ***v prostředí logistických firem***.

Je zcela zřejmé, že ***text dílu II*** vytváří ***základ*** pro všechny navazující odvětvově orientované texty. Z tohoto důvodu jsme již celou standardní náplň základních komponent řízení neopakovali (i s ohledem na neúměrný rozsah) ale pouze jsme se na ně odvolali.

V souvislosti s ostatními texty jsme uvedli, že smyslem uvedeného pojetí a přístupu k analýze je přispět ke ***zvyšování kvality a výkonu*** práce analytiků, manažerů a analytiků vývojářů v reálné praxi. V případě tohoto textu to platí nemalou měrou. Jestli i tento text takový příspěvek představuje, pak se jeho smysl podařilo naplnit.

14. Zdroje

BRUSH, Kate, 2020. What is data visualization and why is it important? *SearchBusinessAnalytics* [online] [vid. 2022-04-23]. Dostupné z: https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/data-visualization

ČESKÁ POŠTA, 2022. Balíky - Česká pošta. *Česká pošta* [online] [vid. 2022-02-11]. Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz/sluzby/baliky

DHL, 2017. Zero emissions by 2050: DHL announces ambitious new environmental protection target. *DHL* [online] [vid. 2022-04-04]. Dostupné z: https://www.dhl.com/global-en/delivered/sustainability/zero-emissions-by-2050.html

DPD, 2022. Přepravní společnost | DPD. *DPD Czech Republic* [online] [vid. 2022-02-11]. Dostupné z: https://www.dpd.com/cz/cs/o-nas/

ESSEX, David, 2019. What is Logistics? *SearchERP* [online] [vid. 2022-02-08]. Dostupné z: https://www.techtarget.com/searcherp/definition/logistics

MAZAREANU, E., 2021. Topic: Courier, Express and Parcels (CEP) market in Europe. *Statista* [online] [vid. 2022-02-04]. Dostupné z: https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/topics/6888/courier-express-and-parcels-cep-market-in-europe/

MBI, 2022. *MBI - Management Byznys Informatiky - home page* [online] [vid. 2022-03-08]. Dostupné z: https://mbi.vse.cz/

NOVÁK, Radek, Lubomír ZELENÝ, Petr PERNICA a Petr KOLÁŘ, 2011. *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Vyd. 1. B.m.: Wolters Kluwer Česká republika,. ISBN 978-80-7357-735-3.

NOVOTNÝ, Ota, Jan POUR a David SLÁNSKÝ, 2005. *Business intelligence : jak využít bohatství ve vašich datech*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1094-5.

PARCEL PENDING, 2021. Package Delivery Statistics. *Parcel Pending* [online] [vid. 2022-02-04]. Dostupné z: https://www.parcelpending.com/blog/package-delivery-statistics/

PASTOR, Otto a Antonín TUZAR, 2007. *Teorie dopravních systémů*. Vyd. 1. B.m.: ASPI. ISBN 978-80-7357-285-3.

POTANČOK, Martin, Jan POUR a Veronika CHRAMOSTOVÁ, 2020. *Business analytika v praxi*. Vydání první. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE,. ISBN 978-80-245-2382-8.

POUR, Jan, Miloš MARYŠKA, Iva STANOVSKÁ a Zuzana ŠEDIVÁ, 2018. *Self service business intelligence : jak si vytvořit vlastní analytické, plánovací a reportingové aplikace*. První vydání. B.m.: Grada Publishing,. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-271-0616-5.

PPL CZ, 2022. Jsme PPL. Doručujeme zásilky. *PPL CZ* [online] [vid. 2022-01-25]. Dostupné z: https://www.ppl.cz/o-nas

QLIKTECH INTERNATIONAL AB, 2022. Qlik Associative Engine – Explore the Associative Difference. *Qlik* [online] [vid. 2022-04-14]. Dostupné z: https://www.qlik.com/us/products/associative-engine

STATISTA, 2021. Parcel shipping volume worldwide 2013-2026. *Statista* [online] [vid. 2022-01-31]. Dostupné z: https://www-statista-com.zdroje.vse.cz/statistics/1139910/parcel-shipping-volume-worldwide/

ŠITNER, Roman, 2016. Kdo vozí balíky, musí fungovat podle poštovního zákona, tvrdí ČTÚ. Zásilkové firmy na něj podaly žalobu. *Hospodářské noviny (HN.cz)* [online] [vid. 2022-03-30]. Dostupné z: https://hn.cz/c1-65384220-na-ctu-podalo-zalobu-nejmene-sedm-konkurentu-ceske-posty-dal-se-vedou-spory-o-postovni-zakon

TOP DATA, 2020. TOP Data E-Commerce Behavior Report. *TOP Agency* [online] [vid. 2022-02-04]. Dostupné z: https://topagency.com/report/e-commerce-behavior-report/

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2022. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online] [vid. 2022-03-25]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=702743&typ=UPLNY