

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Logistický outsourcing v podmínkách ČR

Adam Miškovský

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

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

Jméno a příjmení: **Adam MIŠKOVSKÝ**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Logistický outsourcing v podmínkách ČR**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Role outsourcingu v logistice
2. Poskytování logistických služeb v ČR
3. SWOT analýza poskytovatelů logistických služeb
4. Možnosti zapojení českých providerů logistických služeb do globální logistiky

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Bártová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **28. listopadu 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. června 2009**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.

děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Nymburce dne 24. 5. 2009

Adam Miškovský

ANOTACE

První část práce se zabývá obecným objasněním pojmu outsourcing, jeho přínosy, výhodami a nevýhodami. Druhá část definuje vývojové stupně outsourcingu v logistice a poskytuje jejich vzájemné srovnání. Dále popisuje podmínky a nutné odborné znalosti potřebné k zodpovědnému poskytování logistických služeb v podmínkách ČR. Třetí část je stěžejní, analyzuje dva české významné poskytovatele logistických služeb – Čechofracht a C.S. CARGO, pomocí SWOT analýzy. Poslední část hodnotí zapojení těchto poskytovatelů do globální logistiky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Outsourcing, SWOT analýza, Čechofracht, C.S. CARGO

TITLE

Outsourcing of Logistics in the Conditions of the Czech Republic

ANNOTATION

The first part of the thesis deals with the general explanation of the term „outsourcing“ and its benefit, advantages and disadvantages. The second part gives the definitions of the levels of development in logistics and compares them. Next it describes conditions and necessary specialized knowledge needed for providing logistic services in the conditions in the Czech Republic. The third part, which is the main part of the thesis, analyses two important Czech providers of logistic services – Čechofracht and C.S. CARGO, by the means of the SWOT analysis. The last part evaluates involvement of these providers in the global logistics.

KEYWORDS

Outsourcing, SWOT analysis, Čechofracht, C.S. CARGO

Obsah

Obsah	5
Úvod	8
1 Role outsourcingu v logistice	10
1.1 Pojem outsourcing	10
1.2 Outsourcing versus insourcing	10
1.3 Historie outsourcingu	11
1.4 Důvody uplatnění outsourcingu.....	12
1.4.1 Soustředění na hlavní činnost podniku.....	13
1.4.2 Přístup k schopnostem a možnostem světové úrovni	13
1.4.3 Rozšíření přístupů restrukturalizace	14
1.4.4 Sdílení rizik	14
1.4.5 Uvolnění zdrojů pro jiné účely	14
1.4.6 Uvolnění kapitálových prostředků.....	15
1.4.7 Přísun peněz.....	15
1.4.8 Snížení operativních nákladů.....	15
1.4.9 Zdroje nejsou dostupné interně	16
1.4.10 Některé činnosti jsou těžko zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu	16
1.5 Proces outsourcingu.....	16
1.5.1 Strategická analýza funkčních oblastí	16
1.5.2 Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny	17
1.5.3 Definice rozhraní podnik – poskytovatel.....	17
1.5.4 Výběr poskytovatele	17
1.5.5 Transformace funkční oblasti	18
1.5.6 Řízení vztahu zadavatel – poskytovatel.....	18
1.6 Problémy outsourcingu.....	18
1.7 Outsourcing versus partnering.....	19
1.8 Outsourcing v logistice.....	20
2 Poskytování logistických služeb v ČR	21
2.1 Definice third party logistics	21
2.1.1 Typy third party logistics poskytovatelů	21
2.2 Definice fourth party logistics	22
2.3 4PL v porovnání s 3PL.....	22

2.4	Podmínky na trhu logistických služeb.....	23
2.4.1	Dodací doložky INCOTERMS 2000.....	24
2.4.2	Přepravní doklady.....	25
2.4.3	Regulace činnosti posádek silničních nákladních vozidel.....	26
2.5	Poskytovatelé 3PL v ČR.....	27
2.5.1	Odborné zasílatelské služby	28
3	SWOT analýza poskytovatelů logistických služeb	30
3.1	SWOT analýza.....	30
3.1.1	Analýza příležitostí a ohrožení.....	30
3.1.2	Analýza silných a slabých stránek.....	31
3.2	Čechofracht a.s.	31
3.2.1	Silné stránky	32
3.2.2	Slabé stránky	34
3.2.3	Příležitosti.....	35
3.2.4	Hrozby	35
3.3	C.S. Cargo a.s.	36
3.3.1	Silné stránky	37
3.3.2	Slabé stránky	38
3.3.3	Příležitosti.....	38
3.3.4	Hrozby	39
3.4	Hrozby dopravně logistického odvětví.....	40
3.4.1	Vývoj na dopravním trhu.....	40
3.4.2	Přetlak nabídky přepravních služeb nad poptávkou.....	42
3.4.3	Konkurence.....	43
3.4.4	Celková světová ekonomická situace	44
3.5	Příležitosti.....	44
3.5.1	Možnost výhodných akvizic a fúzí.....	44
3.5.2	Orientace na služby s přidanou hodnotou.....	45
3.5.3	Zapojení se do globální logistiky.....	45
3.5.4	Plán řešení krize dle IRU.....	45
4	Možnost zapojení českých providerů logistických služeb do globální logistiky	47
4.1	Doprava a logistika ve vztahu k procesu globalizace.....	47
4.2	Změny v dopravě vlivem globalizace.....	50
4.3	Transevropské dopravní sítě.....	52

4.4	Zapojení českých poskytovatelů logistických služeb do globální logistiky.....	53
4.4.1	Globální logistika společnosti Čechofracht.....	53
4.4.2	Globální logistika společnosti C.S. CARGO	54
	Závěr.....	55
	Použitá literatura.....	57
	Seznam tabulek.....	60
	Seznam grafů	61
	Seznam zkratk.....	62
	Seznam příloh.....	64

Úvod

Logistika je oborem, který jako samostatná vědní disciplína vznikla v relativně nedávné minulosti. Přes krátkou historii jde, ale o obor, který prakticky neustále podléhá dynamickému vývoji. Nositelem změn je především technický a technologický pokrok, který zásadním způsobem měnil možnosti přepravy, formy komunikace mezi zainteresovanými subjekty, a v konečném důsledku se podílel na postupné změně organizace a celkového myšlení v podnicích.

Zmiňovaný dynamický technický a technologický pokrok, konkurenční prostředí, globální trhy, či snaha o maximalizaci zisků vede celou řadu podniků ke snižování nákladů, ale zároveň ke zvyšování kvality produktů a služeb. Většina podniků na trhu tedy hledá vhodné cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Velký potenciál v sobě skrývá proces outsourcingu, který je založen na využití vnějších (externích) zdrojů. Podstatou outsourcingu je přenechání části podnikových činností, jejichž zajišťování vlastními zdroji je neefektivní, do rukou externích specialistů ve svém oboru. Ty zabezpečí optimální chod vytěsněné oblasti a podnik samotný se poté 100% soustředí na hlavní činnost podnikání.

Outsourcing logistických služeb se začal významně prosazovat od 80. let dvacátého století, kdy k němu vedla celá řada důvodů. Hlavně se jedná o nutnost častých investic do informačních a logistických technologií, potřeba znalosti regionálních specifik (znalost trhu, obchodních zvyklostí a právních norem upravujících přepravní služby), nutnost orientace v rozsáhlých odborných znalostech. Přičemž všechny zmíněné oblasti prochází neustálým vývojem a dochází ke změnám vyžadujících nový přístup. Základní podmínky poskytování logistických služeb v ČR shrnuje kapitola 2 Poskytování logistických služeb v ČR.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit, jak jsou poskytovatelé logistických služeb připraveni být dobrými partnery pro outsourcing, jak v podmínkách České republiky, tak i v podmínkách globálních trhů. Jedná se hlavně o zhodnocení jejich silných a slabých stránek, které rozhodují o konkurenceschopnosti v silném konkurenčním boji. Pro poskytovatele je důležité pravidelně vyhodnocovat své silné a slabé stránky a na jejich základě volit své marketingové strategie. Dalším úkolem je nalézt aktuální příležitosti a hrozby oboru logistiky.

Při outsourcingu podnikových činností je důležité spolupracovat se silnými a spolehlivými partnery. Proto byly pro analýzu vybrány dvě společnosti, které patří v České republice k leaderům v poskytování logistických služeb. Je to skupina Čechofracht Group a skupina C.S. CARGO. Obě společnosti se mohou pyšnit obratem v řádech miliard Kč.

Analýza obou společností byla vyhodnocena na základě tiskových informací, výročních zpráv z roku 2007 a dalších doplňujících informací marketingových oddělení.

Trendem od 80. let 20. století se stala globalizace, která zvyšovala nároky na logistiku, která se musela přetransformovat na globální působení. Globální logistice se věnuje poslední část práce a zhodnocuje zapojení analyzovaných firem do ní.

1 Role outsourcingu v logistice

V dnešním složitém podnikatelském prostředí je nutné se rychle a správně rozhodovat. Výsledná rozhodnutí musí vést ke zvýšení efektivity a výkonnosti společnosti, čehož lze dosáhnout transformací funkčních oblastí podniku. V dnešní době se pozornost manažerů upírá na celkové zefektivnění logistických řetězců. Správně zvoleným a organizovaným outsourcingem logistiky lze dosáhnout větší výkonnosti a získání konkurenční výhody. Pro zabezpečení výhod outsourcingu je nutné zvažovat všechna pro a proti.

1.1 Pojem outsourcing

Slovo outsourcing je pojem americké obchodní angličtiny. Český ekvivalent pro něho neexistuje, a proto se používá původní slovo, lze jej případně nahradit opisem, jako „využívání externích zdrojů“. Anglické „to outsource“ lze překládat jako vytěsnit, případně odsunout.

Outsourcing je stav, kterým se rozumí přenesení části podnikových procesů na externí (tzv. třetí) společnosti. Outsourcing je vymezený jeho účelem, jako smluvní vztah s externí firmou za účelem přenesení odpovědnosti za konkrétní funkční oblast podniku. Opačný stav, kdy podnikové procesy zajišťuje samotný podnik se nazývá insourcing.

Problematika outsourcingu se zaměřuje na ty funkční oblasti, které bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem podnikání, což u většiny podniků logistika je. Otázky, které je nutno při outsourcingu položit, jsou co vytěsnit, zda vůbec vytěsnit, finanční efekty vytěsnění, konkurenční výhoda vytěsnění, dlouhodobé důsledky vytěsnění a podobné.

Problematika outsourcingu je záležitostí strategického plánování a je úkolem vrcholového managementu. [3]

1.2 Outsourcing versus insourcing

Jako všechna rozhodnutí má rozhodování o vytěsnění funkční oblasti svá pro a proti. Situace je v každém podniku odlišná, ale je možno nalézt obecné klady a zápory outsourcingu a insourcingu, které shrnuje tabulka 1.

Tabulka 1 Outsourcing versus insourcing

	Outsourcing	Insourcing
Výhody	Přístup ke světové úrovni Nové technologie bez vedlejších nákladů	Vysoká operabilita Menší riziko úniku choulostivých

	Rychlejší nástup nových technologií Odpadá odpovědnost za oblast a její řízení Redukce investic Přísun peněz Možnost snadnější fúze podniků	interních informací
Nevýhody	Nízká operabilita Nevratnost rozhodnutí Vyšší náklady při operativních změnách Nutnost řízení vztahu Rizika zadavatele (nízká úroveň služeb, riziko krachu poskytovatele, riziko uvíznutí v zastaralé technologii) Možné úniky vnitřních informací Obtížně měřitelné přínosy	Obtížné udržení světové úrovně Odpovědnost za oblast a její řízení Nutnost investic do oblasti Riziko stagnace oblasti

Zdroj: Pernica, Logistika pro 21. století [19]

1.3 Historie outsourcingu

První myšlenky zabývající se odsunutím některých funkčních oblastí, se začaly objevovat kolem roku 1950. Principy outsourcingu jako dlouhodobého smluvního využívání externích služeb jsou známy z ekonomických teorií transakčních nákladů R. H. Coase a O. E. Williamsonova.

Outsourcing je již mnoho let světovým trendem a Česká republika za tímto trendem dlouho zaostávala. Také důvody uplatňování outsourcingu jsou například v České republice rozdílné oproti USA (viz tabulka 2). Ve světě lze také pozorovat postupnou změnu priorit požadavků na outsourcing, které se postupem času měnily. Trend lze vyjádřit přibližně takto:

- 70. léta – důraz na snižování nákladů zásobování, výroby a distribuce,
- 80. léta – důraz na řízení kvality,
- 90. léta – zaměření na rychlost reakce na externí události, zejména rychlá a přesná reakce na vyřizování požadavků zákazníka, požadavky na dodávky just-in-time.

Trend v Česku měl podobný charakter, avšak s několikaletým zpožděním oproti situaci na rozvinutějších trzích. Je však nutno podotknout, že je tento trend mnohem rychlejší než před lety v západní Evropě. [17]

Tabulka 2 Důvody uplatnění outsourcingu

Důvod	ČR	USA
Redukce a kontrola nákladů	46 %	69 %
Lepší soustředění na hlavní činnost	39 %	35 %
Vnitřně nedostupné zdroje	35 %	35 %
Přístup ke špičkovým technologiím	27 %	15 %

Zdroj: Makovský, Outsourcing – šance i riziko [17]

1.4 Důvody uplatnění outsourcingu

Pro úspěšnost outsourcingu je bezpodmínečně nutné přesné stanovení podnikových cílů. Outsourcing pak může fungovat, jako jeden z nástrojů ke splnění konkrétních podnikových cílů. Důvody pro zavedení outsourcingu lze rozdělit do 4 základních oblastí, které se mohou v jednotlivých případech prolínat. Jsou to důvody:

- **Konkurenční** – jedná se o ryze strategické důvody. Jde o zaměření se na získání a udržení konkurenční výhody. Je to cíl orientovaný na budoucnost. Rozhodování v této oblasti je politicko-strategické, bez hodnocení krátkodobých číselně prokazatelných dopadů tohoto rozhodnutí.
- **Věcné** – jedná se o důvody týkající se zlepšení v oblasti hlavní činnosti. Outsourcing umožňuje uvolnění zdrojů, které se poté použijí ke zdokonalení a případné získání konkurenční výhody v oblasti hlavní činnosti. Tyto důvody se většinou pojí s plánovaným rozvojem podniku.
- **Finanční** – tykají se otázky snížení nákladů a zvýšení výnosů. Snížení nákladů se často uvádí jako hlavní důvod outsourcingu, ale není vhodné považovat prvoplánové snížení nákladů za hlavní cíl, který může vést ke zhoršení situace oproti insourcingu. Finanční důvody velmi často doprovázejí ostatní cíle a důvody, a finanční hledisko je nepostradatelným faktorem úspěšnosti outsourcingu aplikovaného z jiného důvodu než finančního. Finance nejsou až tolik důvodem k outsourcingu, ale slouží jako nejdůležitější rozhodovací či hodnotící faktor úspěšnosti outsourcingu.

- **Organizační** – outsourcingem funkčních oblastí dochází ke zjednodušení manažerské práce a ke zploštění organizační struktury podniku.

The Outsourcing Institute [27] uvádí deset nejčastějších důvodů outsourcingu. Důvody jsou seřazeny podle strategické důležitosti. Prvních pět jsou strategické důvody sledující dlouhodobé přínosy, dalších pět taktické sledující krátkodobé přínosy.

- Soustředění se na hlavní činnost podniku,
- přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni,
- rozšíření přínosu restrukturalizace,
- sdílení rizik,
- uvolnění zdrojů pro jiné účely,
- uvolnění kapitálových prostředků,
- přísun peněz,
- snížení operativních nákladů,
- zdroje nejsou dostupné interně,
- některé činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu.

1.4.1 Soustředění na hlavní činnost podniku

Jedná se o vytěsnění doplňkových činností podniku vně podnik. Výsledkem je uvolnění vlastních zdrojů pro uskutečňování hlavní činnosti podniku. Hlavní činnost se v tom důsledku může zdokonalovat, případně rozšiřovat. Úkoly v rámci vytěsněné doplňkové činnosti přebírá vnější poskytovatel, zatímco podnik se více zaměřuje na úkoly v hlavní činnosti. Outsourcing je nástroj změny organizační struktury, která zajišťuje efektivnější využití vlastních zdrojů za účelem lépe reagovat na požadavky zákazníků. Mnoho podniků řeší u komplementárních činností otázku „jak na to?“, což zabere mnoho času managementu, který by mohl být využit efektivněji. Mnohem výhodnější je tuto otázku přenechat odborníkům s potřebným know-how v daném oboru.

1.4.2 Přístup k schopnostem a možnostem světové úrovni

Outsourcing podniku umožní stát se partnerem špičkových odborníků na světové úrovni, které by samotný podnik v okrajových funkčních oblastech jen těžko dosahoval, a když, tak jen za vynaložení nepoměrně více financí oproti spolupráci s externími partnery. Tento aspekt je nejvíce patrný v oblastech náročných na technologie, know-how, kapitál, legislativní podmínky, což logistika určitě splňuje a je vhodná k outsourcingu. Poskytovatelé

nabízejí špičkovou úroveň služeb, vyplývající z rozsáhlých a dlouhodobých investic do technologií, odborníků. Partnerství se špičkovými odborníky v oboru přináší tyto výhody [3]:

- přístup k jinak nedostupným novým technologiím, strojům, atd.,
- mizí náklady spojené s doháněním nových technologií a školením pracovníků,
- lepší pracovní příležitost pracovníků, kteří přešli k poskytovateli (outplacement)¹,
- management se může více soustředit na zlepšování možností a schopností podniku na základě požadavků zákazníků,
- poskytovatelé mají kvalitnější metodiky, technologie práce, procedury, pracovníky, což ve výsledku znamená redukci řešení operativních problémů,
- poskytovatelé mají zkušenosti v aplikaci poskytovaných služeb do podnikových procesů. [3]

1.4.3 Rozšíření přístupů restrukturalizace

Pokud podnik přepracovává své procesy, zamýšlí se, zda by bylo výhodné přesunout některé činnosti na externí podnik, který již tuto činnost provozuje na stejné, nebo spíše lepší úrovni, než kterou podnik po restrukturalizaci očekával.

1.4.4 Sdílení rizik

Pokud podnik vytěsňuje okrajové činnosti, ty se stávají více flexibilnější a schopné se snadněji přizpůsobovat změnám na trhu. Tyto změny mohou mít charakter změny poptávky, technologií, konkurence, legislativy. S outsourcingem je spojeno rozdělení rizika mezi poskytovatele služeb, na druhou stranu je nutno upozornit, že spolupráce s externími podniky přináší rizika nová.

1.4.5 Uvolnění zdrojů pro jiné účely

Každý podnik disponuje omezeným množstvím zdrojů a úkolem managementu je jejich nejvýhodnější využití. Outsourcing dovoluje přesunout zdroje z okrajových oblastí do oblasti hlavní činnosti, kde mají vyšší rentabilitu než zdroje vložené do okrajových činností.

¹ Outplacement – situace, kdy se podnik rozhodne pro outsourcing, je spojená se snižováním počtu pracovních míst ve vytěsněných funkčních oblastech. Aby zaměstnanci nebyli propuštěni, nebo aby nebylo nutné přistoupit k rekvalifikaci, je možné přistoupit k outplacementu, kdy původní zaměstnanci přechází k poskytovateli. [24]

1.4.6 Uvolnění kapitálových prostředků

Využitím outsourcingu odpadá směřování kapitálových prostředků na okrajové funkční oblasti. Tyto oblasti jsou přístupné s vynakládáním operačních nákladů. Ušetřené kapitálové fondy je možné použít na hlavní činnost podniku. Mohou také vzrůst některé finanční ukazatele, protože není nutné se starat o návratnost investic do okrajových oblastí, které podnik vytěsnil. Outsourcing nelze chápat jako investici a tudíž nepotřebuje vynaložení zásadních kapitálových prostředků.

1.4.7 Přísun peněz

Při outsourcingu často dochází k převodu aktiv (stroje, zařízení, patenty, licence) na poskytovatele, který za získaná aktiva poskytuje buď protiplnění poskytnutím služby, nebo přímo penězi, což samozřejmě pro podnik znamená přísun peněz.

1.4.8 Snížení operativních nákladů

Snížení operativních nákladů se považuje za nejdůležitější taktický důvod outsourcingu. Podnik nevyužívající outsourcing vynakládá větší výdaje na rozvoj, vývoj, modernizaci, než které by zaplatil externímu podniku, který má nižší náklady. Externí podnik má nižší náklady plynoucí z rozsahu, protože obsluhuje více klientů. Ušetřené náklady u externího podniku jsou více zřejmé u standardizovaných činností pro více klientů, v této oblasti je pak vhodné se zamýšlet nad outsourcingem. Úspory nákladů rozsahu jsou takové úspory, kdy náklady na jednotku poskytovaných služeb klesají s rostoucím objemem poskytovaných služeb.

Při outsourcingu je nutné posuzovat transakční náklady a výrobní náklady ve zvolené vytěšňované oblasti. V případě vytěšnění klesají výrobní náklady vytěšňované oblasti, ale narůstají transakční náklady. Za transakční náklady v outsourcingu lze považovat:

- náklady spojené s uzavřením kontraktu,
- náklady na komunikaci mezi podnikem a poskytovatelem,
- náklady na konzultační, poradenské služby spojené s výběrem vhodných poskytovatelů, hodnocení spolupráce, řešení sporů, atd.

Celkově se operativní náklady sníží, pokud je růst transakčních nákladů nižší než pokles nákladů výrobních. Pouze snižování nákladů by nemělo být jediným důvodem outsourcingu, jinak většinou končí neúspěchem. [3]

1.4.9 Zdroje nejsou dostupné interně

K vytěsňování okrajových oblastí dochází také z důvodu nedostupnosti zdrojů uvnitř podniku. K tomuto důvodu často dochází při geografickém rozšiřování podniku, které oddálí části podniku od zdroje. V této situaci je nutné vytvořit okrajové funkční oblasti od základu a zde je velká šance pro uplatnění outsourcingu.

1.4.10 Některé činnosti jsou těžko zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu

Outsourcing může být za určitých okolností řešením problému těžko zvladatelných činností, ale často mohou vést výsledky k rozčarování. Pokud je důvodem nezvládnutí činnosti neporozumění, či nesprávně zjištěné požadavky podniku na činnost, lze od outsourcingu očekávat spíše zhoršení stávajícího stavu, než jeho zlepšení. [3]

1.5 Proces outsourcingu

Při zavádění outsourcingu je nutné vypracovat projekt, který podnik detailně vypracuje. Bývá obvyklé, že podnik na projektu nepracuje sám, ale může se na něm podílet externí poradenská společnost. Potom lze hovořit o outsourcingu outsourcingu. Proces outsourcingu lze rozdělit do základních šesti fází [3]:

1. strategická analýza funkčních oblastí,
2. určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny,
3. určení rozhraní podnik – poskytovatel a určení požadavků na poskytovatele,
4. výběr poskytovatele,
5. transformace,
6. řízení vztahu.

[3]

1.5.1 Strategická analýza funkčních oblastí

Hlavním úkolem strategické analýzy funkčních oblastí je definice hlavní činnosti a vedlejších činností. Hlavní činnost je strategicky důležitá a je zdrojem dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku. Výsledkem analýzy je porozumění silným a slabým stránkám jednotlivých funkčních oblastí podniku a porovnání je s konkurencí. Tato fáze je pro úspěšnost procesu zcela zásadní a vyžaduje rozhodnutí od vrcholového vedení, které může zásadním způsobem ovlivnit základní zaměření podniku nebo organizační strukturu. Strategická analýza funkčních oblastí je nadřazena dílčím strategiím, které jsou pak vytvářeny

v souladu s touto globální strategií. Součástí strategie je určení strategických důvodů využití outsourcingu a důvodů, které ho naopak vylučují.

1.5.2 Určení funkčních oblastí, které budou vytěsněny

Při určování oblastí, které by bylo možné vytěsnit, si podnik pokládá tyto otázky:

- Které funkční oblasti by bylo vhodné vytěsnit?
- Je vhodné vytěsnit celou funkční oblast nebo pouze její část?
- Jaké výhody a jaké nevýhody lze od vytěsnění očekávat?
- Vytěsnění jaké oblasti bude mít největší přínosy?
- Na které poskytovatele lze vytěsněné činnosti převést?
- Je vhodné přenést vytěsněné oblasti na jednoho poskytovatele (integrátora), nebo na více poskytovatelů? [3]

1.5.3 Definice rozhraní podnik – poskytovatel

V této fázi se konkretizují požadované služby a požadavky na poskytovatele. Požadavky na poskytovatele se mohou týkat například velikosti poskytovatele, požadavky na kvalifikaci, prokázání vlastnictví zdrojů a podobně. Je velmi důležité přesně určit detailní popis vztahů poskytovatele k podniku, aby v budoucnu nedocházelo k nesrovnalostem ve výkladu smluv. V této fázi se určují způsoby komunikace, informace, které bude podnik s poskytovatelem sdílet, případně určení technologického propojení informačních systémů. Dále je nutné vyjednat cenové podmínky kontraktu, určení zodpovědnosti, sankce za nedodržení ujednaných podmínek. Správné určení vztahu zadavatel – poskytovatel by mělo obsahovat vymezení následujících položek:

- dodávané služby a produkty,
- rozsah sdílených informací,
- technologie výměny informací,
- maximální doba reakce poskytovatele na požadavek zákazníka,
- cenové podmínky kontraktu,
- hodnocení vztahu,
- určení zodpovědnosti obou stran. [19]

1.5.4 Výběr poskytovatele

Výběr poskytovatele nejčastěji probíhá na základě výběrového řízení, jehož kritérii jsou požadavky definované v předchozí fázi. Poskytovatel by měl být schopen nabídnout

dlouhodobou, kvalitní a stabilní spolupráci. Při vytváření vztahu se musí dbát na dlouhodobou výhodnost a nezaměřovat se při výběru pouze na krátkodobé výhody a na jedno kritérium, ale sledovat kritéria jako celek. Vytváření smlouvy vyžaduje obezřetnost a je nutné se vyvarovat skulinám, které mohou být v počáteční fázi nepodstatné vzhledem ke vstřícným postojům poskytovatele, ale v dlouhodobém měřítku se mohou stát jádrem problémů vzájemné spolupráce.

1.5.5 Transformace funkční oblasti

Při vytěsňování funkčních oblastí nastává jako první otázka, co s nově uvolněnými pracovníky a aktivy, jako jsou stroje, technologie, licence, budovy. Nejvhodnější a také nejčastěji uplatňovaný přístup, jak s nimi naložit, je přesunutí jich na poskytovatele. Poskytovatel je odkupuje většinou za účetní hodnotu aktiv. Převzení dosavadních zaměstnanců na poskytovatele bývá věcí vzájemné dohody. Převzetí zaměstnanců poskytovatelem je chápáno jako služba a je pro zadavatele výhodná z důvodů ušetřených nákladů na propouštění či rekvalifikaci zaměstnanců.

1.5.6 Řízení vztahu zadavatel – poskytovatel

Do průběhu vztahu je vhodné investovat stejně energie, jako do vytváření vztahu. Je nutné neustále sledovat a hodnotit vztah na základě stanovených měřitelných kritérií. Je potřebné zavést takový systém řízení, který dokáže včas rozpoznat problémy objevující se ve vztahu.

1.6 Problémy outsourcingu

V souvislosti s outsourcingem se většinou hovoří o výhodách, které přináší, ale nezmiňují se tolik problémy, které sebou vytěsnění funkčních oblastí přináší. Problémy se týkají následujících problémů [19]:

- Faktor vztahů. Je to problém nerovného postavení podniku versus poskytovatel, kdy má poskytovatel nižší postavení vůči zadavateli. Pracovníci poskytovatele mají nižší motivaci a produktivitu.
- Faktor kvality. Při problémech s kvalitou se zadavatelé snaží chyby svalovat na poskytovatele. To vede k tomu, že poskytovatel svoje chyby pouze maskuje a neřeší podstatu problému. Nesoulad mezi požadovanou kvalitou vede k rozporům s poskytovatelem a je příčinou ukončení spolupráce.

- Faktor komunikace. Při nedostatečném určení kompetencí nebo při složité organizační struktuře obchodního vztahu dochází často k nedorozuměním, složitému řešení problémů, nízké operabilitě, atd. Problémy v komunikaci vedou ke složitému a nákladnému řešení operativních problémů.
- Faktor smluv. Nastává v okamžiku, kdy smluvní strany při vzniku problémů hledají ve smlouvách nedokonalosti v jejich prospěch a snaží se o převedení zodpovědnosti na druhou smluvní stranu.
- Faktor zaměření. Vychází z rozdílných podnikových strategií a jejich nesoulad se může přenášet i do vztahu zadavatel – poskytovatel. Poskytovatel je orientován na svůj prospěch a přežití, než aby byl zaměřen zákaznicky.
- Faktor kontroly. Úroveň motivace pracovníků poskytovatele může být nižší než u zadavatele, ten má pak přehnanou snahu kontrolovat pracovníky poskytovatele, což vede k oboustranným konfliktům. Tento faktor se zostrňuje s koncem kontraktu.
- Faktor pracovníků. Poskytovatel ve snaze snížit náklady může mít nedostatečný počet pracovníků, kteří potom musí svoji práci odvádět ve stresu, ze kterého pramení chyby. K problematické kvalitě poskytovaných služeb přispívá i fakt, že poskytovatel v rámci úspor má nedostatečně kvalifikované pracovníky s malou produktivitou. Pracovníci poskytovatele mohou mít nižší motivaci. [19]
Uvedená negativa outsourcingu lze řešit vyšší formou spolupráce, tzv. partneringem.

1.7 Outsourcing versus partnering

Partnering je vyšší dokonalejší forma spolupráce, která se liší v těchto faktorech:

Tabulka 3 Outsourcing versus partnering

Faktor	Outsourcing	Partnering
Vztahy	hierarchické	rovnocenné
Kvalita	vzájemné ovlivňování	řešení problémů
Komunikace	omezená	méně omezená
Smlouva	pevná	flexibilní
Zaměření	vnitřní, na podnik	na zákazníka
Kontrola	vysoká intenzita	autokontrola/nízká intenzita
Pracovníci	nízká motivace	motivace

Zdroj: Pernica, Logistika pro 21. století [19]

1.8 Outsourcing v logistice

Poskytovatelé logistických služeb jsou specializované podniky zapojující se do logistických řetězců jako organizačně, právně a ekonomicky samostatní, externí partneři.

Jako nejčastěji využívané služby v logistickém outsourcingu lze uvést [7]:

- skladování,
- vedení skladu + skladový informační řídicí software,
- paletování zboží, balení, etiketování,
- celní služby, zajištění celního dluhu,
- pojištění zboží ve skladu i při přepravě,
- distribuce zboží,
- zpětné informace o dodaných zásilkách,
- překládka zboží,
- kompletace a dekompletace,
- manipulace s materiálem,
- přeprava,
- plánování, řízení a kontrola v dodavatelských řetězcích.

Outsourcing v logistice má hlavní význam a přínosy při vytěsnění ne jednotlivých oblastí, ale celých funkčních celků, kdy poskytovatel nabízí řešení celého logistického řetězce a nabízí komplexní služby a řešení. To klade vysoké nároky na kvalitu poskytovaných služeb a je nutné věnovat velkou péči výběru správného partnera pro outsourcing.

2 Poskytování logistických služeb v ČR

Outsourcing logistických služeb prochází vývojem a lze rozlišit různé úrovně poskytovatelů, které se liší mírou převzetí logistických služeb od zákazníka. Jsou to úrovně first party logistics (1PL) až fifth party logistics (5PL) [1]:

- First party logistics (1PL): lze chápat jako „insourcing“ – podnik si zajišťuje logistické služby vlastními prostředky.
- Second party logistics (2PL): jedná se o využívání dílčích logistických služeb od více poskytovatelů.
- Third party logistics (3PL): podnik využívá celou řadu logistických služeb od jediného dodavatele.
- Fourth party logistics (4PL): podnik vytěsňuje celý logistický řetězec, který poté zajišťuje 4PL poskytovatel.
- Fifth party logistics (5PL): poskytování logistických služeb srovnatelné s 4PL, aktivity providera spočívají výlučně v oblasti know-how a poskytovatelé kombinují pouze cizí zdroje, kapacity a technologie a fungují tedy jako virtuální poskytovatelé logistických služeb.

Pokud se hovoří o logistickém outsourcingu v podmínkách ČR, nejčastěji se setkáváme s úrovní 3PL, případně 4PL.

2.1 Definice third party logistics

Úroveň 3PL zahrnuje řešení celého logistického řetězce, ale ve většině případů se zaměřuje hlavně na přepravu, skladování, či distribuci a služby s nimi spojené. Poskytovatelé 3PL často disponují vlastními aktivy, jako jsou dopravní prostředky, sklady, manipulační technika a podobně. Kromě vlastních zdrojů využívají služeb dalších externích partnerů. V podmínkách České republiky jsou poskytovatelé na úrovni 3PL nejčastějšími partnery pro outsourcing logistiky. Na úrovni 3PL jsou dobří zaslátelé s nabídkou komplexních služeb.

2.1.1 Typy third party logistics poskytovatelů

Standardní 3PL poskytovatel: Základní forma 3PL poskytovatele, má omezenou nabídku služeb s vyšší přidanou hodnotou, zajišťuje základní logistické služby, jako je balení, skladování, distribuce, doprava. Pro většinu poskytovatelů není 3PL funkce jejich hlavním zaměřením.

3PL poskytovatel orientovaný na službu: Tento typ poskytovatele přináší pro zákazníky služby s vyšší přidanou hodnotou, například sledování zásilek, cross-docking, specifické balení, zajištění speciálního zabezpečení zásilek a podobně. Tito poskytovatelé mají kvalitní IT zázemí, mají snížené náklady z důvodu úspor z rozsahu, což z nich dělá výhodného partnera pro spolupráci.

3PL poskytovatel přizpůsobující se zákazníkovi: Přebírá v podniku většinu logistických aktivit, tyto logistické aktivity zefektivňuje, ale nepřináší zákazníkovi nové služby.

3PL poskytovatel orientovaný na rozvoj zákazníka: Nejvyšší typ 3PL poskytovatele, kdy přebírá veškeré logistické aktivity zákazníka, integruje je do jednoho funkčního celku, hledá v tomto funkčním celku rezervy a celkově ho zefektivňuje. [11]

2.2 Definice fourth party logistics

Poskytovatele fourth party logistics (4PL) lze definovat, jako integrátora logistických služeb, který využívá, jak vlastní, tak cizí zdroje, technologie, know-how, schopnosti, zkušenosti k navržení, vytvoření a provozování uceleného logistického řetězce. Všeobecně lze 4PL poskytovatele takto charakterizovat [28]:

- K uspokojování potřeb zákazníků využívá služby dopravců, zasílatelů a dalších prostředníků (obecně 3PL poskytovatelů).
- Jejich majetkem je zpravidla jen informační systém, know-how, lidský kapitál.
- Prostřednictvím informačních systémů, umožňující nepřetržitou výměnu dat, spojuje všechny zainteresované společnosti v logistickém řetězci. Zainteresované společnosti nejen že integruje, ale koordinuje a zabezpečuje tak efektivní využití všech zdrojů v logistickém řetězci.
- Úkolem je plánování, management a monitorování všech logistických činností.
- Zaměřuje se na strategické cíle.
- Důležitou úlohou je analýza veškerých procesů a aktivit, hledání kritických míst v logistickém řetězci, nalézání nových možností zlepšení logistických služeb s cílem zvýšení jejich efektivity.

2.3 4PL v porovnání s 3PL

Poskytovatelé 3PL se zaměřují na funkce, jejich úlohou je zajištění přepravy, konsolidace, dekonsolidace, skladování, vyřizování celních formalit, skladování a podobně. Naproti tomu poskytovatelé 4PL řeší problémy na úrovni procesů, optimalizují celý logistický

řetězec. Poskytovatel 4PL je neutrální subjekt, sám se nepodílí na fyzické realizaci procesů. Jenom tímto způsobem lze dokonale splnit veškeré požadavky zákazníka. Poskytovatel 3PL si taktéž zachovává neutralitu, ale u některých poskytovatelů může být narušena. Příkladem může být zasílatel s vlastním vozovým parkem, který pak více protěžuje vlastní přepravní kapacity, což určitě nelze považovat za neutrální postavení. Další rozdíly lze shrnout do několika bodů [4]:

- **Úloha v logistické řetězci:** Zatímco 3PL poskytovatel se zaměřuje na vlastní zajištění logistických operací, 4PL poskytovatel zajišťuje koordinaci a řízení celého procesu.
- **Náročnost na firemní aktiva:** Velký počet poskytovatelů 3PL vlastní dopravní prostředky, sklady, což je náročné na firemní aktiva. Pro poskytovatele 4PL jsou typická nízká firemní aktiva a omezují se pouze na vlastnictví informačních systémů a komunikační infrastruktury.
- **Závislost zákazníka na poskytovateli:** V případě využívání služeb 3PL je klient poměrně nezávislý. Klient může při vzniklých problémech relativně jednoduše změnit poskytovatele, protože to je spojené s minimálními náklady na změnu a na trhu je velká nabídka. U služeb 4PL je závislost klienta nepoměrně vyšší, protože informační systém poskytovatele je integrován v celém podniku a náklady na změnu by byly vysoké.

2.4 Podmínky na trhu logistických služeb

Mezi nejčastěji poptávané a nabízené služby v logistickém odvětví patří realizace přepravních operací. Tato oblast je složitá vzhledem k legislativním a ostatním podmínkám, které musí dopravci, případně zasílatelé splňovat. Pro většinu logistických operací je nutná znalost všech podstatných specifik spojených s přepravou. Ty jsou do určité míry ovlivněny vnějším prostředím, které je tvořeno obchodními zvyklostmi, tradicemi, technologickým, ekonomickým právním a sociálním prostředím. Jelikož tato specifická pravidla zásadně ovlivňují realizaci logistických operací, je nutné, aby poskytovatelé logistických služeb plně chápali všechny tyto aspekty. Mezi nejdůležitější patří především následující:

- obchodní zvyklosti, dohody, doporučení vypracované vybranými odbornými sdruženími (SSL, FIATA, ICC a podobně)²

² SSL – svaz spedice a logistiky, FIATA – Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés (Mezinárodní federace zasílatelských sdružení), ICC – International chamber of commerce (mezinárodní obchodní komora)

- dodací doložky INCOTERMS 2000,
- platební podmínky a jejich implikace na dokumentární zabezpečení přepravy,
- všeobecné zasílatelské podmínky podle FIATA, SSL, případně dle jiných svazů.
- mezinárodní smlouvy upravující důležité právní aspekty dopravy a přepravy
 - dohody o přepravních podmínkách a o přepravních smlouvách (CIM, CMR a jiné)³,
 - předpisy regulující práci posádek silničních vozidel (dohoda AETR nebo vyhláška č. 281/2007 Sb.),
 - Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí (ADR),
 - Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí (RID),
 - dohody o zvláštních celních režimech (karnety ATA, TIR, a jiné).
- Právní normy upravující různé aspekty přepravy zboží s ohledem na právní normy Evropské unie
 - podmínky provozování vozidel, případně omezení pro dopravní prostředky a náklad
 - oblast sociální legislativy řidičů silniční dopravy v EU (Nařízení č. 561/2006/ES, AETR)
 - právní normy upravující jednotný celní prostor EU a jejich zahrnutí na import, export, nebo tranzit zboží.

Platí, že uvedené záležitosti mají v první řadě dopady hlavně na dopravce. Zadavatel případně zprostředkovatel přepravy si musí být stejně tak vědom všech důležitých aspektů přepravy konkrétního zboží. Dopravci, stejně jako poskytovatelé 3PL a vyšší, by měli být schopní zodpovědět klientovi všechny odborné otázky z uvedených oblastí.

2.4.1 Dodací doložky INCOTERMS 2000

Dodací podmínky podle Incoterms jsou standardně součástí kupních smluv. Jsou vydávány Mezinárodní obchodní komorou (ICC) a upravují se každých 10 let, nyní jsou aktuální INCOTERMS 2000. Zvolením konkrétní dodací doložky (současně s přidáním podmínek dohodnutými mezi smluvními stranami) jsou jednoznačně určeny všechny podstatné podmínky, za jakých má být zboží dodáno. Použitím dodacích podmínek podle

³ CIM – Mezinárodní úmluva o přepravě zboží po železnici, CMR – Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě

INCOTERMS se předchází nedorozuměním a problémům s řešením komplikací vzniklých během přepravy. Použití správné dodací doložky je mimořádně důležité. Mezi některými doložkami je rozdíl jen v určitých detailech, které ale mohou zásadním způsobem ovlivnit dodání zboží.

Problém občas nastává, pokud smluvní strany ignorují to, že některé dodací doložky jsou vhodné pouze pro konkrétní druh dopravy. Například, kdy se doložka určená pro námořní přepravu použije v silniční dopravě, nebude prodávající chopen splnit všechny své povinnosti, protože nebude možné vystavit požadované doklady (námořní konosament) podle té doložky. [26]

2.4.2 Přepravní doklady

Přepravní doklady, nákladní listy a další při přepravě používané doklady jsou v první řadě dokladem o existenci přepravní smlouvy. Platí, že přepravní smlouva je dohodou mezi dvěma subjekty o přepravě zboží, která může nabývat různé formy. S cílem sjednotit náležitosti přepravních dokladů a podmínek působí řada odborných a zájmových sdružení, které vytváří všeobecně použitelné přepravní smlouvy. Na základě působení těchto sdružení vzniklo několik všeobecně rozšířených přepravních dokladů podle CMR, CIM, námořní konosament podle BIMCO⁴ a doklady dalších sdružení. Použitím těchto vzorových nákladních listů se účastníci přepravy vzájemně zavazují, že budou respektovat a řídit se přepravními podmínkami z nich vyplývajícími.

Nákladní list CMR

Nákladní list CMR je unifikovaný doklad používaný v mezinárodní kamionové dopravě. Správně vyplněný a potvrzený nákladní list CMR je nejen dokladem o existenci přepravní smlouvy ve smyslu úmluvy CMR, ale současně slouží jako doklad o převzetí zásilky k přepravě, o stavu zásilky v místě a čase převzetí zásilky dopravcem, o průběhu přepravy a vydání zásilky příjemci. Je nezbytné, aby byly jak povinné, tak doplňující údaje vyplněné správně, protože v případě poškození zásilky a následného vymáhání škody od dopravce mohou údaje v nákladním listě sloužit k prokázání oprávněnosti, či neoprávněnosti nároku na odškodnění. Nákladní list CMR je neobchodovatelný dokument, jelikož se nejedná o cenný papír. Dohoda CMR neupravuje, kdo je přesně zodpovědný za vystavení tohoto dokladu, v praxi tuto úlohu nejčastěji přebírá dopravce. [10]

⁴ BIMCO – The Baltic and International Maritime Council (Baltská a mezinárodní námořní konference)

Náložní list

Námořní obchodovatelný náložní list vystavený dopravcem po naložení zásilky zastupuje významnou úlohu v mezinárodním obchodě, protože plní celou řadu funkcí umožňujících obchodování v mezinárodním prostředí. Slouží jako potvrzení o řádném naložení zboží podle kontraktu a je ve fyzickém vlastnictví přepravce (odesílatele) za účelem jeho dodání příjemci. Tato důkazná funkce dokladu je důležitá jak pro prodávajícího, tak i pro kupujícího vzhledem k závazkům vyplývajících z obchodní smlouvy a dále vzhledem ke vztahu mezi žadatelem uplatňujícím reklamaci a dopravcem, pokud došlo ke ztrátě, či poškození zboží během přepravy. Náložní list obsahuje mimo jiné smluvní podmínky dopravce. Pokud došlo během přepravy ke ztrátě, poškození, nebo neúplné dodávce zboží, potom jsou podmínky uvedené v náložním listu základem k uplatnění reklamace u dopravce. Náložní list se používá jako důkazný doklad, který zabezpečuje jeho držiteli výhradní právo požadovat od dopravce přepravu zboží. Zboží je v místě vykládky uvolněné pouze na základě předložení náložního listu. Vlastnictví náložního listu představuje nárok na vlastnictví zboží. Prodávající může v průběhu přepravy jednoduchým způsobem podstoupit vlastnictví zboží následnému kupujícímu postoupením důkazního dokladu. [20]

Námořní nákladní list

Námořní nákladní list je neobchodovatelný doklad, který plní funkci potvrzení o přepravě a o existenci přepravní smlouvy. Tento typ dokladu není nutné předkládat při převzetí zboží po vykládce, a proto tedy námořní nákladní list nezabezpečuje dispoziční právo na zboží a nelze jím postoupit vlastnictví zboží na jiný subjekt. Námořní nákladní list není vhodné použít v případě, kdy se předpokládá obchodování se zbožím během přepravy. Na druhou stranu při použití námořního nákladního listu nevzniká problém s doručením dokladu na místo vykládky. [20]

2.4.3 Regulace činnosti posádek silničních nákladních vozidel

Pro subjekty působící na trhu přepravních služeb v rámci Evropské unie, respektive států Evropy, je rozhodující více předpisů regulujících činnost posádek silničních nákladních vozidel. Jejich cílem je stanovení časových limitů pro práci řidičů a stanovení mechanismů na jejich kontrolu. Hlavně se jedná o tyto předpisy:

- Nařízení č. 561/2006/ES platné od 11. 4. 2007. V něm jsou stanoveny požadavky na přepravu vykonávanou výhradně v rámci Společenstva, respektive mezi

Společenstvem, Švýcarskem a státy které jsou smluvními stranami Dohody o Evropském hospodářském prostoru. Nařízení EU se vztahuje i na vnitrostátní nákladní dopravu vykonávanou vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti.

- Dohoda AETR je evropská dohoda o práci posádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě. Vztahuje se na přepravy vykonávané vozidly evidovanými ve členském státě EU, a nebo ve státě, který je smluvní stranou dohody AETR, v celém úseku přepravy i pokud probíhá mezi státy EU a třetí zemí nebo přes třetí země.

Dokonalá znalost uvedených předpisů, které primárně regulují činnost řidičů, je nejdůležitější pro dopravce. Vzhledem k tomu, že tyto předpisy zásadním způsobem ovlivňují přepravní čas, je jejich znalost důležitá i pro přepravce, zasílatele, či ostatní subjekty. Dodržování těchto pravidel je velmi sledované a jejich porušování je přísně trestané.

Zařízení pro kontrolu dodržování předpisů regulujících činnost posádek silničních nákladních vozidel je tachograf. U analogového tachografu se zaznamenává průběh jízdy na tachografický kotouček, na který se zaznamenává ujetá vzdálenost, rychlost vozidla, doba řízení, doba ostatní práce nebo pracovní pohotovosti, přerušení práce a denní doba odpočinku. Nařízení č. 561/2006/ES stanovilo od 1. 5. 2006 povinnost vybavit všechny nově registrované nákladní automobily s celkovou hmotností nad 3,5 tuny digitálním tachografem.

2.5 Poskytovatelé 3PL v ČR

Za poskytovatele logistických služeb na úrovni third party logistics lze považovat zasílatelské firmy nabízející komplexní služby. *„Zasílatel je právnická nebo fyzická osoba, která se zavazuje, že vlastním jménem a na účet svého příkazce obstará přepravu zboží. Při této činnosti spolupracuje s dalšími účastníky přepravního řetězce, tj. dopravci, pojišťovny, celními agenty, jinými zasílateli atd.“* [15, str. 7] Pro účely outsourcingu nestačí, aby zasílatel zajišťoval pouze samotnou přepravu, ale musí nabízet celou řadu dalších služeb:

- zajištění a organizace nakládky, vykládky, překládky,
- svoz a rozvoz zásilek,
- sdružování a rozdružování zásilek,
- skladování zboží,
- řízení zásob,
- balení, označování zboží,
- vystavení přepravních dokladů,
- pojištění,

- zajištění clenění a celních formalit,
- sledování zásilek,
- poradenství.

2.5.1 Odborné zasilatelské služby

Zasílatel poskytuje příkazci zejména tyto odborné služby v oblasti mezinárodních a ostatních přeprav:

- obstarává přepravu a poskytuje poradenskou službu v oblasti všech druhů přeprav a v souvislosti s nimi,
- usiluje o sjednání mimotarifních slev ve prospěch příkazce na úseku námořní, železniční, silniční, vnitrozemské vodní přepravy a letecké přepravy, a to jak v konvenční, tak i kontejnerové a kombinované přepravě,
- sjednává výhodné podmínky s přístavními správami, přístavními i kontinentálními zasílateli a provádí jejich výběr v zájmu zajištění kvality služeb,
- provádí kontrolu faktur za přepravné a jiné výdaje,
- provádí reklamaci všech druhů odložených slev v rámci svých dohod, jejich inkaso a postupuje je svému příkazci podle dojednaných zásad, zajišťuje reklamace škod, případně po dohodě s příkazcem je přímo vyřizuje,
- jako agent rejdařů a jiných subjektů mezinárodní přepravy poskytuje další výhody např. vystavování dokumentů námořní přepravy v ČR,
- vypracovává kalkulace přepravného všech druhů přeprav, doporučuje optimální přepravní cestu, stanoví optimální tarifní deklarace zboží,
- provozuje sběrnou službu v jednotlivých druzích přepravy, provádí vnitrostátní svozy/rozvozy kusových zásilek, dále jejich kompletaci/distribuci, skladování, opravy obalů, signování atd.,
- podle dohody s příkazcem provádí celní odbavování zásilek a zastupuje příkazce v celním řízení, poskytuje příkazci právní pomoc při hájení jeho zájmů ve sporech s partnery. [15]

Na trhu v ČR působí velké množství zasílatelů, nejčastěji se jedná o malé firmy, které nabízejí omezené portfolio služeb. Tito malí poskytovatelé nemohou nabídnout komplexní řešení pro větší zákazníky a ve výsledku nepřináší ani požadovanou přidanou hodnotu. Pokud se podnik rozhoduje pro outsourcing, je vhodnější se obrátit na větší poskytovatele, kteří mají své know-how, disponují vlastním informačním systémem a dokáží efektivně převzít

logistické řetězce. Analýzou těchto skutečných partnerů pro outsourcing v logistice se zabývá následující kapitola 3 SWOT analýza poskytovatelů logistických služeb.

3 SWOT analýza poskytovatelů logistických služeb

Pro účely této práce byli vybráni dva poskytovatelé logistických služeb na úrovni 3PL, jedná se tedy o poskytovatele na úrovni kvalitního zasílatele. V ČR působí velké množství zasílatelství, které mají většinou lokální charakter a jsou to malé firmy poskytující základní zasílatelské služby. Tito zasílatelé mohou být dobrými partnery pro zajištění samotné přepravní práce, či skladování, ale už nemohou být tak dobří v poskytování komplexních a složitých řešení přinášejících vyšší přidanou hodnotu, které firmy při outsourcingu požadují. Výhodou těchto menších zasílatelských firem je jejich flexibilita. Vzhledem k tomu, že práce se zabývá outsourcingem, je výběr poskytovatelů logistických služeb v této práci zaměřen na velké poskytovatele logistických služeb, kteří mají v portfoliu širokou škálu služeb. Do výběru byly zahrnuty české nebo původně české firmy.

3.1 SWOT analýza

Historie SWOT analýzy sahá do šedesátých let 20. století, kdy byla vymyšlena Albertem S. Humphreym a jeho týmem na Standfordském výzkumném institutu. SWOT analýza se používá k identifikaci vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a hrozeb. S pomocí SWOT analýzy je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Pomocí SWOT analýzy firma specifikuje zásadní faktory, které mají největší vliv na formování síly podniku, eliminaci slabých stránek, na využití tržních příležitostí a na vyloučení faktorů, které podnik ohrožují. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Akronym SWOT je složen z počátečních písmen těchto slov:

- S: Strengths = Silné stránky,
- W: Weaknesses = Slabé stránky,
- O: Opportunities = Příležitosti,
- T: Threats = Hrozby.

3.1.1 Analýza příležitostí a ohrožení

Tyto dvě analýzy jsou souhrnně nazývány analýzou prostředí. Marketingovou příležitost je možné si představit jako situaci, v níž podnik pomocí marketingových nástrojů získá konkurenční výhody. Marketingové příležitosti by měly být tříděny dle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu a podle těchto kritérií také hodnoceny. Pravděpodobnost úspěchu závisí na obchodní síle firmy a na tom, zda bude vyhovovat nejen klíčovým požadavkům na

úspěch, ale také na tom, zda bude větší, než obchodní síla konkurentů. Nejúspěšnější se pak stane firma, která dokáže nejlépe uspokojovat zákazníka po dlouhou dobu.

Ohrožení firmy je situace vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu na trhu, která by mohla vést, v případě neefektivního využívání marketingových nástrojů, k narušení stávajícího postavení firmy. Zjištěná potenciální ohrožení by měla být roztržena podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. [16]

3.1.2 Analýza silných a slabých stránek

Analýza silných a slabých stránek se souhrnně nazývá analýzou vnitřního prostředí. Jedna strana analýzy je nalezení atraktivních příležitostí a druhá je mít schopnost tyto příležitosti náležitě využít. Stejně tak je potřeba nalézt svá potenciální ohrožení a umět se jim vyvarovat. Z toho důvodu je třeba, aby každá firma pravidelně vyhodnocovala svá silná i slabá místa. [16]

3.2 Čechofracht a.s.

Čechofracht a. s. patří v České republice k jednomu z největších poskytovatelů služeb v oblasti logistiky a spedice. Se svými dceřinými společnostmi BlueTrucks, s.r.o. a SPEDI-TRANS Praha, s.r.o. tvoří ucelenou skupinu Čechofracht Group, která poskytuje komplexní expedičně-logistické služby. Přední postavení na trhu je výsledkem dlouhodobého působení v oboru a kvalita poskytovaných služeb. Kvalita služeb je ověřena certifikátem ISO 9001:2000.

Akciová společnost pro námořní dopravu s názvem Čechofracht vznikla 1. ledna 1952. V roce 1953 byla změněna právní forma Čechofrachtu na podnik pro námořní dopravu. K významnému posílení postavení Čechofrachtu došlo v roce 1958, kdy byl předmět podnikání rozšířen o mezinárodní zaslátelství. O rok později se převedením agendy související s provozováním lodí na Československou námořní plavbu uzavřela rejdařská kapitola historie Čechofrachtu.

V roce 1963 byl Čechofracht jako první organizace ze zemí bývalého socialistického tábora přijat za člena Světové federace zaslátelských svazů FIATA, což tehdy představovalo významné ocenění mezinárodních aktivit společnosti. Ačkoliv byl Čechofracht v socialistické éře jediným článkem spojujícím československé vývozce a dovozce se zahraničními partnery, musel se ve vztahu k zahraničí už tehdy pohybovat v tržním prostředí a dokázal získat pro své klienty řadu výhodných podmínek.

V roce 1991 došlo k transformaci firmy na akciovou společnost, současně byl rozšířen předmět podnikání o obchodní a celně-deklarační činnost. O čtyři roky později získal Čechofracht administrativní budovu a logistický terminál v Praze – Hostivaři. Jako první společnost ve svém oboru vybudoval Čechofracht funkční systém řízení jakosti a v dubnu 1997 získal certifikát ISO 9000. [6]

3.2.1 Silné stránky

K silným stránkám společnosti patří dlouholetá tradice, která sahá do roku 1952. Za tu dobu si společnost vybudovala mnoho stabilních partnerství jak se zákazníky, tak i s dalšími poskytovateli logistických služeb, která přináší firmě stálou pozici na trhu. Vybudovaná partnerství přináší zvýhodněné tarifní i smluvní podmínky, které pak mohou nabídnout i svým zákazníkům.

Společnost je členem Svazu spedice a logistiky České republiky. Posláním svazu spedice a logistiky je zastupovat členy svazu a podporovat je v poskytování služeb nejvyšší kvality jejich zákazníkům. Spolupůsobí při vytváření optimálních podmínek pro rozvoj oboru zasílatelství, logistiky a skladování, zajišťuje, podporuje a koordinuje profesní zájmy členů. Svaz vede své členy k důslednému dodržování Kodexu jednání zasílatele a vyvozuje důsledky z porušování jeho zásad. Informace o členství ve Svazu spedice a logistiky může u zákazníků znamenat plusové body při výběru partnera, protože dává záruky etického chování zasílatele. [25]

Čechofracht se věnuje dlouhodobě otázce managementu kvality, když v roce 1997 byl Čechofracht první firmou v oboru pyšnicí se certifikátem ISO řady 9000. Zavedení certifikátu ISO 9001 přináší zavedení pořádku a systémového přístupu do všech činností podniku. Přináší podstatné zvýšení důvěryhodnosti firmy a tím snadnější získávání nových zákazníků, kteří v dnešní době mnohdy berou držení certifikátu jako samozřejmost. V době získání certifikátu (1997) znamenalo jeho získání konkurenční výhodu, kterou se v oboru nikdo nemohl pochlubit.

Čechofracht vlastní dceřinou společností BlueTrucks s.r.o., která je provozovatelem silniční nákladní dopravy a disponuje moderním vozovým parkem. Specializací a

konkurenční výhodou společnosti je přeprava chemických látek v cisternách a je držitelem certifikátu SQAS⁵ pro přepravu chemických látek v cisternách.

Firma je partnerem distribuční sítě SystemPlus. Nabízí její služby Premium, PremiumPlus a PremiumSolution. Služba Premium nabízí expresní přepravu zásilek po celé Evropě s garantovanými časy dodání a příznivou cenou a umožňuje uživatelům on-line sledování zásilek, místa dodání jsou u této služby omezená. Služba umožňuje dobírku, či přepravu nebezpečných zásilek. Služba PremiumPlus oproti Premium zkracuje časy dodání v některých případech až o 24 hodin. U služby PremiumPlus 12 a PremiumPlus 10 garantuje dodání do druhého dne do 12. hodiny, případně do 10. hodiny. PremiumSolution nabízí individualizovaná řešení distribučních toků. Partnerství s distribuční sítí SystemPlus trvá teprve od roku 2008, ale tento produkt vykazuje velkou dynamiku růstu.

Přes svoji dceřinou společnost Spedi-Trans Praha s.r.o. nabízí nadstandardní služby v oblasti železničních přeprav. Ve vlastnictví společnosti je na 500 nových nebo modernizovaných železničních vozů, které byly pořízovány v průběhu roku 2007. Kromě zajišťování veškerých železničních přeprav jak vlastními, tak pronajatými vozy, společnost organizuje systémové vlaky Adria, Carpathia, Italia.

Systémové vlaky jsou ucelené soupravy vypravované přesně podle jízdního řádu, tedy s garancí dodacích termínů. Výrazně zkracují dodací lhůty a oproti běžnému způsobu dopravy nabízí až o 30 % výhodnější sazby, což z tohoto způsobu přepravy dělá konkurenta silniční dopravě. Systémový vlak Carpathia spojuje Brno s Rumunskem a Bulharskem, zkracuje jízdní dobu ze 4 dnů na 36 hodin. O popularitě Carpathie svědčí fakt, že v roce 2008 byl vypraven 2500 systémový vlak Carpathia. Adria spojuje Ostravu se Záhřebem a Rijekou, což je destinace příhodná pro navazující námořní dopravu. Jízdní doba je zkrácená ze 4 dnů na 2 dny. Italia, jak název napovídá, spojuje Ostravu s Itálií.

⁵ SQAS – Safety and Quality Assessment System (systém posuzování bezpečnosti a kvality). Platí převážně pro spedice, dopravce a částečně pro sklady. SQAS je systém posuzování bezpečnosti a kvality s cílem zajistit jakost v souladu se systémy managementu kvality, bezpečnosti, zdravotní ochrany a životního prostředí. SQAS jde nad požadavky podle ISO 9001 a pokrývá se svým katalogem otázek všechny platné předpisy a principy managementu pro dopravní služby. [2]

Čechofracht původně začínal jako specialista na námořní dopravu, která tvoří stále velký podíl na celkových přepravách společnosti. V oblasti námořních přeprav zajišťuje kompletní služby a je na ně opravdový odborník. Ve světových přístavech má navázané stabilní dlouholeté partnerství s rejdami a ostatními subjekty, což přináší výhody zákazníkům. V tomto segmentu má stabilní postavení a patří k nejvýznamnějším poskytovatelům v ČR. Tržby v roce 2007 činily v oblasti námořních přeprav 578 mil. Kč.

V oblasti skladování nabízí kromě kompletních skladovacích služeb i skladování v režimu svobodného pásma ve skladu Praha – Hostivař.

Další silnou stránkou je nabízení specifických služeb, u kterých je omezená konkurence, a kde má Čechofracht silnou pozici. Jednou z nich je mezinárodní stěhování včetně zajištění specifických obalů pro sklo, obrazy apod. Dále jde o nakládání osobních automobilů do kontejnerů pomocí hydraulické plošiny. Další specialitou je zajišťování veletržních přeprav.

Ostatní silné stránky:

- Silná pozice na trhu.
- Provozování nového moderního skladu v Dobrovízi u letiště Ruzyně, kde jsou poskytovány služby komplexní logistiky – skladová logistika, kompletace zboží, etiketování, možnost distribuce ze skladu po České republice i do zahraničí, nebo skladování v celním a daňovém skladu. Rozloha skladu je 8800 m².
- Přidružený člen Mezinárodní federace zasílatelských svazů FIATA.

3.2.2 Slabé stránky

- Nedostatečný vozový park silničních nákladních vozidel a absence silného partnera pro silniční přepravy.
- V dnešní době nedostatečný důraz na řešení logistických řetězců.
- Ve skladech v Plzni a Olomouci společnost nenabízí služby s přidanou hodnotou (etiketování, seskupování do obchodních balení, vybavování dokumenty – záruční listy), jako tomu je v novém skladu v Dobrovízi.
- Malý počet poboček: pouze v Praze, Liberci a Olomouci.
- Firma nenabízí on-line sledování zásilek. Zjištění polohy zásilky je možné pouze na telefonický dotaz.

- Vlastní informační systém, propojující společnost Čechofracht se svými zákazníky byl zaveden až na konci roku 2007 a v roce 2008 a 2009 dochází k jeho ladění, které je provázáno občasnými komplikacemi v komunikaci.

3.2.3 Příležitosti

Největší očekávání růstu společnost spatřuje v divizi logistiky, která zajišťuje převzetí celých logistických řetězců. Divize logistiky zaznamenává každoroční růst. V roce 2007 navýšila své tržby o 15 mil. Kč. Společnost počítá, že v budoucnu bude divize logistika patřit k nosnému odvětví Čechofrachu a je třeba v ní spatřovat potenciálně nejperspektivnější obor na trhu. Je třeba se zaměřit na doladění podnikového informačního systému, na kterém bude celé fungování divize logistiky stát. Růst této divize by měl být spojen se zlepšením skladovacích technologií ve všech skladech na úroveň skladu v Praze Dobrovízi.

Sběrná služba patří nadále k nosným produktům Čechofrachu. Je to zejména z důvodu, že u tohoto produktu je možno dosáhnout velmi zajímavé přidané hodnoty a jsou zajišťovány složitější spedičně-zasílatelské úkony pro odběratele. U sběrné služby došlo k výměně dalších zahraničních partnerů a k získání řady nových zákazníků, což přineslo efektivnější vytěžování hlavních zahraničních linek. Přesto si tento druh služby vyžaduje maximální možnou podporu reklamy a marketingu, rovněž je třeba se zaměřit více na obchodní oblast. Velkým rozšířením a příslibem do budoucna je pokračující spolupráce s distribuční sítí SystemPlus, kam bude společnost směřovat své marketingové snahy.

Snahou společnosti je co nejdříve získat nové zákazníky pro nově otevřené logistické centrum Airport Logistic Center, mimo jiné proto společnost zavedla zavaděcí ceny, kdy cena za uskladnění palety je 4 Kč na den. Centrum je vybaveno nejmodernějšími technologiemi, které zákazníci vyžadují. Airport Logistic Center v Dobrovízi je z logistického pohledu zajímavý zejména díky své strategické poloze v blízkosti mezinárodního letiště Praha Ruzyně, pražského okruhu a rychlostní komunikace R6. Dostupnost dopravní infrastruktury umožňuje rychlou a efektivní distribuci zásilek z této lokality.

3.2.4 Hrozby

Kromě obecných hrozeb týkajících se celého odvětví se může Čechofracht potýkat s nedostatečnou kapacitou svých skladů, které navíc nejsou vybaveny nejmodernějšími

technologemi. Vyšší kapacita skladů bude potřebná, protože firma se chce více zaměřovat na ucelená logistická řešení, která potřebují dostatečnou skladovou kapacitu.

3.3 C.S. Cargo a.s.

C.S. CARGO Holding patří ve střední Evropě k vedoucím firmám poskytujícím komplexní dopravní a logistické služby. Skupina, jež vznikla v roce 1995, kontinuálně zvyšuje svůj roční obrat, který ke konci roku 2007 dosáhl téměř 4,3 miliardy Kč. Tato částka řadí holding na pozici nejsilnější logistické společnosti v České republice.

Společnost C.S. CARGO byla založena v roce 1995 v Jičíně jako lokální dopravní firma. Od počátku společnost směřovala svou činnost do oblasti dopravy a logistiky pro automobilový trh.

V květnu 2004 se C.S.CARGO transformovala na akciovou společnost a v listopadu téhož roku získala stoprocentní podíl ve firmě finanční skupina Trifid, která C.S. CARGO ovládla prostřednictvím své holandské společnosti Trifid International N.V. S příchodem nového akcionáře byly provedeny změny v majetkové struktuře. Firma tak byla připravena na expanzi do zahraničí. Prvním cílem se stalo Slovensko, kde byla založena společnost C.S. CARGO Slovakia a.s. Slovenský trh si skupina vybrala díky jeho mimořádným makroekonomickým ukazatelům a velkému potencionálu v logistické oblasti. V roce 2005 obrat skupiny přesáhl 2 miliardy Kč. Příznivých výsledků holding dosáhl díky zavedení moderního způsobu finančního řízení, centrálnímu controllingu a vytvoření IT oddělení s vlastním vývojem. Všechny změny byly unikátně aplikovány za plného provozu a neměly tak vliv na zvyšující se růst tržeb skupiny. Úspěšnost skupiny C.S. CARGO nejlépe dokládá vstup jedné z největších evropských bankovních skupin UniCredit Group do majetkové struktury společnosti v roce 2007. Skupina UniCredit se stala minoritním akcionářem holdingu s 30procentním akciovým podílem. Majoritní vlastník holdingu, skupina Trifid, po vstupu UniCreditu nadále vede a řídí celou skupinu.

Svou dominantní pozici skupina posílila v roce 2007 akvizicí společností ŠMIDBERSKÝ TRANSPORT, a.s. Výborné finanční výsledky, dynamický rozvoj, kvalitní systém řízení a nový silný strategický partner umožnili expanzi skupiny na další středoevropské logistické trhy. V roce 2007 byl zahájen provoz poboček holdingu v Maďarsku, Polsku a Rumunsku. Skupina tak úspěšně pokračuje v dosažení svého cíle – stát se jedním ze středoevropských leaderů v oboru. [5]

3.3.1 Silné stránky

Firma má silné zázemí v podobě kapitálově silných vlastníků. 70% podíl má ve společnosti holandská skupina Trifid a zbylých 30 % ovládá Unicredit Group. Bez těchto silných partnerů by firma určitě nemohla být na dnešní pozici. Společnost Unicredit poskytuje firmě úvěry za výhodnějších podmínek. Oproti svým konkurentům je to obrovská výhoda, která umožňuje společnosti rychlý rozvoj a možnost investovat do nových technologií a akvizic.

Holding C.S. Cargo vlastní několik dceřiných společností, je to C.S. Cargo na Slovensku, Rumunsku, Polsku, Maďarsku, Rusku, Německu a ve Slovinsku. Touto sítí poboček se C.S. Cargo stalo jedním z leaderů na středoevropském trhu logistických služeb. V minulých letech také došlo k akvizici s konkurenčními firmami, což ještě více zvětšilo tržní podíl. K akvizici došlo se Šmidberský Transport, JTC Transcentrum, CS Express, polským TSL Unitrans, či slovenským mGal Spedition. Nejnovější přírůstkem je společnost Air-Sea – specialista na zámořské přepravy.

Silnou stránkou společnosti je vlastní IT vývojové centrum, které se podílelo na vývoji logistického softwaru LODIS (Logistický Dopravní Informační Systém) umožňující optimalizovat logistický proces a minimalizovat náklady zákazníka. C.S. CARGO jako vlastník technologie má možnost modifikovat tento systém dle konkrétních požadavků klienta a zajišťuje plnou komunikaci s jeho programem. IS LODIS je schopen kompletně propojit prostředí firmy C.S. CARGO s IT prostředím zákazníka. IS LODIS je propojen s GPS navigací v nákladních automobilech a umožňuje komunikaci s řidiči pomocí palubních dotykových počítačů. Všechny relevantní informace o stavu zboží na skladě, toku zboží, či pozici zásilky jsou přístupné zákazníkům. Vývojové středisko IT je schopno optimalizovat informační technologie i u firem zákazníků. Společnost C.S. Cargo je tedy připravena převzít celé logistické řetězce včetně IT řešení.

Firma vlastní flotilu moderních nákladních vozidel splňujících nejméně emisní normu Euro3, která čítá přes 1000 vozidel. Pro snadné sledování jsou všechna vozidla vybavena satelitním sledovacím systémem, který umožňuje poskytovat informace o zásilkách jak společnosti C.S. CARGO, tak jejím zákazníkům. Vyspělý IS dokáže zákazníkům vypočítat dobu dodání se započítáním aktuálních vlivů na dopravu.

Společnost C.S. CARGO se profiluje jako poskytovatel logistických služeb na úrovni 4PL, kdy je schopna nabídnout komplexní zajištění materiálových toků. C.S. CARGO zajišťuje a zdokonaluje celý logistický proces s využitím vlastních i najatých skladových center, kde pro tuto činnost využívá nejmodernější skladové technologie. Skladování probíhá řízeným způsobem s využitím technologie čárového kódu s připojením RF terminálu⁶ v režimu on-line na vlastním softwaru. Pro řízení a kontrolu všech procesů jsou využívány systémy vizualizace plánu a plnění jednotlivých úkolů ve vlastním softwaru, což zákazníkům přináší úsporu nákladů díky efektivní organizaci práce a garanci správnosti procesů.

Ostatní silné stránky:

- Kromě držení certifikátu jakosti ISO 9001 se společnost může pochlubit i certifikátem ISO 14001 specifikující požadavky na systém environmentálního managementu.
- Garantovaná jakost poskytovaných služeb.

3.3.2 Slabé stránky

- Nedostatečná flexibilita pro menší zákazníky.
- V podstatě se nezabývá železničními přepravami a ani o nich do budoucna neuvažuje.
- Problémy v komunikaci s firmami, které společnost získala akvizicí.
- Složitě sjednocování procesů s firmami získaných akvizicí.
- V současné době se může jevit jako slabá stránka uzavřený dvouletý kontrakt na dodávku 1500 nových nákladních vozidel, u kterých je riziko, že v dnešní snížené poptávce po nákladní dopravě pro ně nebude 100% uplatnění.

3.3.3 Příležitosti

Společnost C.S.CARGO má velmi stabilní pozici na trhu silničních přeprav, skladování, řešení logistických řetězců, a tak kromě posilování těchto oblastí hledá další oblasti, kam by mohla proniknout. Společnost má za cíl zavést do svého portfolia specializaci na kontejnerové přepravy. Služby námořní, letecké a kontejnerové přepravy byly do nedávne

⁶ RF terminál: Radio frequency terminál – příruční čtečka čárových kódů bezdrátově spojená s centrálním počítačem

doby ve firmě opomíjené. Proto na začátku roku 2009 společnost koupila 100% podíl ve společnosti Air-Sea s.r.o. Ta je specialistou na zámořskou přepravu zboží a kontejnerů. Společnost zabezpečuje servis importních i exportních zakázek z a do celého světa prostřednictvím námořní, letecké i kombinované přepravy, včetně pozemní přepravy kontejnerů. Při své činnosti využívá rozsáhlé sítě partnerů v zámořských destinacích. Obrat společnosti v roce 2008 činil přes 350 mil. Kč, což ji řadí k velkým hráčům na trhu zámořských přeprav v ČR. Pro C.S. CARGO bude v nadcházejícím období hlavním úkolem zavést jednotné procesy i do této nově získané společnosti a přinášet ji nové zákazníky.

Společnost C.S. CARGO má zájem vstoupit burzu, což by přineslo další kapitál potřebný k růstu společnosti. V dnešní světové ekonomické situaci je tento záměr zatím nerealizovatelný. Vstup na burzu tedy nelze v blízkém časovém horizontu očekávat.

Na trhu přeprav je v dnešní době ohromná konkurence, která sráží ceny přeprav na minimální úroveň, proto je potřebné se ještě více profilovat jako společnost nabízející komplexní logistická řešení přinášející vysokou přidanou hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni spíše zaplatit.

3.3.4 Hrozby

Společnost do dnešní doby doprovázel strmý raketový růst, který vyžadoval velké finanční prostředky, které byly získány pomocí úvěrů. V dnešní situaci na přepravním trhu, kdy díky silné konkurenci a zmenšené poptávce došlo k propadu cen, lze očekávat snížené tržby z oblasti přeprav a tím i riziko horší schopnosti tyto úvěry splácet.

Jako hrozbu lze brát velmi rozsáhlý vozový park (současný stav je přes 1000 vozidel) ve kterém je vázán velký kapitál. Společnost uzavřela s firmou Mercedes dvouletý kontrakt na dodání 1500 nových nákladních vozidel, pro která nebude snadné najít 100% využití, když už dnes není snadné najít pro tak rozsáhlý vozový park plné využití.

Další riziko společnost spatřuje ve velké závislosti na automobilovém průmyslu. Automobilový průmysl přináší firmě necelých 50 % tržeb. Firma si velkou závislost na automobilovém sektoru začala uvědomovat, když v minulých letech snížila podíl automobilového průmyslu na tržbách z původních 70 % na dnešních cca 50 %

a diverzifikovala tak strukturu zákazníků mezi potravinářský (20% podíl na tržbách), gumárenský, elektronický průmysl a ostatní.

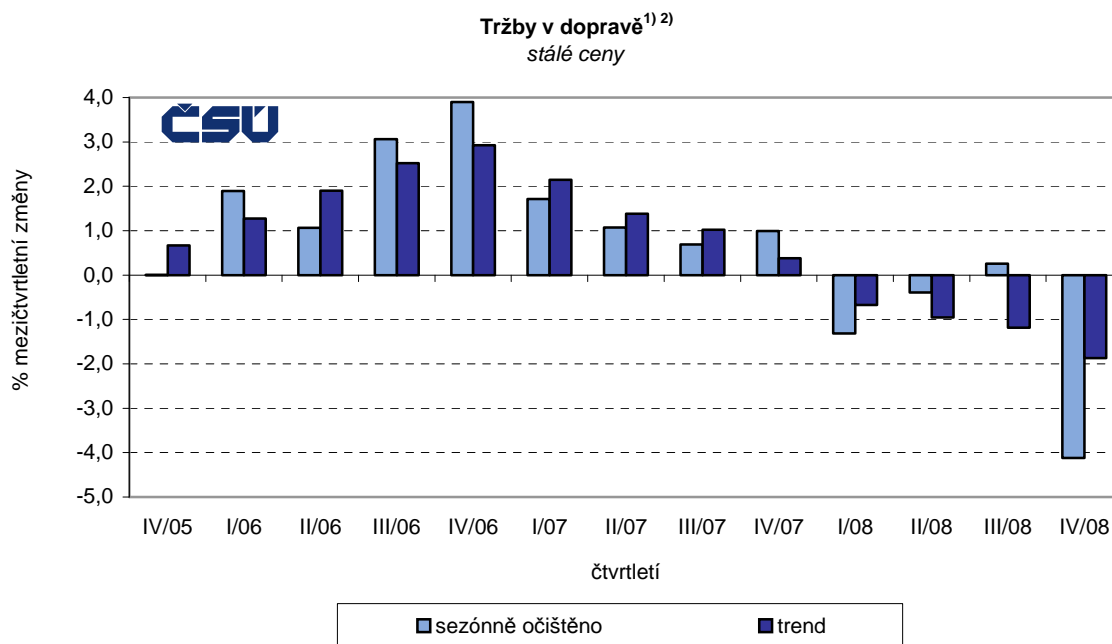
3.4 Hrozby dopravně logistického odvětví

Dopravní a logistické firmy v dnešní době čelí velkým vnějším tlakům, které mohou být pro menší nebo nestabilní firmy likvidační. Proto je důležité si tyto vnější hrozby uvědomovat a přijímat efektivní řešení pro jejich eliminaci.

3.4.1 Vývoj na dopravním trhu

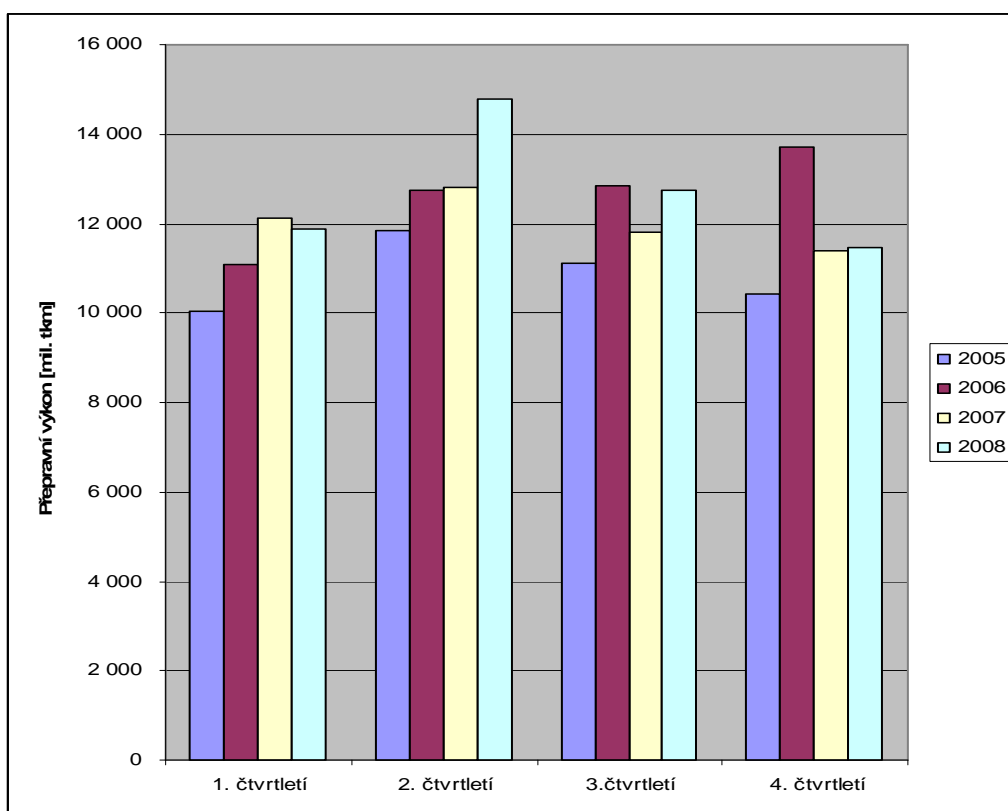
Podle Českého statistického úřadu tržby v dopravě během roku 2008 výrazně klesaly, hlavně ve 4. čtvrtletí. Sezónně očištěné tržby se v dopravě ve 4. čtvrtletí 2008 snížily mezičtvrtletně o 4,1 % a meziročně reálně o 5,5 %. Neočištěné tržby klesly o 7,7 %, přičemž pokles zaznamenaly všechny obory dopravy. Trendová složka během roku 2008 postupně klesla z -0,7 % v 1. čtvrtletí až na -1,9 % ve 4. čtvrtletí. Pokles tržeb ve 4. čtvrtletí zaznamenaly všechny obory dopravy, největší podíl na celkovém propadu měla silniční doprava, jejíž tržby klesly o 13,7 %. V železniční dopravě se tržby snížily již po šesté za sebou, tentokrát o 7,3 %, a to vlivem výrazného poklesu výkonů nákladní dopravy, osobní doprava naopak zaznamenala vzestup. Významně ztratila i letecká doprava (pokles o 8,8 %). V závislosti na nižších výkonech klasických dopravních oborů zaznamenaly meziroční snížení tržeb i vedlejší a pomocné činnosti v dopravě s výjimkou skladovacích služeb. Celoročně se tržby v dopravě snížily o 1,3 %, což bylo největší snížení od roku 2003. Pokles zaznamenaly všechny dopravní obory s výjimkou vedlejších a pomocných činností v dopravě, které v průměru vykazaly meziroční růst 3,2 %. Silniční doprava zaznamenala pokles o 4,9 %, který byl nejvyšší od r. 1997, v železniční dopravě se tržby snížily o 4,0 % a v letecké, vlivem dobrých výsledků dosažených v 1. pololetí, klesly tržby jen o 0,3 %. Po pětiletém nepřetržitém růstu klesly tržby za celý rok 2008 v dopravě a spojích celkem o 0,2 %. Vývoj tržeb v dopravě dokumentuje graf 1. [8]

Graf 1 Tržby v dopravě



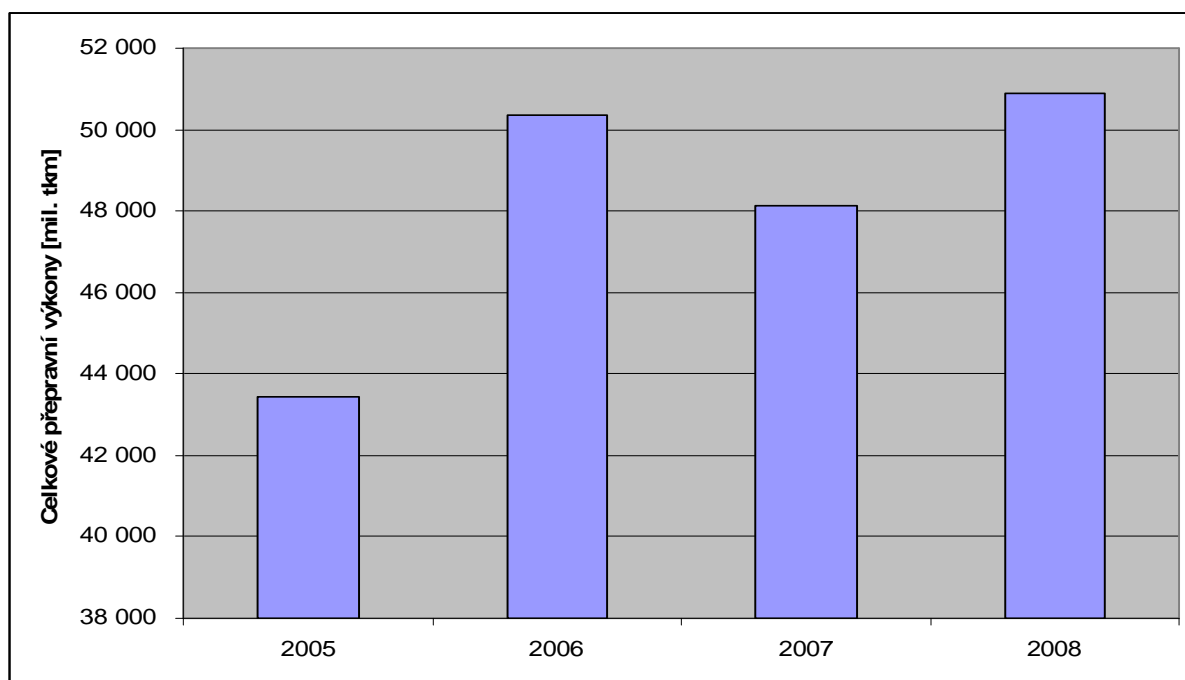
Zdroj: Český statistický úřad [8]

Graf 2 Čtvrtletní srovnání přepravních výkonů v silniční nákladní dopravě



Zdroj: Ročenky Ministerstva dopravy ČR 2005-2008 [23]

Graf 3 Celkové přepravní výkony v silniční nákladní dopravě



Zdroj: Ročenky Ministerstva dopravy ČR 2005-2008 [23]

Je zajímavé, že vývoj přepravních výkonů v silniční nákladní dopravě (graf 2, 3) nekoresponduje s vývojem tržeb v silniční dopravě. Důvodem je velká konkurence na trhu dopravců a přetlak nabídky nad poptávkou po přepravních službách, což zapříčinilo pád průměrných sazeb za kilometr na minimum a ve výsledku snížení celkových tržeb v odvětví.

3.4.2 Přetlak nabídky přepravních služeb nad poptávkou

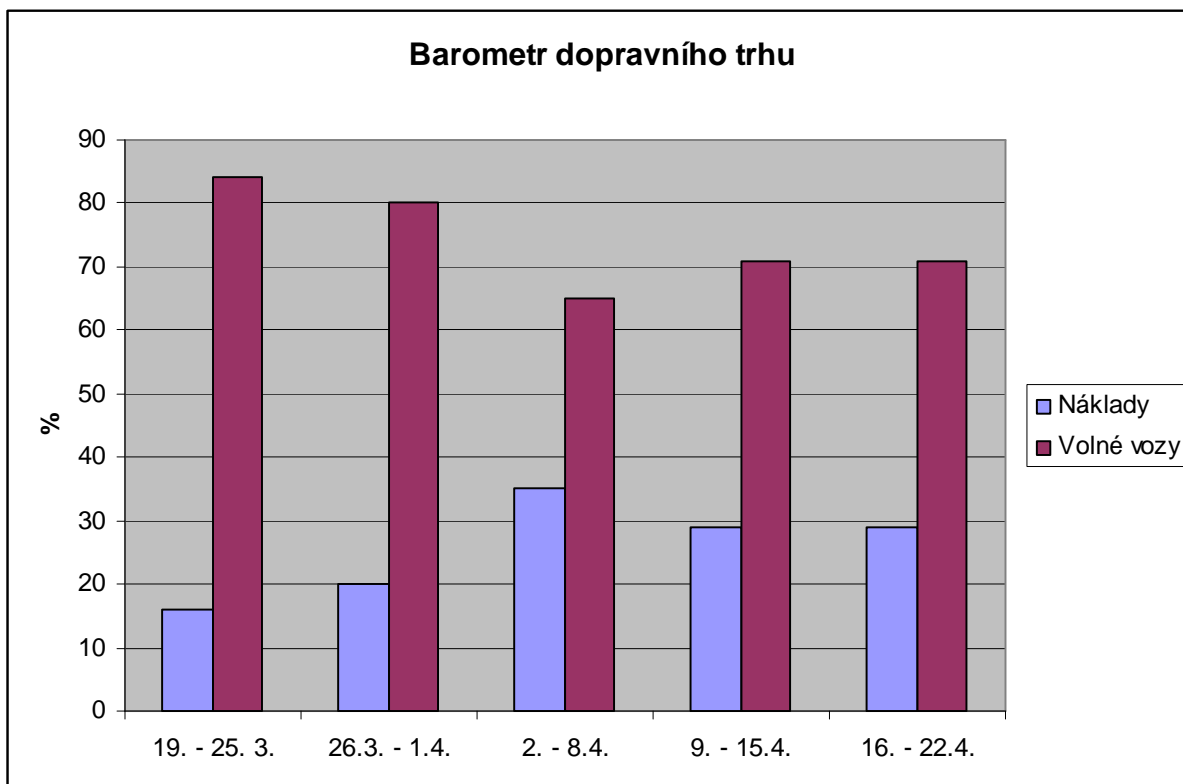
Společnost TimoCom pravidelně zveřejňuje takzvaný barometr dopravního trhu. Společnost TimoCom provozuje on-line burzu nákladů a volných vozů. Společnost je leaderem na trhu mezi burzami nákladů a volných vozů, registruje 75000 uživatelů ze 44 zemí Evropy a denně kolem 200000 nabídek nákladů a volných vozů a proto má barometr dopravního trhu vypracovávaný společností TimoCom svoji vypovídací hodnotu. Tabulka 4 a graf 4 znázorňují přetlak nabídky volných vozů nad poptávkou po přepravě v období 19. 3. – 22. 4. 2009.

Tabulka 4 Barometr dopravního trhu

	19. - 25. 3.	26.3. - 1.4.	2. - 8.4.	9. - 15.4.	16. - 22.4.
Náklady (%)	16	20	35	29	29
Volné vozy (%)	84	80	65	71	71

Zdroj: Dopravní noviny [9]

Graf 4 Barometr dopravního trhu



Zdroj: Dopravní noviny [9]

3.4.3 Konkurence

Na trhu logistických služeb, především v oblasti přeprav zboží, působí velké množství konkurenčních firem. Podle Českého statistického úřadu bylo v odvětví pozemní dopravy v roce 2005 zjištěno 34 902 aktivních ekonomických subjektů, které byly podle počtu zaměstnanců rozděleny do velikostních skupin:

- s 0 - 49 zaměstnanci – 34 600 podniků, což představuje 99,1 % všech subjektů působících v odvětví pozemní dopravy,
- s 50 - 249 zaměstnanci – 240 podniků,
- s 250 a více zaměstnanci - 62 podniků.

Uvedená data nejsou zcela vypovídající, do statistik jsou zahrnuty i subjekty působící v osobní dopravě, ale pro představu počtu konkurenčních firem jsou dostatečná. Ukazatel, který vykazuje každoroční růst je počet subjektů pod zahraniční kontrolou. V oblasti komplexních logistických služeb je tato situace ještě markantnější a je potřeba si tyto podniky, se silným zahraničním kapitálem, v rámci konkurenčního boje hlídat. Jako silné zahraniční hráče na poli komplexní logistiky lze jmenovat Kühne & Nagel, Gebrüder Weiss,

Schenker, DHL a další. Tito poskytovatelé mají mezinárodní působnost a pobočky po celém světě, které z nich dělají ideální partnery pro globální logistiku. Na poli vnitrostátního poskytování logistických služeb lze jmenovat specialisty jako je Hopi nebo ESA a mnoho dalších. [12]

3.4.4 Celková světová ekonomická situace

Nynější světová ekonomická situace se plně odráží na celkové poptávce po logistických službách. Celkově se snížila výroba a tedy potřeba přepravy zboží, to pocítují hlavně dopravci, kteří nemají široké portfolio služeb. Trendem je zvýšené využívání skladování v logistických terminálech, což ve výsledku také snižuje přepravní poptávku. Proto je potřeba mít portfolio služeb široké, aby poskytovatelé logistických služeb nebyli závislí na malém počtu služeb. Se současnou ekonomickou situací souvisí zhoršené podmínky získávání úvěrů na nové investice.

3.5 Příležitosti

Poskytovatelé logistických služeb musí i přes nepříznivý světový ekonomický vývoj, kdy je složité shánět cizí kapitál potřebný pro investice, stále hledat nové příležitosti na trhu a získávat nové zákazníky.

3.5.1 Možnost výhodných akvizic a fúzí

Trh fúzí a akvizic v logistice v posledním čtvrtletí roku 2008 výrazně oslabil. Důvod je jednoznačný: pro řadu transakcí je zapotřebí dostatek cizího kapitálu, který je dnes vzhledem k finanční i ekonomické krizi obtížné získat. Krize však přináší i příležitosti. Aby si podniky zachovaly likviditu, musí některé přistoupit k prodeji nepotřebných úseků a věnovat se pouze hlavní činnosti svého podnikání. Pro kapitálově silné společnosti se tím otevírá prostor pro velmi výhodné nákupy. Dalším typickým případem je přebírání malých a středních firem velkými hráči. Nižší poptávka se projevuje i na ceně podniků. Poměr mezi kupní cenou a provozním ziskem EBITDA⁷ se v posledním čtvrtletí loňského roku dostal na hodnotu 4,2, zatímco ještě v roce 2007 museli kupci za převzetí platit dvakrát tolik, tedy zhruba osminásobek EBITDA. Šanci na výhodný nákup si proto podle analytiků nenechají

⁷ EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization: zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace. Je to indikátor, který ukazuje provozní výkonnost společnosti.

ujít investiční fondy, pro které mohou být zajímavé především podniky z oboru námořní dopravy. [30]

3.5.2 Orientace na služby s přidanou hodnotou

Podnikohospodářská fakulta Vysoké školy ekonomické v Praze provedla na konci roku 2008 rozsáhlý dotazníkový průzkum v českých firmách. Vyplynulo z něj že outsourcing využívá 52 % podniků českého zpracovatelského průmyslu a průměrný rozsah outsourcovaných činností dosahuje 48 %. Mezi jednotlivými činnostmi vede vnější doprava s 84 %, dále byly silně outsourcovány oblasti jako je odbyt (z 59 procent), distribuce (58 procent) a vnitropodniková doprava (56 procent). Z výzkumu tedy vyplývá, že téměř 50 % českých podniků zpracovatelského průmyslu nevytěsnilo logistiku na externí poskytovatele. Zde je tedy velký potenciál získávat další nové zákazníky, kteří často mají nekvalitně řešenou logistiku. Poskytovatelé logistických služeb musí být připraveni nabídnout těmto novým zákazníkům kvalitní řešení logistických řetězců každému na míru. Zákazníci mající zájem o outsourcing očekávají snížení nákladů, zvýšení pružnosti, zvýšení rychlosti, zlepšení dodavatelských schopností, vyrovnání kapacitních špiček, snížení fixních nákladů, snížení vázanosti kapitálu, využití výhody z know-how poskytovatele, zlepšení ukazatelů, snížení chybovosti, přenos know-how. Pro uspokojení potřeb zákazníků je potřeba jim nabídnout kvalitní komplexní služby s přidanou hodnotou pro zákazníka. Pro uspokojení potřeb zákazníků je žádoucí IT propojení zákazníka s poskytovatelem, které zaručí požadovanou komunikaci. Obchodní oddělení poskytovatelů logistických služeb musí zákazníkům nabízet řešení, ne samotnou službu. Následně musí sestavit tým, který bude schopen analyzovat současnou situaci u zákazníka, na jejím základě vytvořit návrh a obhájit jeho výhodnost. [21]

3.5.3 Zapojení se do globální logistiky

Působení poskytovatelů logistických služeb na globálních trzích, jim může přinést širokou škálu příležitostí. Na globálních trzích však působí mnoho silných nadnárodních společností, mezi které není snadné proniknout. Více informací lze nalézt v této práci v kapitole 4 Možnost zapojení českých providerů logistických služeb do globální logistiky.

3.5.4 Plán řešení krize dle IRU

Mezinárodní unie silniční dopravy IRU prezentovala na konci dubna 2009 šestibodový ozdravný plán na řešení krize v sektoru silniční dopravy. Plán obsahuje šest konkrétních kroků [13]:

- Investice do silniční infrastruktury: Odstranit úzká místa v infrastruktuře, která způsobují zvýšenou nehodovost a náklady. Vybudovat parkovací místa podél silnic v dostatečné kapacitě.
- Snížení nákladů: Zamezit zavádění nových daní a poplatků v silniční dopravě. Zavést daňové opatření snižující náklady na pohonné hmoty.
- Zlepšení spolupráce s řidiči: Věnovat se dlouhodobému vzdělávání řidičů a zvyšování jejich kvalifikace.
- Udržení kvality služeb: Přesvědčit poskytovatele investovat do nových, bezpečných, kvalitních a pro životní prostředí příznivých technologií. To má zabezpečit, že krize neovlivní bezpečnost, kvalitu služeb nebo pracovního prostředí.
- Zlepšení situace s úvěry: Přesvědčit bankovní instituce k větší důvěře v dopravní sektor a tím pádem snadnější dosahování úvěrů pro podniky v sektoru silniční dopravy.
- Udržení zaměstnanosti: Evropské vlády by měly přijmout opatření na ochranu pracovníků prostřednictvím plánů tzv. ekonomické nezaměstnanosti, které kvalifikovaným pracovníkům umožní získat statut „nečinného pracovníka“, aniž by ztratili zaměstnání.

4 Možnost zapojení českých providerů logistických služeb do globální logistiky

4.1 Doprava a logistika ve vztahu k procesu globalizace

Současná moderní doprava a logistika je charakterizována výrazným rozvojem komplexních řešení stavěných podle potřeb jednotlivých zákazníků. Technologické, technické, informační, sociální změny ve světě jsou spojovány s vysokým tempem proměny. Prudký rozvoj informačních technologií umožnil rychlou, levnou, efektivní komunikaci mezi podniky i lidmi. Výsledkem těchto změn jsou rychlé strukturální změny, dynamický rozvoj světové ekonomiky a její celková globalizace. Výrobní a obchodní společnosti jsou schopny rychleji reagovat na konkrétní požadavky zákazníků a trhu. Tyto trendy zasahují i do oblasti dopravy a logistiky, a jestli se tyto obory nechtějí stát brzdou rozvoje, musí se těmto trendům neustále přizpůsobovat. Do základních projevů globalizace v současnosti zahrnujeme:

- Změny ve způsobu výroby: od výroby hromadné k pružným automatizovaným systémům.
- Tvorba nových světových subdodavatelských vazeb – outsourcing.
- Používání informací jako zboží informačních společností.
- Rostoucí význam síťových organizačních forem.

Globalizace zásadně ovlivňuje tradiční druhy dopravy, především její řízení a organizaci, dynamiku a trendy budoucího rozvoje. Je však nutné zdůraznit, že doprava byla a je jedním z hlavních nositelů a akceleratorů globalizace. Rozvoj dopravy v globálním měřítku je dlouhodobě ovlivněn těmito hlavními faktory:

- požadavky na ochranu životního prostředí,
- požadavky na bezpečnost a spolehlivost,
- trvale udržitelná mobilita,
- liberalizace dopravního trhu,
- harmonizace legislativních, technických a provozních podmínek,
- nové formy mezinárodního podnikání,
- vývoj nových dopravních, přepravních a manipulačních prostředků,
- nové technologie a formy řízení,
- zavádění inteligentních dopravních systémů,
- rostoucí význam konkurenčních výhod.

Globalizace v dopravě zahrnuje široký komplex změn, které se týkají všech subjektů na dopravním trhu (dopravci, přepravci, operátoři, zasílatelé). Mezi nejzásadnější globalizační změny v oblasti světové dopravy patří funkční a strukturní změny a změny v organizaci a řízení dopravy. Tyto změny vedou v konečném důsledku k synergickému efektu, který je hlavně zaměřen na úspory z rozsahu poskytovaných služeb a zvýšení efektivity a produktivity. Globální dopravní systém je tvořen 5 základními dopravními obory:

- námořní doprava,
- letecká doprava,
- silniční doprava,
- železniční doprava,
- vnitrozemská vodní doprava.

Po období chápání jednotlivých druhů dopravy, jako vzájemně nahraditelných, se doprava začala vnímat jako kompletní provázaný systém, který kombinuje hlavní výhody každého druhu dopravy v závislosti na možném využití jejich disponibilních kapacit. Vývoj dopravy zaměřený na jednotlivé druhy začal narážet na bariéry jejich dalšího růstu. Nejdříve se začalo narážet na ekonomické bariéry a následně na ekologické. Kromě toho, že byly jednotlivé druhy dopravy sami sobě konkurencí, začala paralelně narůstat potřeba jejich vzájemné spolupráce.

Tržní vůdci i tržní následovatelé se zaměřují na další rozvoj svých strategických postavení z důvodu liberalizace na dopravních trzích. Hlavní konkurenční výhodou na liberalizovaném trhu je široké portfolio nabízených služeb a současně s ním celosvětové působení dopravních a logistických společností.

Současný rozvoj dopravy a logistiky je úzce spojen s rozvojem informačních technologií, které jsou bezpodmínečně nutné pro bezchybné zvládnutí organizace a řízení dopravních, přepravních a logistických procesů. Při komplexním řešení zákaznickova logistického řetězce stále častěji dochází k vzájemnému propojení počítačových systémů zákazníka a poskytovatele logistických služeb (EDI). Zákazníci jsou v současnosti stále náročnější a poptávají stále širší paletu služeb. To se promítá v rostoucích nárocích zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb, rychlost poskytovaných služeb a také operativní pružné reagování na jejich požadavky. Tyto změny mají vliv na postavení subjektů v logistickém řetězci:

- z tradičního poskytovatele dopravních služeb se stává poskytovatel komplexních logistických služeb,

- rozšiřuje se úloha koordinátora dopravních a logistických služeb,
- poskytovatel logistických služeb se zapojuje do tvorby marketingových a logistických strategií výrobních a obchodních firem,
- s procesem globalizace probíhá i proces transformace dopravy v kontinentálním i mezikontinentálním měřítku.

Doprava prochází strukturální proměnou, na kterou působí makroekonomické i mikroekonomické faktory. Jako makroekonomické faktory lze uvádět:

- Způsob vytváření současné struktury světové dopravy. Lze zjednodušeně říct, že se dopravní struktura historicky vytvářela ve dvou paralelních systémech. První systém tvoří mezikontinentální námořní a letecká doprava a částečně dvě suchozemské euroasijské magistrály (Transsibiřská magistrála, Transkontinentální euroasijský železniční most). Druhý systém vznikl paralelně na jednotlivých kontinentech.
- Nevyvážené obchodní a podnikatelské kompetence mezikontinentální a kontinentální dopravy (doprava se začala prosazovat jako transkontinentální systém s přepojením na mezikontinentální dopravu).
- Důsledky celosvětových změn (ropné šoky, světový terorismus, zavedení výrobního systému just in time, liberalizace dopravního trhu a další faktory).

Mezi mikroekonomické faktory lze uvádět:

- Tlak výrobců a obchodníků na snižování přepravních nákladů a zvyšování kvality dopravních služeb.
- Vliv rozvoje logistiky a snižování cen za přepravu na výrobu odpovídajících dopravních prostředků a manipulační techniky a zavádění nových přepravních technologií.

V globální dopravě lze sledovat soustavný proces transformace směřující k tvorbě alespoň kontinentálních společných dopravních systémů, s výhodným napojením na mezikontinentální dopravní systémy (mezikontinentální letecká, námořní, železniční doprava). V této souvislosti byla v Evropě schválena Transevropská dopravní síť (TEN-T) Evropským parlamentem v roce 1993. [22]

4.2 Změny v dopravě vlivem globalizace

Globalizace výrazně změnila význam základních funkcí a chápání dopravy ve společnosti a ekonomice. Vlivem globalizace posílilo hlavní poslání dopravy, tedy umožnit přemístění zboží a osob v prostoru a čase, hlavně spolehlivě, bezpečně, efektivně a včas. Rozvoj informačních technologií a telekomunikací vnesl do dopravy nové technologie, které oboru otevřely další možnosti v mezinárodním podnikání. Velkou úlohu v dalším rychlém rozvoji dopravních, informačních, skladovacích, manipulačních a dalších technologií hrál rozvoj globální logistiky. Se změnou funkcí dopravy souvisí nejen rozvoj dopravního průmyslu, ale i rozvoj služeb a funkce dopravců a dalších poskytovatelů v oblasti nákladní dopravy, mezinárodního obchodu a podnikání.

V oblasti mezinárodní nákladní dopravy se role dopravce mění:

- Z tradičního poskytovatele dopravních služeb se stává poskytovatel komplexních logistických služeb, kde přeprava je jenom jednou složkou komplexu logistických služeb. V globální logistice nepostačuje nabízet samotnou přepravu bez dalších doplňkových služeb.
- Z tradičního obchodníka s dopravními službami se stává tvůrce přidané hodnoty pro zákazníka, buď formou snižování nákladů u zákazníka, nebo dodatečnými službami.
- Z vlastníka dopravních prostředků se stává obchodník s dopravní a přepravní kapacitou.
- S procesem globalizace probíhá i proces transformace dopravy v kontinentálním i mezikontinentálním měřítku.

V oblasti mezinárodního obchodu:

- Poskytovatel dopravních a logistických služeb se zapojuje do tvorby marketingových a logistických strategií výrobních a obchodních firem a pracuje jako on-line operátor při obstarávání, dodávání, nebo jako distributor a je připraven vstupovat i do finančních operací svého partnera, kterému to přináší dodatečné výnosy.
- Mění se a rozšiřuje se úloha distributora dopravních a logistických služeb.
- Systémy kombinované a multimodální přepravy přitahují tranzitní dopravu a tím vytvářejí podmínky pro budování veřejných logistických center, zvláštních celních a hospodářských zón.

V oblasti mezinárodního podnikání:

- Vznikají velké nadnárodní dopravní a logistické společnosti.
- Vznikají různé finanční projekty na podporu transkontinentálních intermodálních dopravních systémů s následnou harmonizací mezinárodních dopravních uzlů a logistických center.

Změny v organizaci a řízení dopravy:

- Vznik velkých nadnárodních dopravních a logistických firem, které působí ve specifických oblastech podnikání.
- Systémy multimodální a kombinované dopravy vytvářejí podmínky pro rozšiřování spolupráce jednotlivých oborů dopravy a budování světových logistických center, zvláštních celních a hospodářských zón.
- Doprava se stává plnohodnotným faktorem, který umožňuje podnikatelským subjektům zapojovat se do mezinárodního podnikání ve všech oblastech.

Změny v dopravě souvisí s:

- rozvojem inteligentních dopravních systémů,
- s rostoucími požadavky zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb,
- s požadavkem na zvyšování efektivnosti podnikání,
- s rostoucí konkurencí v sektoru dopravy,
- s rostoucími požadavky na bezpečnost a ekologii.

V tomto procesu rozvoje a změny funkce logistických firem hrají hlavní roli nadnárodní dopravní a logistické firmy. Především velké nadnárodní logistické koncerny vynakládají velké úsilí a investice do zlepšování propojenosti svých evropských a světových sítí. Středně velké logistické podniky se taktéž zapojují do těchto aktivit, ale většinou jsou schopné na sebe navázat výrobní podniky ze svého okolí a jsou jim připraveni nabízet specializované služby. Velcí výrobci se kvůli zaměřování na hlavní činnost podniku a dalším důvodům pro outsourcing snaží vyčlenit služby v globální logistice specialistům, kteří dokážou problémy globální logistiky řešit na vyšší úrovni a efektivněji než samotní výrobci. Logistické firmy se v čase globalizace stávají vítězem ve světovém tržním prostředí.

V souvislosti s globalizací však musí dopravní a logistické firmy přizpůsobovat marketingové strategie požadavkům zákazníků na globálních trzích. Z pohledu integrace se podniky rozhodují ve 4 strategických rozhodnutí (pokrytí trhu, náklady, kvalita, inovace). Se strategickými problémy globálního marketingu těsně souvisí standardizace marketingového procesu v oblasti kvality poskytovaných služeb, marketingové komunikaci a prodeje služeb.

[18]

4.3 Transevropské dopravní síť

V souvislosti s trendy harmonizace dopravních systémů, alespoň na úrovni kontinentů, byl v roce 1993 Evropským parlamentem schválen projekt Transevropských dopravních sítí (TEN-T). Má za cíl dovršení prostoru bez vnitřních hranic, podporu trvale udržitelných efektivních dopravních systémů, které jsou schopny uspokojit sociální, ekonomické, ekologické potřeby občanů EU. Má usnadnit spojení významných částí EU a zkrátit čas i přepravní vzdálenost mezi nimi. Mezi hlavní cíle transevropských sítí patří:

- Přispět k sociální a ekonomické soudržnosti vyspělejších regionů s chudšími regiony.
- Urychlení procesu ekonomického rozvoje chudších regionů EU.
- Stanovit priority při rozvoji infrastruktury.
- Upevnit konkurenceschopnost, vytvořit efektivní spojení nových trhů v EU, pro zajištění konkurenceschopnosti na světových trzích.
- Vytvořit spojení s okolními zeměmi EU.
- Zajistit rozvoj dopravních systémů s důrazem na intermodalitu a ekologičtější druhy dopravy.
- Odstranit úzká místa na hlavní východozápadní vnitrozemské vodní cestě, která spojuje Rýn, Mohan a Dunaj.
- Vytvořit program na regulaci dopravy na rušných plavebních cestách u pobřeží EU.
- Modernizovat strategické železniční tratě.

Původně existovalo 14 projektů, které se EU zavázala financovat. Ty byly schváleny na zasedání Evropské rady v Essenu v roce 1994 a tyto projekty jsou někdy nazývány jako Essenské.

I přes problémy s realizací tzv. Essenských projektů rozhodla EU v roce 2004 o přidání dalších 16 projektů s termínem dokončení do roku 2020. Jedním z motivů pro přidání dalších projektů do sítě TEN-T bylo i rozšíření EU v roce 2004. V současné době existuje 30 projektů, které se zavázala EU finančně podporovat. Tyto projekty jsou znázorněny v příloze 1 této práce.

České republiky se konkrétně týkají tři projekty TEN-T:

- železnice Athény-Sofie-Budapešť-Vídeň-Praha-Norimberk/Drážďany,
- železnice Gdaňsk-Varšava-Brno/Bratislava-Vídeň,
- dálnice Gdaňsk-Brno/Bratislava-Vídeň.

Do transevropské dopravní sítě jsou zahrnuty nejpodstatnější prvky infrastruktury:

- 75200 km silnic,
- 78000 km železničních tratí,
- 330 letišť,
- 270 námořních přístavů,
- 210 vnitrozemských přístavů.

[29]

4.4 Zapojení českých poskytovatelů logistických služeb do globální logistiky

Mnoho českých logistických společností je zapojeno do logistiky v Evropské Unii. Velkou měrou tomu napomohl vstup ČR do Schengenského prostoru, kdy zmizely bariéry pohybu po velké části Evropy a případnému podnikání na území EU nestojí v cestě zásadní překážky. Kromě zjednodušené možnosti podnikat na evropském trhu přinesl vstup do Evropské unie také negativa. Těmi jsou hlavně příchod konkurence z okolních států, kteří jsou často schopní, oproti tuzemským poskytovatelům, bojovat výhodnou cenou nabízených služeb. Napojení českých poskytovatelů logistických služeb na evropské trhy je nyní takřka samozřejmostí a panuje v tomto sektoru velká konkurence. Zapojení do „opravdové“ globální logistiky je naproti tomu výsadou úzkého okruhu podniků. Globální logistika se vyznačuje nutností použít námořní, či leteckou dopravu, které jsou ze všech druhů doprav organizačně nejnáročnější. K jejich bezchybnému zvládnutí je nutné mít odborné a legislativní znalosti doprovázející námořní a leteckou dopravu a mezinárodní obchod. Složitost vstupu do odvětví je jedním z důvodů poměrně úzké konkurence v segmentu globálních přeprav. V podmínkách ČR se jedná zákonitě vždy o multimodální dopravu, což organizační nároky na přepravu ještě více zvyšuje.

4.4.1 Globální logistika společnosti Čechofracht

Z českých poskytovatelů logistických služeb má společnost nejdelší zkušenosti se zapojením do globální logistiky. Vždyť v době založení v roce 1952 vznikla firma jako podnik pro námořní dopravu. Odborníkem na námořní dopravu podnik zůstal až do dneška, i když samozřejmě do svého portfolia přidal širokou škálu zásilatelství a logistických služeb. Námořní přepravy i nadále tvoří velkou část tržeb, v roce 2007 tvořily tržby z námořních přeprav 578 milionů Kč. Oddělení námořních přeprav navrhuje optimální řešení způsobu přepravy podle charakteru zásilky a destinace. Je připravena opatřit zásilky zámořským

balením, zajistit celní odbavení a sjednat dopravní pojištění. Kromě přepravy všech druhů importních a exportních zásilek společnost nabízí zajišťování lodního prostoru na bázi charter-party, cross-trades (zásilky nezačínající a nekončící v ČR), poradenství, celně deklarční služby, či pojištění zásilek. Oddělení námořních přeprav má ve významných evropských přístavech (Hamburk, Rotterdam, Brémy, Koper, a další) partnerské pobočky, se kterými má navázanu úzkou spolupráci. Společnost má za dobu své existence vybudované kvalitní vztahy s rejdářskými společnostmi, což jim poskytuje prostor pro vyjednání nejvýhodnějších podmínek pro své zákazníky. Kromě samotného zajištění zámořských přeprav společnost nabízí následnou přepravu do vnitrozemí.

4.4.2 Globální logistika společnosti C.S. CARGO

Společnost se do roku 2009 profilovala jako evropský poskytovatel logistických služeb. Její působení na evropském trhu lze hodnotit jako úspěšné, o čemž svědčí počet poboček v rámci střední Evropy, jak dokumentuje příloha 2. Do roku 2009 společnost nabízela pouze silniční přepravy po celé Evropě. Společnost si uvědomila, že pokud se chce 100% zapojit do globální logistiky, tak musí do svého portfolia zařadit námořní a leteckou dopravu. Na začátku roku 2009 tedy koupila 100% podíl ve firmě Air-Sea, která je specialistou na zámořské přepravy. Společnost není žádný lokální poskytovatel námořních a leteckých přeprav, její obrat činil v roce 2008 přes 350 milionů Kč. Jako jediná společnost v ČR a na Slovensku se může pochlubit licencí NVOCC (Non-Vessel Operating Common Carrier) udělovanou Národní námořní agenturou USA. Společnost nabízí veškeré standardní služby spojené s námořní a leteckou dopravou.

Koupí spediční společnosti Air-Sea se stala společnost C.S. CARGO plně konkurenceschopnou v globální logistice a má možnost směle konkurovat nadnárodním koncernům působícím v ČR. C.S. CARGO má zájem se nově zaměřovat na kontejnerové přepravy. Jediné co společnost zatím nenabízí, a v současné době ani o nich neuvažuje, jsou železniční přepravy, což může být v konkurenčním boji limitující.

Závěr

V první a druhé části této práce byla shrnuta problematika outsourcingu logistických služeb. Současný trend vývoje logistického outsourcingu směřuje k úrovni 4PL, i když zatím nejrozšířenější je stále forma 3PL, proto SWOT analýza poskytovatelů směřovala do úrovně 3PL.

Přestože hodnocené firmy Čechofracht a C.S. CARGO nabízí téměř totožné služby, lze u nich nalézt rozdílné postavení na trhu. Obě firmy jsou na vysoké úrovni a lze o nich prohlásit, že mohou být dobrými partnery pro outsourcing a jsou schopny řešit nadstandardní požadavky zákazníků. Úspěšnost firmy nabízející logistické služby spočívá ve vytvoření komplexní péče o zákazníka, porozumění jeho potřebám a v rychlém a kvalitním servisu, který šetří čas, zdroje a je založen na přesných a rychlých informacích. Pro zvýšení, či udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu logistických služeb je proto nutné, neustále zavádět moderní technologie, které zvyšují kvalitu a hodnotu nabízených služeb.

Společnost Čechofracht má dlouholetou tradici jako zasílatel, ale nyní se snaží modifikovat nabízené služby. Do nedávné doby bylo obchodní oddělení firmy navykklé nabízet pouze jednotlivé služby, ale v dnešní situaci nabízet kvalitní službu nestačí. Je nutné nabídnout zákazníkům řešení jejich logistických řetězců jako komplexní řešení. Divize logistika, která má ucelená zákaznická řešení na starosti, vykazuje velkou dynamiku růstu a lze v ní spatřovat příležitost v současné globální situaci, kdy poptávka po přepravách značně klesá. Konkurenční výhodou na trhu logistických služeb je specializace dceřiné společnosti Spedi-Trans na železniční přepravy, především organizování systémových vlaků, které se těší na trhu velké popularitě. Zapojení společnosti do globální logistiky je na velmi dobré úrovni a může směle konkurovat nadnárodním logistickým řetězcům. Zapojení do globální logistiky těží z dlouholetých zkušeností na zahraničních trzích a partnerství se subjekty v důležitých světových dopravních uzlech.

Společnost C.S. CARGO doprovází strmý vývoj, kdy v roce 1995 začínala jako lokální dopravní firma a v současnosti je jedním z leaderů na středoevropském logistickém trhu. Firmě se vyplatilo vsázet na investice do moderních technologií, především vlastní IT oddělení podniku stojí za technologickou vyspělostí podniku. Informační systém LODIS, vyvinutý IT oddělením, umožňuje optimalizovat logistický proces a minimalizovat náklady zákazníka a je možné IS LODIS modifikovat tak, aby byl kompatibilní se zákaznickým softwarem. Silnou stránkou společnosti je množství poboček v rámci střední Evropy, které ji činí snadno dostupnou nejen na území ČR. Příslibem do budoucnosti je rozvoj a specializace

na kontejnerové přepravě. Z toho důvodu společnost koupila 100% podíl ve společnosti Air-Sea, která je specialistou na kontejnerové zámožské přepravy. Tímto krokem si společnost otevřela dveře do globální logistiky, do té doby zajišťovala logistické služby pouze v rámci Evropy.

Jako vhodnější partner pro outsourcing se jeví společnost C.S. CARGO, která se v posledních letech profiluje jako poskytovatel, který je schopen optimalizovat kompletní logistiku v nejrůznějších podnicích. C.S. CARGO také nahraňuje vlastnictví a provozování vyspělého optimalizačního softwaru. Naproti tomu Čechofracht působí stále jako zasílatel nabízející izolované služby, i když v posledních letech vidí příležitost v divizi logistika, která se zabývá komplexními řešeními logistiky, a snaží se zlepšovat její konkurenceschopnost.

Použitá literatura

- [1] *Boxmaker - terminologie* [online]. 2006 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.boxmaker.cz/informace/o-logistice/terminologie>>.
- [2] *BOZP info - Doprava a přeprava* [online]. 2002-2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <http://www.bozpinfo.cz/utf/knihovna-bozp/citarna/clanky/doprava_preprava/sqas060104.html>.
- [3] BRUCKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK, Jiří. *Outsourcing informačních systémů*. Praha : Ekopress, 1998. 119 s. ISBN 80-86119-07-6.
- [4] CRAIG, Thomas. *Outsourcing - 3PL versus 4PL* [online]. 2003 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.ltdmngmt.com/mag/eye.htm>>.
- [5] *CS CARGO Holding* [online]. 2007 [cit. 2009-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/>>.
- [6] *Čechofracht* [online]. 2005 [cit. 2009-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.cechofracht.cz/main.php>>.
- [7] *ČVUT Fakulta dopravní* [online]. 2006 [cit. 2009-03-17]. Dostupný z WWW: <<s10.webst.fd.cvut.cz/download/Logiout.doc>>.
- [8] *Doprava a spoje : ČSÚ - Rychlé informace* [online]. 2009 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-dos>>.
- [9] *Dopravní noviny : Týdeník pro dopravu a logistiku*. 2009 , roč. 18, č. 13-18. ISSN 1210-1141.
- [10] *Freight Masters : Úmluva CMR* [online]. 2004 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.freightmasters.cz/cz/pro-zakazniky/umluva-cmr/>>.
- [11] HERTZ, Susanne. *ScienceDirect - Industrial Marketing Management : Strategic development of third party logistics providers* [online]. 2003 [cit. 2009-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4680MPJ-1&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=fb24f42c6ef6d6b8c632573caa0018b>.
- [12] *Hlavní tendence vývoje dopravy a spojů od roku 2000* [online]. 2009 [cit. 2009-05-05]. Dostupný z WWW: <http://czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/publ/9303-07-od_roku_2000>.

- [13] *IRU - ETF Statement on the economic crisis* [online]. 2009 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <http://www.iru.org/index/cms-filesystem-action?file=Webnews2009/IRU-ETF-Statement_economic.E.pdf>.
- [14] *Justice.cz* [online]. 2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
- [15] KAMPF, Rudolf, CEMPÍREK, Václav, KAMPF, Rudolf. *Zasílatelství*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 101 s. ISBN 80-7194-745-8.
- [16] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Děčín : Victoria publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [17] MAKOVSKÝ, Zdeněk. *Outsourcing šance i riziko* [online]. 2002 [cit. 2009-03-04]. Dostupný z WWW: <<https://dspace.upce.cz:8443/dspace/handle/10195/32412>>.
- [18] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století : 1. díl*. 1. vyd. Praha : Radix, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [19] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století : 2. díl*. 1. vyd. Praha : Radix, 2005. 536 s. ISBN 80-86031-59-4
- [20] PERNICA, Petr, et al. *Doprava a zasílatelství*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2001. 480 s. ISBN 80-8639513-8
- [21] *Průzkum ukázal aktuální stav české logistiky* [online]. 2004 [cit. 2009-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://dnoviny.cz/Logistika/Pruzkum-ukazal-aktualni-stav-ceske-logistiky-3679/>>.
- [22] ŘEZÁČ, Jaromír, BUCHÁČKOVÁ, Pavla. Světový vývoj managementu ve vztahu k dopravě. *Scientific papers of The University of Pardubice*. 2000, č. 6, s. 211-221. ISSN 1211-6610.
- [23] *Statistika dopravy* [online]. 2006 [cit. 2009-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.mdcr.cz/cs/Statistika+dopravy/>>.
- [24] STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.
- [25] *Svaz spedice a logistiky České republiky* [online]. 2004 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.sslczech.cz/cs/stanovy.php>>.
- [26] ŠUBERT, Miroslav. *Průvodce doložkami Incoterms 2000*. 1. vyd. Praha : ICC Česká republika, 2003. 90 s. ISBN 80-903297-5.
- [27] *The Outsourcing Institute - THE professional resource for the outsourcing industry* [online]. 2005 [cit. 2009-03-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.outsourcing.com/>>.

- [28] *Toolbox for IT - Knowledge Sharing Communities : What is 4PL* [online]. 1998 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://supplychain.ittoolbox.com/documents/what-is-4pl-17878>>.
- [29] *Transport: TEN-T maps - European commission* [online]. 2002 [cit. 2009-05-01]. Dostupný z WWW: <http://ec.europa.eu/transport/infrastructure/maps/maps_en.htm>.
- [30] *Vlna fúzí a akvizic v logistice je na ústupu* [online]. 2004 [cit. 2009-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://dnoviny.cz/Logistika/Vlna-fuzi-a-akvizic-v-logistice-je-na-ustupu-4023/>>.
- [31] *Vyhláška č.11/1975 Sb. ministra zahraničních věcí o Úmluvě o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě* . [s.l.] : [s.n.], 1975. 18 s.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Outsourcing versus insourcing	10
Tabulka 2 Důvody uplatnění outsourcingu	12
Tabulka 3 Outsourcing versus partnering.....	19
Tabulka 4 Barometr dopravního trhu	42

Seznam grafů

Graf 1 Tržby v dopravě	41
Graf 2 Čtvrtletní srovnání přepravních výkonů v silniční nákladní dopravě	41
Graf 3 Celkové přepravní výkony v silniční nákladní dopravě.....	42
Graf 4 Barometr dopravního trhu	43

Seznam zkratk

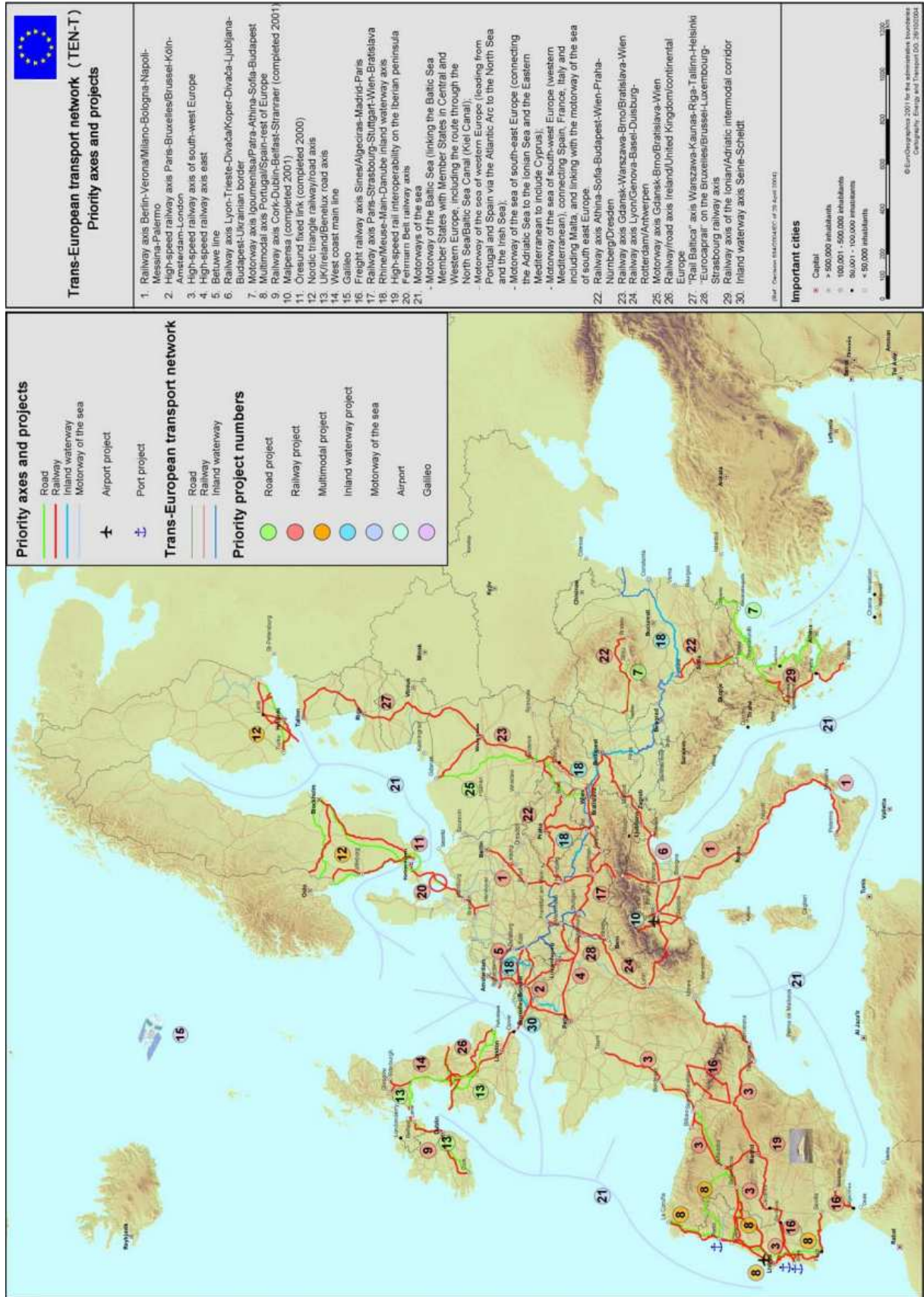
1PL	First party logistics, logistické činnosti zajišťované vlastními silami
2PL	Second party logistics, využití logistických služeb od více dílčích poskytovatelů
3PL	Third party logistics, využití komplexu logistických služeb od jednoho poskytovatele
4PL	Fourth party logistics, vytěsnění celého logistického řetězce
5PL	Fifth party logistics, podobné jako 4PL rozšířené o e-business
ADR	Accord Dangereuses Route, Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	European Agreement Concerning the Work of Crews of Vehicles Engaged in International Road Transport, evropská dohoda o práci posádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
ATA	Admission Temporaire/Temporary Admission, karnet ATA umožňuje dočasný vývoz zboží, který je osvobozen od cla a daní
BIMCO	Baltic and International Maritime Council, Baltská a mezinárodní námořní konference
CIM	Jednotné právní předpisy pro smlouvu o mezinárodní železniční přepravě zboží
CMR	Nákladní list pro silniční dopravu
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace
EDI	Electronic Data Interchange, elektronická výměna dat
EU	European Union, Evropská unie
FIATA	Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés, mezinárodní federace zadílatelských svazů
GPS	Global Positioning System, Globální poziční systém
ICC	International Chamber of Commerce, Mezinárodní obchodní komora
INCOTERMS	International Commercial Terms, Mezinárodní obchodní pravidla
IRU	International Road Transport Union, Mezinárodní unie silniční dopravy
ISO	Mezinárodní standart kvality
IT	Informační technologie
LODIS	Dopravní logistický informační systém

NVOCC	Non Vessel Operating Common Carrier, licence udělovaná námořním zasílatelům nevlastnící lodě
RF	Radio Frequency, bezdrátový přenos
RID	Dangerenses par Chemins de Fer, Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí
SQAS	Safety and Quality Assessment System, Systém posuzování bezpečnosti a kvality
SSL	Svaz spedice a logistiky
TEN-T	Trans-European Network for Transport, Transevropská dopravní síť
TIR	karnet TIR je mezinárodní celní doklad, který ručí celním orgánům v režimu tranzitu za celní dluh do výše 50.000 \$.

Seznam příloh

Příloha 1 – Schválené projekty Transevropské dopravní sítě TEN-T

Příloha 2 – Zastoupení firmy C.S. CARGO v Evropě



Zdroj [29]



Zdroj: Tiskový materiál firmy C.S.CARGO