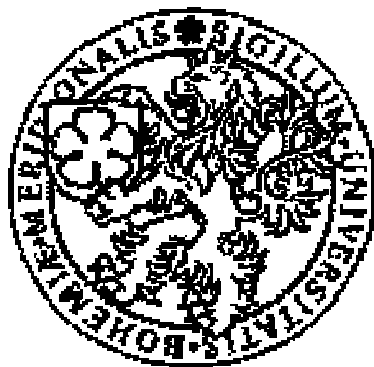


Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení



Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský

Logistický outsourcing v řízení dodavatelských řetězců

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radek Toušek, Ph.D.

Autor:

Natalia Konšina

2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem Diplomovou práci na téma „Logistický outsourcing v řízení dodavatelských řetězců“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění s použitím pouze těch materiálů, které uvádím v přehledu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své Diplomové práce, a to v nezkrácené podobě archivované Zemědělskou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

.....

Natalia Konšina

V Českých Budějovicích 10. června 2008

Poděkování:

Děkuji Ing. Martinovi Strakovi, manažerovi logistiky a informačních technologií firmy Transforwarding České Budějovice, a.s. za jeho podporu, ochotu k rozhovorům, spolupráci a poskytnutí důležitých informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1 POJEM A VÝVOJ LOGISTIKY	5
2.2 ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE.....	6
2.2.1 <i>Logistická strategie podniku a integrace procesních řetězců.....</i>	<i>6</i>
2.2.2 <i>Faktory řízení dodavatelského řetězce (SCM).....</i>	<i>7</i>
2.2.3 <i>Náklady a outsourcing.....</i>	<i>10</i>
2.2.4 <i>Partnerské vztahy a strategické aliance</i>	<i>11</i>
2.3 LOGISTICKÉ ČINNOSTI VE VAZBĚ NA NEHMOTNÉ OPERACE	14
2.3.1 <i>Spedice.....</i>	<i>14</i>
2.3.2 <i>Celní činnosti.....</i>	<i>17</i>
2.3.3 <i>Karnet TIR.....</i>	<i>19</i>
2.3.4 <i>Karnet ATA.....</i>	<i>20</i>
2.3.5 <i>Dodací doložky</i>	<i>21</i>
2.3.6 <i>Pojišťovací činnost.....</i>	<i>24</i>
2.4 SKLADOVÁNÍ	26
2.4.1 <i>Velikost a počet skladů</i>	<i>26</i>
2.4.2 <i>Druhy skladů</i>	<i>27</i>
2.4.3 <i>Optimalizační přístupy ve skladování.....</i>	<i>28</i>
2.5 PASIVNÍ PRVKY LOGISTICKÝCH SYSTÉMŮ	29
2.5.1 <i>Materiál</i>	<i>29</i>
2.5.2 <i>Manipulační a přepravní jednotky.....</i>	<i>30</i>
2.5.3 <i>Obaly.....</i>	<i>31</i>
2.5.4 <i>Identifikace pasivních prvků v logistických řetězcích.....</i>	<i>31</i>
2.6 AKTIVNÍ PRVKY LOGISTICKÝCH SYSTÉMŮ	32
2.6.1 <i>Manipulační prostředky a zařízení</i>	<i>32</i>
2.6.2 <i>Dopravní prostředky.....</i>	<i>34</i>
3. METODIKA PRÁCE.....	35
3.1 CÍL PRÁCE.....	35
3.2 POUŽITÉ TECHNIKY SBĚRU DAT	35
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	37
4.1 HISTORIE FIRMY.....	37
4.2 SOUČASNÁ PŮSOBNOST FIRMY	38
4.2.1 <i>Informace o společnosti – hlavní údaje</i>	<i>38</i>
4.2.2 <i>Pracoviště společnosti</i>	<i>39</i>
4.3 ZÁKLADNÍ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI	40
4.3.1 <i>Zasílatelství.....</i>	<i>40</i>
4.3.2 <i>Letecká přeprava</i>	<i>40</i>
4.3.3 <i>Námořní přeprava.....</i>	<i>41</i>
4.3.4 <i>Železniční přeprava</i>	<i>41</i>
4.3.5 <i>Celní služby.....</i>	<i>41</i>

5.	VÝSLEDKY	42
5.1	ANALÝZA PROCESŮ V LOGISTICKÉM CENTRU FIRMY TRANSFORWARDING, A.S.....	42
5.1.1	<i>Podepsání smlouvy a provádění objednávky</i>	42
5.1.2	<i>Spolupráce s dopravci</i>	42
5.1.3	<i>Sběrná služba.....</i>	43
5.1.4	<i>Skladová evidence.....</i>	44
5.1.5	<i>Expedice.....</i>	45
5.1.6	<i>Příjem zboží</i>	45
5.1.7	<i>Skladové hospodářství</i>	45
5.1.8	<i>On-line sklad.....</i>	46
5.2	PRŮZKUM U POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ	47
5.2.1	<i>Způsoby zajištění přepravy podle místa určení</i>	47
5.2.2	<i>Úroveň spolupráce s dopravci a kritéria pro jejich výběr.....</i>	49
5.2.3	<i>Účel použití přepravy v tuzemsku a zahraničí.....</i>	50
5.2.4	<i>Země s nejčastější realizací přeprav.....</i>	51
5.2.5	<i>Dodací podmínky</i>	51
5.2.6	<i>Druh používané dopravy.....</i>	52
5.2.7	<i>Hodnota přepravovaného zboží.....</i>	53
5.2.8	<i>Průměrná zásilka</i>	54
5.2.9	<i>Manipulační prostředky.....</i>	55
5.2.10	<i>Režimy návozu materiálu na sklad.....</i>	56
5.2.11	<i>Druhy skladů dle jejich funkce.....</i>	56
5.2.12	<i>Členění skladů z hlediska vlastnictví</i>	57
5.2.13	<i>Konstrukce a technologické vybavení skladů</i>	58
5.2.14	<i>Technologie skladování a počet pracovníků.....</i>	58
5.2.15	<i>Pohyb materiálu ve skladech</i>	60
5.2.16	<i>Naskladnění materiálu a způsob jeho expedice</i>	60
5.2.17	<i>Další požadavky na operace ve skladu</i>	61
5.2.18	<i>Technologie evidence zboží</i>	61
5.2.19	<i>Provádění inventury.....</i>	62
5.2.20	<i>Organizace řízení skladu</i>	62
5.2.21	<i>Distribuční cesty</i>	63
5.3	VLASTNÍ ZAJIŠTĚNÍ HLAVNÍCH LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ V POROVNÁNÍ S EXTERNÍM POSKYTOVÁNÍM	64
5.3.1	<i>Celní řízení.....</i>	64
5.3.2	<i>Skladování.....</i>	67
5.3.3	<i>Přeprava</i>	70
5.3.4	<i>Balíkové služby</i>	72
6.	DISKUZE	77
7.	ZÁVĚR	80
8.	SUMMARY	81
9.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	82

1. ÚVOD

Česká republika má velký logistický potenciál, aby se stála poskytovatelem kvalitních a strategicky výhodných logistických služeb nejen na domácím trhu, ale i na území celé Evropy. V současné době celkové náklady na logistiku v USA a EU představují působivé částky. Outsourcovaná externí logistika má na tom výrazný podíl s předpokladem dalšího nárůstu. V Evropské unii činí objem outsourcované logistiky asi 40 miliard €. Celkově platí, že čím je země vyspělejší z hlediska vytvářeného HDP, tím je také větší rozsah logistických výkonů a logistických nákladů.

Rozměr logistického trhu ČR činí asi 1,6 miliardy € s perspektivou mezirčního přírůstku o 15 až 20 procent. Z hlediska dosažitelnosti trhu, kvality infrastruktury, dostupnosti pracovních sil a struktury nákladů je ČR na čtvrtém místě za Francií, Německem a Belgií. Náklady na nájem objektů pro logistická centra jsou o třetinu nižší a celkové podmínky, v porovnání se zeměmi vyspělé Evropy, o něco výhodnější. To ovšem neplatí o okolí Prahy a o těsné blízkosti hlavních dálničních tahů. Avšak náklady na pracovní sílu jsou stále několikrát levnější než v zemích EU, což České Republice zabezpečuje konkurenceschopnost.

Dnes aktuálním a často diskutovaným tématem současné logistiky je outsourcing poskytovaných služeb. Existují dva pojmy: outsourcing v logistice a outsourcing logistiky. Outsourcing v logistice znamená outsourcing dílčího úseku logistického řetězce, jeho fáze či článku – například logistického centra nebo určitého rozsahu činností. Naproti tomu outsourcing logistiky je outsourcování kompletního logistického řetězce nebo souboru celých logistických systémů. Analýzy z Německa ukazují, že v současnosti je sice zhruba čtvrtina rozsahu logistických činností outsourcována, jenže z toho tak čtyřicet procent podniků má tyto činnosti outsourcovány jen asi z dvaceti procent, 54 procent podniků má rozsah outsourcingu 20 až 50 procent a pouhých pět procent má více než polovinu. Outsourcing v logistice je tedy vzkvétající vývojová tendence, outsourcing logistiky jako celku stále ještě zůstává budoucností.

Zajímavé jsou důvody vedoucí klienty k outsourcingu v logistice. Na prvním místě stojí snížení nákladů, na druhém je to variabilizace fixních nákladů. Většina podniků tedy sází na nákladovou výhodu outsourcingu v logistice a toto očekávání je splněno u dvou třetin podniků. Outsourcing tudíž funguje, jenže se řídí spíše taktickými nežli strategickými důvody, a to není dobře. Na dalším místě nalezneme snahu zvýšit vlastní pružnost, snížit vázanost kapitálu a redukovat zásoby. Významná je rovněž výhoda plynoucí z know-how poskytovatele. Důležité je to, že podniky jsou dnes spokojenější s poskytovateli logistických služeb, než tomu bylo v minulosti, narostl význam vzájemné důvěry a snížil se rozsah selhávání poskytovatele. Hlavním zdrojem problémů mezi zákazníkem a poskytovatelem bylo opožděné předávání informací, což vedlo k častému střídání logistických firem. Dnes je spolupráce dlouhodobější, ale smlouvy přitom nejsou uzavírány na delší dobu. Tendence k uzavírání strategických aliancí stabilizujících logistické řetězce a umožňujících implementovat vyšší logistické technologie je tedy stále ještě příslibem příštích dnů.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou stávajícího logistického systému firmy Transforwarding České Budějovice, a.s. a také zkoumá konkurenční trh a trh potenciačních zákazníků, zjišťuje jejich obchodní strategii, analyzuje logistický tok zboží, jejich potřeby a požadavky v oblasti přepravy, skladování a jiných logistických činností. Na základě zjištěných údajů počítá celkové náklady na možné poskytované logistické služby a komentuje přidanou hodnotu, kterou je schopna poskytnout firma Transforwarding České Budějovice, a.s. potenciačním zákazníkům v rámci logistického outsourcingu. Analýza zjištěných výsledků pak poukazuje na nedostatky, které se v současném systému nacházejí, formuluje závěry a doporučení, které by společností napomohly k větší efektivitě systému, a které by vedly ke snížení nákladů a zvýšení přidané hodnoty a úrovně služeb.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Pojem a vývoj logistiky

Existuje celá řada definic vztahujících se k pojmu logistika. DRAHOTSKÝ (2003) stručně zobecnil, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponent oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování. Zahrnuje také komunikační, informační a řídicí systémy. Jejím úkolem je zajistit správné materiály na správném místě, ve správném čase, v požadované kvalitě, s příslušnými informacemi a s odpovídajícím finančním dopadem.

V historii používali pojem logistika nejdříve řečtí filozofové, později se vyskytoval v aritmetice a znamenal praktické počítání s čísly.

Již od 9. st. je pak možné setkat se s tímto pojmem ve vojenství. Logistika zajišťovala veškeré potřeby vojska, zásobování potravou, zbraněmi, municí, logističtí důstojníci připravovali vojenské akce, kontrolovali pohyby vojenských jednotek apod.

Jako předmět zkoumání se logistika objevuje až na počátku dvacátého století, a to v souvislosti s podporou obchodní strategie podniku a dosahováním užité hodnoty času a místa.

Výrazná pozornost se začala věnovat logistice po druhé světové válce, zpočátku především v USA. Efektivní distribuce a zásobování významně přispěly k úspěchu spojenců. Zásobovací problémy vedly k širokému používání matematických metod pro řešení procesů se zásobováním spjatých. Tyto metody našly své uplatnění po válce v podnikové logistice, ať už se jedná o určení optimálního množství produkce, rozmístění skladů, či problémy spojené s dopravou a jejími náklady atd.

Důvodů k uplatnění logistiky v hospodářské sféře byla celá řada. Především bylo nutné řešit stále složitější výrobní a distribuční procesy. Bylo třeba zajistit návaznost

jednotlivých dílčích procesů tak, aby byly efektivně využity všechny kapacity. Stále náročnější byly požadavky na dopravu. Optimalizace zásobování mohla snížit prostředky v zásobách vázané.

Význam logistiky neustále roste spolu s narůstající globalizací. Firmy jsou vystavovány silným konkurenční tlakům a logistika zaujímá v této situaci strategické postavení. Napomáhá zdokonalení zákaznického servisu, na který je především od počátku devadesátých let kladen důraz. Umožňuje snižování nákladů a tím dosahování vyšších zisků. Účinnost logistiky se zvyšuje s rozvojem informačních technologií. Pro úspěšnost logistiky je zcela nezbytný systémový přístup. Pochopení vzájemných souvislostí hraje klíčovou úlohu při zvyšování efektivnosti systému jako celku.

2.2 Řízení dodavatelského řetězce

2.2.1 Logistická strategie podniku a integrace procesních řetězců

Dodavatelské služby jsou strategickým faktorem konkurenceschopnosti podniku (průmyslového, obchodního aj. podniku), který v prostředí vyspělého a globalizujícího se trhu, kde existuje mnoho výrobců, nabízejících obdobné výrobky srovnatelné kvality, nabývá klíčového významu.

Logistický systém v podniku si již nemůže dávat za cíl vykonání marketingových dispozič: dostat správné zboží ve správném množství a správné kvalitě, ve správném okamžiku, na správné místo. To by byl pouze v postavení vykonávat obslužné činnosti. Do budoucna **bude logistický systém stále více zajišťovat 2 hlavní oblasti:**

- 1. Logistiku na nejvyšší úrovni podniku (tvorba logistických strategií).** Ta by měla ukazovat cíle, předvídat budoucnost, říkat co je třeba a proč. Výkonné jednotky podniku by pak měly hledat cestu, jak postupovat, aby se tyto cíle plnily. Logistický systém se musí stát v nových podmínkách rovnocennou součástí strategického řízení podniku.

2. Řízení dodavatelských řetězců (Supply chain management, SCM). Řetězce se skládají z relativně autonomních, propojených jednotek (článků), které jsou schopné sladění akce v reálném čase, ve smyslu pull-principu. Do těchto dodavatelských řetězců jsou integrováni jak dodavatelé a zákazníci, tak i poskytovatelé logistických služeb, kteří mají stále významnější úlohu, až po roli řídicího článku celého řetězce. Hranice podniku se v dodavatelském řetězci ztrácejí. Naproti tomu vzájemné vztahy mezi články na hmotných a informačních tocích musí být bezpodmínečně precizně definovány.

Nejde však již o pouhou dopravu a změnu místa, ale začal se rozvíjet koncept přidané hodnoty v řetězci, jako nástroj konkurenceschopné strategie. Pro dosažení tohoto cíle se začaly vytvářet nové partnerské vztahy (3PL, 4PL, outsourcing) a dochází k uplatňování nových informačních a komunikačních technologií.

Dodatelský řetězec (Supply Chain) je integrovaný procesní logistický řetězec, (posloupnost kroků), určených k uspokojení zákazníků. Tyto kroky mohou zahrnovat opatřování zdrojů, výrobu, distribuci a disponování odpady, včetně přidružené dopravy, skladování a informačních technologií.

Logistický systém zdůrazňuje integraci podniků (článků) podél dodavatelského řetězce při uzavírání strategických aliancí, a to jak mezi finálními výrobci a dodavateli, tak s externími poskytovateli logistických služeb.

2.2.2 Faktory řízení dodavatelského řetězce (SCM)

Při outsourcingu dochází k prohlubování spolupráce mezi partnery. Tato spolupráce však pro svoji efektivní činnost vyžaduje vytváření sítí pro tok informací a materiálu. Optimalizace těchto sítí je možná jen v nadpodnikové úrovni a předpokládá ochotu všech účastníků v síti ke kooperaci. Podle VANĚČKA (2004) se **spolupráce týká tří hlavních úkolů:**

- 1. Společné strategie** při budování kapacit a procesů dodavatelského řetězce. Předmětem je vytváření a využívání materiálových a informačních toků a jejich sítí pro optimální hodnototvorný řetězec, jeho úroveň služeb aj.
- 2. Společné plánování**, opatřování výroby, distribuce, řízení zásob, doprava. Plánování je třeba zaměřit zvláště na místa styku s jednotlivými subjekty. Jedná se např. o jednotnou komunikační základnu.
- 3. Společná činnost při logistickém výkonu.** Zde jde především o harmonizaci mezi jednotlivými účastníky sítě (automatizace transakcí, např. elektronický přenos dat o objednávkách prostřednictvím EDI, sladění rozměry dopravních, manipulačních a skladových jednotek aj.).

Klíčovými faktory jsou zásoby, náklady, informace, služby zákazníkům a partnerské vztahy.

1. Zásoby

Řízení materiálového toku a výše zásob je hlavním cílem SCM a hlavní míra pro úspěch. Úroveň zásob musí být dostatečná, aby poskytovala přijatelné zákaznické služby, ale dostatečně nízká, aby minimalizovala náklady řetězce. Aby se dosáhlo rovnováhy mezi požadavky a dodávkami, je třeba řídit řetězec integrovaně, aby nedocházelo k duplicitám mezi členy řetězce. Je nutná viditelnost, přehlednost výše zásob, které procházejí řetězcem, aby se eliminovala nejistota v jednotlivých člancích a tím se snížila i jejich pojistná zásoba. To znamená mít okamžitý přehled o zásobách, které jsou ve skladech i v dopravě. Použití čárových kódů, radiofrekvenční technologie a ostatních technologií poskytuje možnost snížit pojistné zásoby, které se obvykle vytvářejí na styku různých organizací v řetězci a jsou duplicitní, a tím i zbytečné.

2. Pull systém

Efektivní řízení zásob vyžaduje, aby zásoby byly do řetězce vtahovány dle potřeby a ne tlačeny dle formálních plánů.

3. Náklady

Efektivnost a snižování nákladů je důležitým cílem SCM. Je třeba se zaměřit na konečné náklady na konci řetězce (tyto se nazývají landed cost). Jednotlivé organizace

v řetězci musí vědět, jaký je jejich podíl na celkových nákladech pro zákazníka. Příliš často se firmy snaží snižovat pouze své vlastní náklady, což může mít negativní dopad a zvyšovat náklady ostatních článků. V současné době si již nekonkurují jednotlivé firmy navzájem, ale celé dodavatelské řetězce navzájem. Proto je třeba, aby zúčastněné firmy v řetězci měly dostatek informací, aby je sdílely s ostatními v řetězci a aby používaly společné plánování pro dosažení cíle.

4. Informace

Řízení informací v SCM je považováno za klíčový faktor pro efektivnost řetězce. Je třeba zjistit firmám podíl na informacích v řetězci, které se týkají toku a požadavků poptávky. Informace by měly být k dispozici v reálném čase. Pokud je informace přesná, podstatně snižuje nejistotu a tím i pojistnou zásobu. Problémem je ale, že některé firmy nejsou ochotné se o informace podílet z důvodu, že by mohly ztratit konkurenční výhodu a ztratit některé prodeje. I když je to určitý problém, výhody sdílení informací překonávají jejich nevýhody.

Jiným problémem sdílení je problém komplexnosti. Často se sbírá velké množství informací čárovými kódy aj., ale převést toto množství do menšího počtu, vhodného pro analýzu a rozhodování, zůstává stále jen určitou výzvou.

5. Služby zákazníkům

Mnozí uvádějí, že poslední dekáda min. století byla dekádou zákaznických služeb. Existuje zde určitý synergie mezi informacemi a zákaznickými službami. Včasná informace vysoké kvality umožňuje zlepšit zákaznické služby a snížit náklady, což představuje nižší ceny pro zákazníka.

Služby zákazníkům mají z hlediska dodavatelského řetězce a logistiky 3 úrovně:

- **Minimální úroveň** je dána spolehlivostí, včasnými dodávkami a přesností plnění dodávek dle objednávek.
- **Vyšší úrovní** je citlivá reakce na speciální potřeby zákazníků. Např. služby „šité na míru“.

- **Nejvyšší úrovní** služeb je zvyšování přidané hodnoty pro důležité zákazníky. Například řízení zásob přímo u kupujícího, společné plánování a předpovídání, průhlednost logistického řetězce z hlediska zásob aj.

6. Partnerské vztahy

Spolupráce mezi partnery v řetězci je důležitou součástí úspěchu. Řetězec je třeba řídit, jakoby to byla jedna organizace, firma. Vztahy v řetězci ale vyžadují více než jen podílet se na informacích a zaměřit se na konečné náklady. Je třeba též spolupráce v plánování strategie a taktiky mezi partnery. Je nutné se podílet též společně na riziku a na celkových ziscích.

2.2.3 Náklady a outsourcing

Outsourcing je přenesení určité činnosti, kterou podnik dosud prováděl sám (pochopitelně nikoliv hlavní činnosti) na externí firmu či firmy – na poskytovatele služeb. Může jít o část činnosti, může to být činnost celá.

Hlavním důvodem je nutnost co nejpružněji reagovat na přání zákazníků. Jestliže se podnikový management zabývá vším bez rozdílu, ztrácí cenný čas a energii potřebnou k rozhodování o hlavní činnosti. Je lépe soustředit se na hlavní činnost, na to, co je silnou stránkou podniku, na co podnik může efektivně vynaložit vlastní zdroje. Ostatní je účelné odsunout a organizačně se zeštíhlit.

Druhým důvodem je snaha dostat se rychle na světovou úroveň anebo – bez velkých nákladů a nepřiměřeného úsilí – se tam udržet.

Jsou však i důvody taktické. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů vychází zpravidla levněji, a to hlavně kvůli fixním nákladům.

Předpoklady úspěšnosti outsourcingu podle PERNICI (2004) jsou:

- **Jasnost v cílech.** Management by se neměl do outsourcingu pouštět, jestli nemá pořádně zpracovanou strategii.

- **Jasnost ve vztazích s poskytovatelem.** Jsou to:
 - dohodnutá rozhraní na tocích zboží a na tocích informací,
 - pohotovost reakce poskytovatele,
 - cena za poskytnuté služby,
 - přechod odpovědnosti na poskytovatele, dělba odpovědnosti mezi oběma partnery,
 - způsob, jakým vše měřit a vyhodnocovat.

Má-li podnik jasno v těchto otázkách, může zahájit výběr konkrétního poskytovatele.

2.2.4 Partnerské vztahy a strategické aliance

Statistiky z USA a ze zemí Evropské unie ukazují, že outsourcing je na vzestupu. Spolu s ním je stále častější uzavírání dlouhodobých smluvních vztahů – strategických aliancí.

Strategické aliance jsou zvláštním druhem společného podnikání, do něhož partneři vstupují proto, aby těžili ze synergie, plynoucí ze vzájemné spolupráce.

Strategické aliance uzavírají:

- výrobci nebo obchodní společnosti s poskytovateli logistických služeb,
- poskytovatelé logistických služeb mezi sebou,
- výrobci mezi sebou,
- finální výrobci se svými dodavateli.

Poskytovatelé logistických služeb jsou specializované podniky zapojující se do logistických řetězců jako organizačně, právně a ekonomicky samostatní, externí partneři, nejčastěji vůči výrobcům hmotného zboží (prodávajícím), jimž jako klientům poskytují individualizované služby.

Charakter a rozsah podnikem a klientem vytěsňované logistické činnosti předurčuje typ vhodného externího poskytovatele.

Poskytovatelé podle velikostí rolí v logistickém řetězci – od nejmenších po největší:

- dopravci a operátoři,
- zasílatelé a poskytovatelé kurýrních služeb,
- poskytovatelé na úrovni Third Party Logistics,
- logistické podniky.

Third Party Logistics (TPL, 3PL)

Do této formy se zapojují nejlepší zasílatelé, kteří jsou schopní poskytovat individualizované přepravní a skladové služby, včetně informací o pohybu zásilek, provádět konsolidaci a dekonsolidaci zásilek až po převzetí realizace celého zásobování nebo celé distribuce pro klienta, včetně zajištění všech pojišťovacích, celních a dalších odborných úkonů. Klient a poskytovatel logistických služeb uzavírají smlouvu. Nejvyšší forma takové smlouvy bývá označována jako Contract Logistics.

Contract Logistic vyjadřuje velmi těsný smluvní vztah mezi partnery, přičemž poskytovatel logistických služeb svými technickými prostředky a svými pracovníky vstupuje hluboko do nitra klientova výrobního závodu, ve výrobě zajišťuje veškerou manipulaci, balení, označování, paletizaci, kontejnerizaci, nákladku, dopravu aj. Je to mezní podoba strategické aliance.

Výrobní podnik tak získá předstih opřed konkurenty v úrovni dodavatelských služeb, poskytovatel logistických služeb může být zase penalizován, bude-li kvalita jeho služeb horší, než se plánovalo. Určitou nevýhodou pro něj může být i nutnost kapitálových investic. Výsledkem je to, že každý z partnerů se zaměří na to, co umí nejlépe. Současně dochází i k rozložení rizika.

Výběr poskytovatelů logistických služeb musí být prováděn podle následujících kritérií:

1. Úroveň nabízených služeb
2. Kvalita zaměstnanců poskytovatele služeb
3. Cena
4. Zkušenosti
5. Velikost poskytovatele

Dlouhodobý vývojový trend ukazuje, že dochází k významné redukci počtu využívaných poskytovatelů, protože ne všichni jsou schopni plnit výše uvedená kritéria.

Jako hlavní problémy s nespokojeností klientů při poskytování služeb se uvádí:

1. selhání služeb,
2. špatná kvalita poskytovatelova managementu,
3. nedostatečné předávání informací,
4. neschopnost dosáhnout požadované flexibility,
5. úroveň cen.

Fourth Party Logistics (4PL)

Je to další vývoj partnerských vztahů mezi podnikem a poskytovatelem služeb, který se začíná vyvíjet v souvislosti s globalizací a rozvojem elektronického obchodování. 4PL je komplexní služba, zahrnující analýzu, projektové řešení, realizaci a řízení integrovaného logistického řetězce poskytovatelem. Poskytovatel tak bude schopen v celé délce řetězce eliminovat činnosti, které nepřidávají hodnotu a učinit řetězec vysoce konkurenceschopným. Tento poskytovatel bude integrovat činnosti řady specialistů od poskytovatelů přímých logistických služeb, přes poskytovatele informačních technologií a systémů až po poskytovatele poradenských služeb.

2.3 Logistické činnosti ve vazbě na nehmotné operace

2.3.1 Spedice.

Pojem, obsah a charakteristika činností

Zasilatelství (spedice) je obecně definováno jako činnost, při které její provozovatel obstarává přepravu věcí vlastním jménem v zájmu na účet příkazce (tj. v „zájmu zboží“ – v zájmu přepravce).

Z nových prvků, výrazně ovlivňujících charakter soudobého zasilatelství jde především o aplikace logistiky a s ní spojeného elektronického přenosu a zpracování dat (EDI).

Současné hlavní úkoly a všeobecné charakteristiky spektra činností zasilatele jsou dány těmito soubory jeho specifických hlavních činností:

- zajišťování dopravních a přepravních aktivit včetně organizace vykládky a nakládky (TUL-Operation), uzavírání dopravních smluv, pronájem dopravních prostředků, optimalizace dopravní cesty a fundované zpracování způsobů a podmínek dodání zboží;
- vlastní realizace dopravy a přepravy vč. eventuální dopravy vlastními dopravními prostředky (především v oblasti MKD), rozvoz a svoz zásilek zboží, vlastní realizace nakládky, vykládky a překládky;
- konsolidace (kompletace) a dekonsolidace (dekompletace) zásilek – tj. sdružování a rozdružování zásilek sběrných přeprav;
- skladování vč. vystavování příslušných dokumentů;
- logistické činnosti – zejména v oblasti distribuce a logistických systémů;
- ostatní zasilatelské služby, které navazují na výše uvedené hlavní činnosti zasilatele.

Mezi tyto služby patří:

- manipulace se zbožím, volba balení a vlastní balení zboží, zjišťování potřebného přepravního množství nebo kvality zboží;
- pronájem a poskytování různých nakládacích prostředků;
- obstarávání ověření dopravních dokladů, kupř. u konzulátů, obchodních komor, celních úřadů atd.;
- vlastní vystavování dopravních dokladů a průvodních dokumentů jako např. konosamentů, nákladních listů pro kombinovanou dopravu, konsulárních faktur, zdravotních atestů, celní dokumentace, celních průvodek, zbožových průvodek, osvědčení o původu zboží atd.;
- vystavování speditérských potvrzení pro potřeby daně z obratu či daně z přidané hodnoty;
- vystavování speditérských potvrzení o převzetí (FCR), speditérských konosamentů a obchodních dokladů;
- uzavírání nebo zprostředkování přepravního pojištění včetně vystavování pojistných smluv;
- přejímka a prodej zásilek;
- určení hmotnosti a počtu kusů zásilky, zabezpečení předepsaného označení zásilek vč. záznamů o zvláštních vlastnostech a povaze přepravovaného zboží;
- vystavování celní dokumentace, zabezpečování předběžného a konečného celního řízení, clení a vyřizování celních formalit;
- vystavování potvrzení o převzetí konosamentů a obdobných dokladů;
- realizace, kalkulace přepravného, přezkoumávání správnosti vyúčtování přepravy dopravcem vč. revize přepravních dokladů;
- provádění reklamací škod z přepravy včetně uplatňování nároků na náhrady škody;
- doprovod zásilek nebo jeho zprostředkování;
- poradenství, poskytování nabídek, podávání informací o dopravních předpisech, tarifech, cenách, přejímacích sazbách, jakož i podávání informací o výši dopravného a dopravních předpisech;

- placení předpokládaných i mimořádných výdajů a poplatků v souvislosti s přepravou zásilky, inkaso pohledávek, styk s bankami, či jinými peněžními ústavami apod.

Podstata logistiky v zasilatelství a její aplikace

Současný obsah činností zasilatele zdaleka přesahuje pouhé zajišťování přemísťování zboží podle dispozic příkazce.

Soudobý zasilatel mnohdy realizuje dílčí části dopravních řetězců vlastními dopravními prostředky, skladovací činnost zajišťuje ve vlastních skladech, překládku pak ve vlastních překladištích apod.

Zásadní kvalitativní změnu zaznamenala spedice zhruba v polovině 80. let. Jedná se zejména o razantní nástup aplikace logistiky, které vedly ke vzniku kvalitativně nového pojetí a obsahu zasilatelství na celém světě.

Nárůst konkurence a tlak na snižování vlastních nákladů nutí především průmysl a obchod, aby se v rámci racionalizace a zefektivnění věnovali také pohybům materiálů a zboží.

Zásadní změny, způsobené v objednávání v průmyslu a obchodu (menší objednávaná množství zboží, kratší objednací lhůty atd.) tlačí na organizaci plošného pokrývání sběrnou, balíčkovou nebo i expresní přepravní službou. Poptávka, směřovaná na zasilatele (pokud jde o logistické služby) je stále individuálnější. Vzniká tak stále více částí trhu s vysokou specializací, přičemž požadavky na spolehlivost a preciznost dodávek zboží, na jejich přesnost a další specifický servis vyžadují doposud nevídanou kvalitu.

Logistické služby zde již zdaleka přesahují tradiční úkoly, mající za cíl optimální zaslání zboží. „propojení rampy odesílatele s příjmovými vraty“ se řeší stále více systémově, takže se zasilatelé hlouběji začleňují do procesu obstarávání, reprodukce, ale i odbytu.

Soudobý trh vyžaduje od předpokládaných záměrů speditérských firem mnoho. NOVÁK (1994) vymezuje následující všeobecný přehled vlastností a schopností zasilatele, který se hodlá zapojit do logistických trhů:

- zdokonalené znalosti o chodu organizace obchodu a průmyslu;
- kvalitní znalosti o zvláštích a specifikách toho kterého odvětví ekonomiky;
- aplikace moderní informační a telekomunikační techniky;
- pružnost managementu;
- spolupráce s dopravci všech dopravních oborů;
- připravenost speditéra na investice, resp. jeho finanční zázemí.

Zasilatel dnes musí produkovat sdružené služby od příjmu objednávek ve spedičním ústředním skladu až po fakturaci a vyrovnávání finančních pohledávek a propočet zastupitelských provizí. Nová struktura zasilatelských služeb považuje na speditérovi, aby uvažoval děle. Komplexně hodnotil dopravní obory, jejich ekonomickou efektivnost v daném kontextu, tarify, ceny či tonáž z vytížení vozidel atd.

Ze širokého spektra služeb spedičních a skladovacích firem vyplývá, že se tyto přizpůsobují potřebám svých zákazníků jako co do formy a pojetí služeb, tak co do pozorného kvalitního sledování spedičních resp. přepravních trhů. To má za následek, že propojení různých spedičních služeb sleduje přání zákazníka (přepravce-příkazce) po poskytnutí integrovaného „balíku“ těchto služeb.

2.3.2 Celní činnosti

Při mezinárodní přepravě, tedy při exportu, importu či tranzitu, je nutné celní odbavení zboží, které je řízeno celními předpisy - nejdůležitější je celní zákon a prováděcí vyhláška.

Celní dohled je souhrn úkonů a opatření, kterými se zajišťuje dodržování zákonů a dalších obecně závazných předpisů, jejichž provádění přísluší celním orgánům. Při celním

dohledu se zjišťují skutečnosti potřebné pro rozhodnutí, zda se dovoz, vývoz nebo tranzit zboží uskutečňuje v souladu s celními předpisy. Celní dohled se zajišťuje celní kontrolou, která spočívá v kontrole listin, dokladů a dokumentů osvědčujících určité vlastnosti zboží, prověřování pravosti listin, kontrole účetních dokladů a jiných záznamů, dopravních prostředků a zavazadel.

Celní dluh je povinnost osoby zaplatit příslušné dovozní clo. Celní dluh vzniká propuštěním zboží podléhajícího clu do volného oběhu nebo do režimu dočasného použití s částečným osvobozením od cla, nezákonným dovozem zboží podléhajícího clu, nezákonným odnětím celnímu dohledu a v dalších případech uvedených v celním zákoně. Celní dluh vzniká v okamžiku přijetí celního prohlášení. Celní prohlášení je úkon učiněný ve formě stanovené celními předpisy, kterým deklarant navrhuje režim, do něhož má být zboží propuštěno nebo navrhuje tento režim ukončit a sděluje údaje požadované celními orgány k použití tohoto režimu v souladu s celními předpisy. Vznikne-li přijetím celního prohlášení celní dluh, nesmí být zboží propuštěno do navrženého oběhu, dokud nebude celní dluh zaplacen nebo zajištěn. Celní orgány mohou na jeden celní dluh požadovat pouze jeden druh zajištění. Zajištění celního dluhu může být učiněno složením hotovosti (celní jistota) nebo poskytnutím záruky.

Při přestupu státní hranice se v rámci celního dohledu provádí celní řízení, jehož účelem je rozhodnout, zda se zboží propustí do navrženého režimu. Zahajuje se při předložení zboží na základě prohlášení deklaranta.

Kromě vnitrozemského tranzitu může být zboží navrženo k propuštění do přímého tranzitu od vstupního celního úřadu k výstupnímu. Návrh na propuštění zboží v tranzitu se podává u celního úřadu odesláním (pohraniční celní úřad prostřednictvím karnetu TIR) nebo tiskopisem celní průvodka, který v praxi vyhotovují spediční služby, jejichž hlavním posláním je poskytnout ručení za celní dluh. Zjištění celního dluhu v režimu tranzit je povinné.

Při dopravě zboží v režimu úmluvy TIR ručí za splnění dluhu vůči orgánům celní správy výstavce karnetů.

Celní průvodka obsahuje údaje o odesílateli, příjemci, deklarantovi a jeho zástupci, údaje o dopravním prostředku, dováženém zboží, tj. jeho hmotnost, cena,

pojmenování zboží, lhůta k dodání, celní úřad pohraniční, místo dodání, celní úřad vnitrozemský nebo výstupní pohraniční, dále údaje o ručení a celních závěrách. K vyhotovení celní průvodky a k celnímu řízení je třeba předložit mezinárodní nákladní list, doklady o ceně, za kterou bylo zboží nabyto, balicí listy a další dokumenty, pokud jsou k dovozu třeba. Za vystavení průvodky dostává speditér odměnu, která je odvozena od hodnoty dováženého a zajišťovaného zboží.

Na hraničních přechodech je nezastupitelná úloha speditérů, neboť pokud by neposkytli dovážejícímu subjektu ručení, musel by celní úřad požadovat složení celní jistoty. Některé velké importní a exportní organizace věc řeší tak, že nabídnou celní správě tzv. globální záruku, která platí vůči všem celním úřadům.

Celní řízení může probíhat přímo u celního úřadu určení nebo v celním prostoru, na žádost a náklady deklaranta může být celní řízení prováděno i mimo celní prostor. To se provádí, pokud je to pro deklaranta hospodárnější, zejména usnadní-li se tím doprava zboží.

K celnímu řízení při dovozu obchodního zboží předkládá deklarant zpravidla písemné celní prohlášení - Jednotnou celní deklaraci spolu s dalšími doklady (celní průvodka, karnet TIR, faktury nebo jiné doklady o ceně, nákladní listy, osvědčení o původu apod.). Při vývozním řízení se předkládají stejné doklady jako u dovozu, celní průvodka se většinou nevyhotovuje.

2.3.3 Karnet TIR

Úmluva TIR je založena na čtyřech zásadách:

- 1) zboží musí být dopravováno ve vozidlech nebo kontejnerech, které poskytují dostatečné záruky,
- 2) vymahatelná cla a poplatky musí být po dobu celé dopravní trasy kryty platnou mezinárodní zárukou,
- 3) na zboží musí být vystaven mezinárodně uznávaný karnet, který se potvrzuje v zemi odjezdu a slouží jako kontrolní doklad v zemi odjezdu, tranzitu a určení,

- 4) celní kontrolní opatření učiněná v zemi odjezdu musí být přijata v tranzitních zemích a zemi určení.

Funkce karnetu TIR spočívá v tom, že každé sdružení zastupující zájmy dopravců v určité zemi a schválené celními orgány této země ručí společně a nerozdílně spolu s držitelem karnetu TIR v této zemi za úhradu všech cel a poplatků, které mohou být eventuelně vymahatelné. Každé porušení ustanovení této úmluvy vystavuje pachatele v zemi, kde byl přestupek spáchán, potrestání podle právního řádu této země. Každá strana má právo dočasně nebo trvale vyloučit z užívání výhod plynoucích z ustanovení této úmluvy každou osobu, která vážně porušila zákony nebo nařízení, vztahující se na mezinárodní přepravu zboží.

2.3.4 Karnet ATA

Tento karnet je karnetem zbožovým, na rozdíl od karnetu TIR, který je karnetem vozovým. Může být použit při dočasných dovozech a vývozech zboží do zahraničí bez povinnosti skládání celních jistot v devizách v zemi dočasného dovozu za předpokladu, že stát dočasného dovozu je členem mezinárodní Úmluvy o karnetu ATA. Skládání celních jistot je zde nahrazeno ručením obchodních komor zemí dočasného dovozu.

Karnet ATA kryje vývoz a dovoz těchto předmětů:

- zařízení potřebné pro výkon povolání, sem patří mimo jiné i zařízení potřebné pro umělce, divadelní společnosti a orchestry, včetně předmětů používaných pro soukromá a veřejná představení (hudební nástroje, kostýmy, kulisy, zvířata apod.),
- zařízení určená pro vystavování a předvádění,
- obchodní vzorky a reklamní filmy.

2.3.5 Dodací doložky

S problematikou cla a pojištění úzce souvisí dodací doložky, které slouží k usnadnění dohody o dělbě rizik a nákladů spojených s přepravou zboží od prodávajícího ke kupujícímu. Jejich úkolem je zpřesnit a zjednodušit sjednávání kupních smluv tím, že jejich zahrnutím do kupní smlouvy se vyřeší dvě základní náležitosti - okamžik rozhodný pro dělbu nákladů mezi prodávajícího a kupujícího a okamžik rozhodný pro přechod rizik z prodávajícího na kupujícího.

Nejčastěji používanými dodacími doložkami v zahraničním obchodě je soubor INCOTERMS 2000, který obsahuje 13 doložek:

- **EXW (jakýkoliv druh dopravy)**

ZE ZÁVODU (...ujednané místo)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu ve svém závodě (např. v podniku, továrně, skladišti, atd.). Zvláště není odpovědný za nakládku zboží na dopravní prostředek obstaraný kupujícím, ani za proclení zboží ve vývozu.

- **FCA (jakýkoliv druh dopravy)**

VYPLACENĚ DOPRAVCI (...ujednané místo)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží celně odbavené pro vývoz k dispozici dopravci jmenovanému kupujícím na sjednaném místě. Zvolené místo dodání je rozhodující pro určení odpovědnosti za nakládku a vykládku zboží v ujednaném místě. Pokud dochází k dodávce v objektu prodávajícího, je prodávající odpovědný za provedení nakládky, pokud k dodávce dochází v jakémkoliv jiném místě, prodávající není odpovědný za vykládku zboží.

- **FAS (námořní, vnitrozemská vodní doprava)**

VYPLACENĚ K BOKU LODI (...ujednaný přístav nalodění)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dodá zboží k boku lodi v ujednaném přístavu nalodění. Kupující nese všechny náklady a nebezpečí ztráty nebo poškození zboží od tohoto okamžiku. Doložka FAS vyžaduje, aby prodávající odbavil zboží pro vývoz.

- **FOB (námořní, vnitrozemská vodní doprava)**

VYPLACENĚ LOĎ (...ujednaný přístav nalodění)

Prodávající splní svou povinnost dodáním, jakmile zboží přešlo zábradlí lodi v ujednaném přístavu nalodění. Kupující nese všechny náklady a nebezpečí ztráty nebo poškození zboží od tohoto okamžiku. Doložka FOB vyžaduje, aby prodávající odbavil zboží pro vývoz.

- **CFR (námořní, vnitrozemská vodní doprava)**

NÁKLADY A PŘEPRAVNÉ (...ujednaný přístav určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží přes zábradlí lodi v přístavu nalodění. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného přístavu určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží, přechází z prodávajícího na kupujícího.

- **CIF (námořní, vnitrozemská vodní doprava)**

NÁKLADY, POJIŠTĚNÍ A PŘEPRAVNÉ (...ujednaný přístav určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží přes zábradlí lodi v přístavu nalodění. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného přístavu určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží, přechází z prodávajícího na kupujícího. Prodávající je dále povinen obstarat námořní pojištění kryjící kupujícího proti nebezpečí ztráty a poškození zboží během přepravy, uzavřít pojišťovací smlouvu a zaplatit pojistné.

- **CPT (jakýkoliv druh dopravy)**

PŘEPRAVA PLACENA DO (...ujednané místo určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží dopravci jím jmenovanému. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného místa určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce, přechází z prodávajícího na kupujícího.

- **CIP (jakýkoliv druh dopravy)**

PŘEPRAVA A POJIŠTĚNÍ PLACENY DO (...ujednané místo určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží dopravci jím jmenovanému. Prodávající musí zaplatit náklady a přepravné potřebné k přepravě zboží do ujednaného místa určení, ale nebezpečí ztráty a poškození zboží, jakož i jakékoliv dodatečné náklady vzniklé

po dodání zboží do péče dopravce, přechází z prodávajícího na kupujícího. Prodávající je dále povinen obstarat pojištění kryjící kupujícího proti nebezpečí ztráty a poškození zboží během přepravy, uzavřít pojistnou smlouvu a zaplatit pojistné.

- **DAF (jakýkoliv druh dopravy)**

S DODÁNÍM NA HRANICI (...ujednané místo)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku nevyložené, odbavené pro vývoz, ale nikoli pro dovoz v ujednaném bodě a místě na hranici, ale před celní hranicí sousední země.

- **DES (námořní, vnitrozemská vodní doprava)**

S DODÁNÍM Z LODI (...ujednaný přístav určení)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží neodbavené pro dovoz k dispozici kupujícímu na palubě lodi v ujednaném přístavu určení. Prodávající nese veškeré náklady a nebezpečí spojená s dodáním zboží do přístavu určení před jeho vykládkou.

- **DEQ (námořní, vnitrozemská vodní doprava)**

S DODÁNÍM Z NÁBŘEŽÍ (...ujednaný přístav určení)

Prodávající splní svou povinnost dodání, jakmile dá zboží neodbavené pro dovoz k dispozici kupujícímu na nábreží v ujednaném přístavu určení. Prodávající nese všechna nebezpečí a náklady spojené s dodáním zboží do ujednaného přístavu určení a s vykládkou zboží na nábreží. Doložka DEQ vyžaduje, aby kupující odbavil zboží pro import a zaplatil veškeré formality, clo, daně a jiné poplatky účtované v dovozu.

- **DDU (jakýkoliv druh dopravy)**

S DODÁNÍM CLO NEPLACENO (...ujednané místo určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží kupujícímu, celně neodbavené v dovozu a nevyložené z příchozího dopravního prostředku do ujednaného místa určení. Prodávající je povinen nést náklady a nebezpečí spojená s takto dodaným zbožím kromě „povinností“ spojených s dovozem zboží do země určení. Tyto „povinnosti“ musí nést kupující, jakož i veškeré náklady a nebezpečí zaviněná jeho opomenutím odbavit včas zboží pro dovoz.

- **DDP (jakýkoliv druh dopravy)**

S DODÁNÍM CLO PLACENO (...ujednané místo určení)

Prodávající splní svou povinnost dodáním zboží kupujícímu, odbavené pro dovoz a nevyložené z příchozího dopravního prostředku do ujednaného místa určení. Prodávající je povinen nést všechny náklady a nebezpečí do dodání do tohoto místa včetně “povinností“ souvisejících s dovozem zboží do země určení.

U všech dopravních parit podle INCOTERMS 2000 je prodávající povinen zaplatit náklady takových kontrolních operací (jako kontrola jakosti, míry, hmotnosti, počtu), které jsou potřebné pro dodání zboží. Dále je povinen opatřit na vlastní náklady balení, které je nutné pro přepravu zboží. Kupující je naopak povinen zaplatit náklady spojené s kontrolou zboží před naložením, s výjimkou kontroly předepsané úřady vývozní země. U vývozních a dovozních licencí a celních formalit hradí náklady s nimi spojené ten, kdo je zajišťuje.

2.3.6 Pojišťovací činnost

Je samozřejmě vzájmou smluvních stran, aby si svůj díl odpovědnosti během přepravy pojistily. Při uzavírání pojistné smlouvy s pojišťovnou je třeba dát pojišťovně k dispozici údaje o druhu, množství, povaze, značení a balení zboží, dále údaje o částce, na kterou má být zásilka pojištěna. Tato částka nezahrnuje pouze hodnotu zásilky, ale i dopravné, clo, zisk (10%), poplatky za vážení a podobně. Je to maximální částka, která bude po zničení či ztrátě zboží pojistníkovi vyplacena. Částka musí být uvedena v měně, v níž je náhrada očekávána a v níž bude účtováno pojistné. Dále je třeba poskytnout údaje o vymezení místní platnosti pojištění (odkud kam) a o časové platnosti (od kdy do kdy) a údaje o dopravním prostředku, kterým bude přeprava uskutečněna.

Pojistky:

- jednotlivá (individuální) pojistná smlouva - na každou jednu přepravu se uzavře nová pojistná smlouva, tento postup je méně obvyklý,

- dlouhodobé hromadné pojistné smlouvy - jsou obvyklejší, podstatně zjednodušují přihlašování jednotlivých přeprav k pojištění a nabízejí pojistníkovi řadu výhod včetně možnosti dohody o dodatečné úhradě pojistného,
- paušální pojistky - používají se pro opakované zásilky stejného druhu bez přihlašování jednotlivých přeprav k pojištění s úhradou paušálního předem.

Lomené pojištění a jeho úskalí:

U nehody či ztráty je jasné, která pojišťovna má hradit tuto ztrátu či poškození zboží. Zjistí-li se vada až po rozbalení zboží u příjemce, nelze určit, v čí odpovědnosti k poškození došlo. I když oba smluvní partneři pojistí svůj zájem u své pojišťovny, vzniká nebezpečí, že některé vady nebudou uhrazeny žádným z pojistitelů. Jde o vady skryté (odborné vyloupení zásilky, poškození obsahu obalu bez vnějších známek na obalu a podobně), které lze zjistit až po vybalení v místě určení. U těchto škod nelze ve většině případů doložit, ve kterém úseku vznikly a který z pojistitelů za ně nese odpovědnost.

Tuto nevýhodu lze odstranit buď vhodnou volbou dodací doložky (CIF a CIP) nebo má kupující možnost bez ohledu na přechod nebezpečí z prodávajícího v průběhu přepravy pojistit sám zásilku na celou cestu u svého pojistitele. Měl by pojistitele upozornit, že riziko přepravy v úseku odpovědnosti prodávajícího pojišťuje jen z důvodu odsranění lomeného pojištění a bude proto nárokovat jen případné skryté škody, zatímco škody vzniklé v odpovědnosti prodávajícího nárokovat nebude. Toto oznámení by mělo také mít příznivý vliv na výši pojistného ze strany pojistitele.

2.4 Skladování

2.4.1 Velikost a počet skladů

Management společností (výrobních a obchodních) musí řešit dvě protichůdné záležitosti: velikost a počet skladovacích zařízení. Jde o vzájemně propojená rozhodnutí, protože mezi nimi obvykle panuje vztah nepřímé úměry; tzn. s rostoucím počtem skladů se průměrná velikost skladů snižuje a naopak.

Velikost skladu

Jak by měl být sklad veliký, určuje řada faktorů. Nejprve je nutné definovat, měřítko velikosti skladu, tj. jakým způsobem se vlastně velikost skladu bude měřit. Zavedená zvyklost hodnotí velikost skladu buď pomocí velikosti skladovací plochy nebo objemu skladového prostoru.

Při úvahách o velikosti skladu je nutné zvažovat mnoho faktorů. **K faktorům, které jsou určující pro stanovení velikosti skladu, patří následující:** úroveň zákaznického servisu; velikost trhu, který bude sklad obsluhovat; počet skladovaných produktů; velikost skladovaných produktů; používaný systém manipulace s materiálem (velikost uliček apod.); typ použitého skladu (regály, police apod.); pohyb zboží ve skladu; celková doba výroby produktu; velikost kancelářských prostor v rámci skladu.

Počet skladů

Při rozhodování o počtu skladů jsou významné čtyři faktory:

1. Náklady související se ztrátou prodejní příležitosti,
2. Náklady na zásoby,
3. Náklady na skladování,
4. Převážné náklady.

Ztracená prodejní příležitost je pro podnik mimořádně závazná, je velmi obtížné ji nějakým způsobem kalkulovat nebo předvídat. U jednotlivých podniků a podle různých odvětví se hodně odlišuje.

Náklady na zásoby se s počtem skladů zvyšují, protože podnik obvykle v každé lokalitě skladuje určitý, i když minimální, objem zásob všech svých výrobků. To v praxi znamená, že se na skladě udržují, jak položky s rychlým, tak s pomalým obratem, v důsledku toho se zvyšují nároky na prostor ve skladovém hospodářství.

Náklady na skladování se s počtem skladových zařízení také zvyšují. Více skladů znamená více skladového prostoru. Při dosažení určitého většího počtu skladovacích zařízení však tyto náklady začínají klesat, zejména v případech, kdy si podnik skladový prostor najímá.

Přepravní náklady zpočátku s počtem skladů klesají, následně však opět vzrůstají. Je-li do distribučního systému zahrnuto příliš mnoho skladů, zvyšuje se součet nákladů na vstupní a výstupní dopravu. Podnik musí zahrnout do výpočtu celkových nákladů na dodání produktů od výrobce k zákazníkům i náklady vzniklé přesunem výrobků do skladovacího zařízení. Obecně platí, že použití menšího počtu skladů znamená nižší náklady na vstupní dopravu.

2.4.2 Druhy skladů

Sklady je možné dělit podle celé řady různých kritérií, např. dělení nejrozsáhlejší:

1. **Fáze hodnototvorného procesu:** vstupní sklady, mezisklady, odbytové sklady
2. **Stupeň centralizace:** centralizované, decentralizované
3. **Kompletace:** sklady orientované na materiál, sklady orientované na spotřebu
4. **Počet možných nositelů potřeb:** všeobecné sklady, přípravné sklady, příruční sklady
5. **Ochrana před povětrnosti:** skladování v budovách, nekryté sklady

6. **Stanoviště:** vnější sklady, vnitřní sklady

7. **Správa skladu:** vlastní sklady, cizí sklady

2.4.3 Optimalizační přístupy ve skladování

Důležitým hlediskem je bezpochyby volba ukládacích míst pro uskladnění a výběr položek při vyskladňování prostřednictvím systému správy skladu. Existuje několik metod, uvedených níže:

Metoda pevného ukládání. Při čistém pevném ukládání se každé skladové položce přidělují vlastní místa, rezervovaná výhradně pro ni.

Metoda záměnného ukládání. Každou položku lze uskladnit do libovolného místa.

Metoda skladových zón. Uskladňuje se do předem určených skladových zón – položky s nízkou četností odběru do zóny s dlouhými manipulačními časy, položky s vysokou četností odběru do zóny v blízkosti předávacího bodu. Položky v jedné zóně se ukládají záměnným způsobem.

Metoda dynamické zóny. Strategie velikosti objednávek a strategie řízení zásob se totiž během času mění. Položky mohou krátkodobě nebo střednědobě vyhovovat klasifikačním kritériím pro jinou zónu, nadto existují nové a zrušené položky.

Metoda přípravného vyskladňování. Zde se prostoje manipulačních zařízení využívají k přípravě vyskladňovacích operací, které brzy přijdou na řadu: požadované položky se přeskladí do blízkosti předávacího bodu. Pak mohou být první příkazy provedeny rychle kvůli krátké dráze.

Metoda předvídajícího uskladňování. Pro položku se již při jejím uskladňování určí očekávaný okamžik vyskladnění, a to se zřetelem na již uskladněné položky. Této položce se přidělí nejlepší z volných ukládacích míst, jestliže během odhadnuté doby

jejího pobytu ve skladu se neočekává uskladnění jiné položky, která bude vyskladněna dříve. Jinak se vezme v úvahu další nejlepší místo.

Ve středním podniku nemusí existovat optimální skladová organizace, protože mnohdy jsou požadavky zákazníků příliš rozdílné. Velkou výhodou středních podniků však je, že mohou právě tyto zákaznické požadavky klást do centra procesů a organizace, aby dosáhly výhod oproti větším konkurentům.

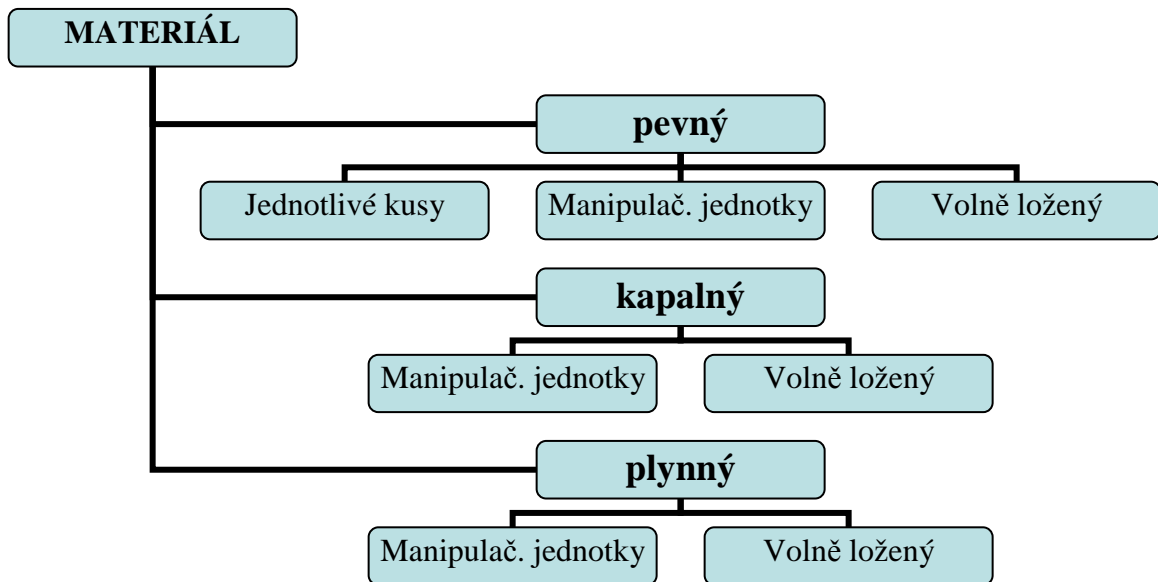
2.5 Pasivní prvky logistických systémů

Názvem pasivní prvky označujeme **materiál, přepravní prostředky, obaly, odpad a informace**, jejichž pohyb z místa a okamžiku jejich vzniku přes různé výrobní a distribuční články do místa a okamžiku jejich výrobní nebo konečné spotřeby představuje podstatnou část hmotné stránky logistických řetězců.

2.5.1 Materiál

Při plánování logistických řetězců je nutno mít dokonalou znalost o materiálu, se kterým bude manipulováno a hlavně o jeho charakteristických vlastnostech, množství a tvaru. Za tím účelem se provádí klasifikace materiálu, který se roztřídí do manipulačních skupin zboží s velmi podobnými vlastnostmi. Na tomto základě je možné manipulovat s materiálem podobné skupiny určitým typem technických prostředků shodným způsobem.

Obr. 1 Jeden z možných způsobů dělení materiálu



2.5.2 Manipulační a přepravní jednotky

Manipulační jednotka je jakékoliv množství materiálu, které tvoří jednotku schopnou manipulace, aniž by bylo nutno dále ji upravovat. S manipulační jednotkou se manipuluje jako s jediným kusem. **Přepravní jednotka** je množství materiálu, který lze přepravovat bez dalších úprav. **Přepravní prostředek** je technický prostředek (např. paleta, kontejner apod.), který vytváří manipulační nebo přepravní jednotku a usnadňuje manipulaci či přepravu.

Mezi přepravní prostředky počítáme:

- ukládací bedny a přepravky,
- palety,
- roltejnery,

- přepravníky,
- kontejnery a
- výměnné nástavby.

2.5.3 Obaly

Obal spoluvytváří manipulační nebo přepravní jednotku, nese informace důležité pro identifikaci a určení jeho obsahu, pro identifikaci odesilatele a příjemce, pro volbu správného způsobu manipulace, přepravy a uložení ve skladech a v překladištích, informace důležité pro spotřebitele.

Česká státní norma definuje **tři základní funkce obalových prostředků:**

- 1) manipulační
- 2) ochranná
- 3) informační

2.5.4 Identifikace pasivních prvků v logistických řetězcích

- Čárové kódy
- Radiofrekvenční identifikace (RFID)

Čárové kódy jsou nejúčelnějším a stále ještě nejlevnějším způsobem, a proto jsou nejrozšířenější při označování pasivních prvků pro automatickou identifikaci na optickém principu. Jsou založeny na rozdílných vlastnostech tmavých a světlých ploch při ozáření optickým nebo laserovým paprskem.

Dnes nejrozšířenějším používaným kódem v Evropě je systém EAN (European Article Numbering). Je analogický s kódem UPC (Universal Produkt Code, používaným v USA a v Kanadě).

Radiofrekvenční identifikace je bezdotykový automatický identifikační systém sloužící k přenosu a ukládání dat pomocí elektromagnetických vln. Vlastní čip a „jeho“ anténa, která slouží k výměně dat (ale i pro přenos potřebné energie na čip), jsou základem systému pro ukládání a přenos informací. Může je přečíst a vyhodnotit příslušné čtecí zařízení (leader).

2.6 Aktivní prvky logistických systémů

Úkolem aktivních prvků je v logistických systémech realizovat logistické funkce – provádět netechnologické operace s pasivními prvky – operaci balení, tvorbu a rozebírání manipulačních a přepravních jednotek, nakládku, přepravu, překládku, vykládku, uskladňování, vyskladňování, rozdělování, kompletaci, kontrolu, sledování či identifikaci, ale i sběr, zpracování, přenos a uchování informací atp.

2.6.1 Manipulační prostředky a zařízení

Jak je patrné z praxe, většina aktivních prvků slouží k manipulaci s pasivními prvky, tj. tyto prostředky a zařízení jistým způsobem přemísťují pasivní prvky.

Tab. 1: Klasifikace manipulačních prostředků a zařízení dle P. Pernici

S přetržitým pohybem	prostředky pro zdvih	s pohybem svislým nebo svislým a vodorovným	místním: vedeným (zvedáky, výtahy, zdvižné plošiny) volným (navijáky, kladky, kladkostroje) po dráze: přímé (jednonosíkové kočky s kladkostrojem) zakřivené (podvěsné jednonosíkové drážky) plošným: pravoúhlým (mostové, konzolové, kozové, portálové jeřáby) kruhovým (sloupové jeřáby, jeřáby na automobilech apod.) pravoúhlým a kruhovým (portálové jeřáby s otočným výložníkem) neomezeným (mobilní jeřáby)
	prostředky pro pojezd	s pohybem vodorovným	po dráze (speciální kolejové podvozky) plošným (pojízdné plošiny, vozíky, tahače)
		s pohybem vodorovným s možností zdvihu	po dráze (transroboty) plošným (vozíky se zdvižnou plošinou, paletové vozíky, boční překladače apod.)
	prostředky pro stohování	s pohybem vodorovným a svislým	po dráze (stohovací jeřáby, regálové zakladače) plošným neomezeným (vysokozdvižné vozíky, portálové zdvižné vozy, překladače s teleskopickými výložníky apod.)
	vyklápěcí prostředky	s pohybem rotačním nebo svislým	místním: rotačním (rotační výklopníky) svislým (čelní výklopníky, vyklápěcí plošiny a můstky apod.)
S plynulým pohybem - dopravníky	postupující	tažné prostředky	(poděsné dopravníky s vlečnými vozíky, podlahové vozíkové dopravníky)
		hnané kontinuální	se svislou ložnou plochou (pásové, lanopásové, žlabové dopravníky) s článkovými nosiči (veškeré elevátory) s odpojitelnými nosiči (visuté dráhy, řetězové poděsné dopravníky) jiné (pneumatické a hydraulické dopravníky)
	valivé	linkové	hnané (hnané válečkové tratě) nepoháněné (válečkové, kladičkové, kuličkové tratě)
	kluzné	nepoháněné	občasné (skluzy)
	šnekové	hnané	plynulé (šnekové dopravníky a elevátory)
	vibrační	hnané	plynulé (vibrační dopravníky a elevátory)
	kombinované	hnané	plynulé (talířové, šroubové, klepetové a jiné nakladače, mechanické lopaty a vyhrabavače, různé vykladače)

2.6.2 Dopravní prostředky

Nejběžnější dělení dopravních prostředků jak jsou v praxi používány je uvedeno níže. Dopravní prostředky můžeme dělit na dopravní prostředky:

- **silniční: motorové:** dodávkové automobily

nákladní automobily

speciální nákladní automobily

tahače

traktory

bezmotorové: návěsy a přívěsy

- **kolejové:** motorové a bezmotorové
- **vodní**
- **vzdušné**
- **nekonvenční**

3. METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je stanovit potenciál aplikace principů logistického outsourcingu v řízení dodavatelského řetězce, zjistit současnou poptávku po externích logistických činnostech a analyzovat nabídku a úroveň poskytování logistických služeb firmy Transforwarding, a.s. z hlediska přidané hodnoty pro řízení logistických řetězců v komparaci s vlastním zajištěním. Analýza zjištěných výsledků pak poukazuje na nedostatky, které se v současném systému nacházejí, formuluje závěry a doporučení, které by společnosti napomohly k větší efektivitě systému, a které by vedly ke snížení nákladů a zvýšení přidané hodnoty a úrovně služeb.

3.2 Použité techniky sběru dat

Ze všeho nejdříve jsem si vybrala rozsáhlý seznam odborné literatury, která se dané problematice týká. Zaměřila jsem se na informativní čtení a zjistila které publikace jsou pro tento účel nejvhodnější. Tím jsem získala přehled literatury, ze které jsem později nejvíce čerpala.

Po rozsáhlém studiu odborné literatury následovalo podrobné seznámení s daným podnikem. Během tohoto období jsem musela nasbírat velký počet potřebných informací, jak z primárních zdrojů (představitelé vlastního podniku), tak i ze zdrojů sekundárních (internet, média). Tyto informace byly shromažďovány využitím následujících metod: řízeným pohovorem, dotazováním, pozorováním, vlastním vyhledáváním a šetřením, vytěžení údajů z podnikové evidence.

Po teoretické přípravě jsem přistoupila k praktickému řešení cíle mé diplomové práce a později navrhla určité doporučení.

Nejrozsáhlejší částí celého projektu bylo sestavení dotazníku, jeho aplikace za účelem sběru dat a jeho následné vyhodnocení. Dotazník se skládá ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů.

Ve svém dotazníku jsem použila tři základní typy otázek:

- otevřené - umožňují volnou tvorbu odpovědi ,
- uzavřené - výběr z několika variant odpovědi,
- polouzavřené - kombinují výhody (ale také nevýhody) otevřených a uzavřených otázek. Polouzavřená otázka vznikne přidáním varianty "jiné" do uzavřené otázky, která je vlastně otevřenou otázkou a umožňuje respondentovi volně vyjádřit svůj názor.

Pomocí těchto otázek zjišťovala jsem obchodní strategii podniků, logistický tok zboží, úroveň technického zabezpečení, seznam logistických činností, které nejčastěji provádí nebo nechávají to zajistit od externích poskytovatelů atd.

Vyplněné údaje jsem použila k výpočtu průměrných hodnot za rozsáhlý soubor podniků. Pro přehlednost zjištěné informace jsem využívala procentuální vyjádření, tabulky a grafy. Vyhodnocením dotazníků jsem zjistila strukturu využití logistického outsourcingu, míru jeho využití a důvody a také požadavky a nároky kladené na poskytovatele. Ty jsem mohla porovnat s logistickým potenciálem firmy Transforwarding, a.s. a její konkurenci a vyvodit patřičné důsledky a závěry.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

4.1 Historie firmy

Transforwarding České Budějovice, a.s. je ryze česká společnost, která působí na českém zasílatelském a logistickém trhu od roku 1991.

Byla založena dvěma zaměstnanci. Už za půl roku se rozšířila otevřením pobočky v Dolním Dvořišti. V roce 1993 zahájila provoz sběrné služby, otevřela směnárnou a pobočku Vysočany v Boru u Tachova. Česká akciová společnost s 60 zaměstnanci vznikla v roce 1994. Od té doby se otevřely další pobočky v Břeclavi a Říčanech u Prahy, bylo zřízeno středisko celních služeb Budvar a středisko Cheb. Od roku 2002 jsou držiteli certifikátu jakosti ISO 9001 (viz příloha 1). Prvního října roku 2004 - ratingové ohodnocení společnosti na stupeň B+.

V současné době společnost Transforwarding České Budějovice, a.s. poskytuje své služby v sídle společnosti v Českých Budějovicích a na provozovnách v Praze, Břeclavi a Boru u Tachova. Ve Slovenské republice poskytuje společnost obdobný servis prostřednictvím 100% dceřiné společnosti Transforwarding SK, s.r.o. v Bratislavě.

4.2 Současná působnost firmy

4.2.1 Informace o společnosti – hlavní údaje

Počet zaměstnanců v České republice	77
Počet zaměstnanců ve Slovenské republice.....	8
Celkový objem tržeb v České republice.....	280 000 000 CZK v roce 2007
Celkový objem tržeb ve Slovenské republice.....	23 000 000 SKK v roce 2007
Počet přepravených zásilek v roce 2007.....	50 500
Celkový objem přepraveného zboží.....	100 000 tun
Celková plocha krytých skladů.....	6 000 qm
Celková volná skladová plocha.....	3 000 qm

4.2.2 Pracoviště společnosti

Obr. 2 Pracoviště společnosti



V **Českých Budějovicích** se nachází sídlo společnosti a management, oddělení mezinárodních a tuzemských přeprav, oddělení celních služeb, obchodní oddělení, oddělení logistiky a informačních technologií a také distribuční a celní sklad o rozloze 2 000 m².

Další tři pobočky, **Horní Počernice** (s distribučním skladem 2 300 m²), **Poštorná** (distribuční sklad 400 m²) a **Bor u Tachova** (s distribučním skladem 500 m² a venkovními plochami 1 000 m²), ve svých prostorach poskytují skladování a celní služby. Na každé pobočce se nachází oddělení mezinárodních a tuzemských přeprav.

Dceřiná společnost **Transforwarding SK, s.r.o.**, se sídlem v **Bratislavě**, zajišťuje skladování v moderním distribučním skladu 900 m² (cca 1 200 paletových míst).

4.3 Základní činnosti společnosti

Základní činnosti společnosti tvoří:

- mezinárodní i vnitrostátní silniční přeprava
- letecká, námořní a kombinovaná přeprava
- logistika a outsourcing logistických služeb
- skladování a logistické operace
- distribuce zboží
- celní služby a Intrastat
- poradenská činnost

4.3.1 Zasílatelství

Firma za zajišťuje mezinárodní silniční přepravu zásilek podle dodacích podmínek Incoterms 2000. Pro přepravu jsou v dispozici plachtové, izotermické i chladicí kamiony. Síť partnerů po celé Evropě je využívána pro mezinárodní sběrnou službu.

Ve vnitrostátní silniční přepravě dochází buď k vytěžování vozidel, celovozové zásilky, nebo k přepravě kusových zásilek. Též se využívá systém CS Expres - přeprava zásilek "z domu do domu". Firemní zákazníci mohou si dopřát i zboží na dobírku.

4.3.2 Letecká přeprava

Transforwarding, a. s. poskytuje přepravu zásilek s renomovanými leteckými společnostmi, přepravu zásilek podle dodací podmínky FCA Airport, přepravu zásilek na letiště, překládky zásilek do letadla a také vystavení leteckého nákladního listu, pojištění a připojištění zboží.

4.3.3 Námořní přeprava

Zásilky se přepravují do/ze světových přístavů podle dodacích podmínek Incoterms 2000. Přepravují se jak konvenční zásilky, tak i zásilky LCL a FCL. Podle potřeby existuje možnost překládky zboží v přístavu, jeho skladování, pojištění a vystavení dokladů.

4.3.4 Železniční přeprava

Na tento druh přepravy se poskytují výhody podle objemu, hmotnosti zásilky a přepravní relace. Zákazníkovi je poskytována informace o pohybu vagonů po tratích ČD. Dle jeho přání je též možnost uskladnění zásilky v celních skladech s vlečkou. Překládka zboží se provádí v Čierne nad Tisou. Firma zabezpečuje služby SGS, inspekty, veterinární i fyto-sanitární kontroly.

4.3.5 Celní služby

Při poskytování celních služeb je garantováno zastupování v celním řízení, zpracování celních dokladů, poskytnutí globální záruky na platby celního dluhu a zjednodušené celní odbavení (schválený příjemce a vývozce). Společnost též vykonává i poradenskou činnost v celní problematice.

5. VÝSLEDKY

5.1 Analýza procesů v logistickém centru firmy Transforwarding, a.s.

5.1.1 Podepsání smlouvy a provádění objednávky

Práce se zákazníkem začíná obchodním jednáním, při kterém se zjišťuje rozsah a úroveň požadované logistické služby a upřesňují se detaily. V další etapě se probírají sazební ceníky a při vzájemné dohodě se podepisuje smlouva, ve které je zřehledněný rámec spolupráce.

Provádění objednávky se může uskutečňovat více způsoby: přes objednávkový program na webových stránkách firmy nebo přes e-mail, fax a telefon. V objednávkovém programu jsou uvedeny 100%ní sazebníky, používané pro malé zákazníky. Pro lukrativní zákazníky se stanoví individuální cena, která se odvíjí od objemu přepravovaného nebo skladovaného zboží.

5.1.2 Spolupráce s dopravci

Transforwarding, a. s. nevlastní žádná nákladní vozidla a svoji speditérskou činnost vykonává na základě dlouhodobých smluv s dopravci, čímž odpadá potřeba investic do vozového parku a firma může investovat do modernizace technologického vybavení skladů. Proto je hodně důležité věnovat se výběru dopravců.

Hodnocení dopravců je pro podnik významné, neboť na jeho základě se rozhoduje, zda je dopravce dobrým partnerem či nikoliv. Podle firemních ISO norem hodnotí každý disponent dopravce v průběhu realizovaných zakázek. V adresáři může upravit jeho spolehlivost a další různá kritéria jako počet kamionů, technický stav,

flexibilitu, jednání dispečera, dodržování termínů, počet reklamací za rok atd. a systém mu přiřadí jeho kvalitativní ohodnocení – zařadí ho do jedné ze skupin A,B,C,D (A=nejlepší, D=nedoporučuje se využívat). Níže je uveden seznam dopravců s největšími náklady.

Seznam dopravců s největšími náklady (přijatými fakturami):

Pro nákladní automobilové přepravy:

Autodoprava Hanzalík, s.r.o.

HRUBÝ MOVING, s.r.o.

K+P TRANSPORT, s.r.o.

PROFANTER Transporte CZ, s.r.o.

PUMR a RYBA, s.r.o.

Zdeněk Bezzemek - Autodoprava

Pro kontejnerové přepravy:

REEDEREIKONTOR MERIDIAN GmbH

MAERSK CZECH REPUBLIC, s.r.o.

METRANS, a.s.

MSC S.A.

5.1.3 Sběrná služba

Při sběrné službě se kontaktuje partner v zahraničí, který sváží zásilky do centrálního terminálu v dané zemi. Následně odtud sběrný kamion dováží zásilky do terminálu firmy v České Republice, kde se kamiony vyloží, zásilky se roztřídí a rozvezou se přímo zákazníkům nebo na sklad. Kusové zásilky (limitovány délkou 400 cm, výškou 200 cm, šířkou 200 cm a hmotností jednoho kusu 1500 kg, nebo objemem 20 m³) putují do terminálu v Slatiňanech, který patří společnosti CS EXPRES a.s. Tato společnost provozuje systém expresní přepravy kusových zásilek CS EXPRES prostřednictvím 22 oblastních středisek po celém území České republiky a patří mezi 3 největší operátory kusových zásilek v České republice. S firmou Transforwarding

České Budějovice, a.s. mají uzavřenou licenční smlouvu, na základě které zajišťují přepravu kusových zásilek a to v rámci dvou modulů: "E" - přeprava zásilek po celém území ČR s doručením do 24 hodin a modul "5" - přeprava zásilek po celém území ČR s doručením do 5 dní. Vždy přes noc v terminálu probíhá manipulace se zásilkami, třídění a kompletace. Následně je šesti až sedmi rozvozovými auty vše rozvezeno po celé České Republice, a to maximálně do 16 h.

Při pohledu na počet přepravovaných zásilek a jejich hmotnost zjišťujeme, že se množství zásilek každoročně zvyšuje, ale jejich hmotnost se udržuje na stejné úrovni. Vysvětluje to dnešní trend v obchodě a to ten, že zboží se přepravuje častěji a v menších objemech na rozdíl od předchozích let. (viz tab. 2)

Tab. 2: Počet přepravených zásilek

rok	2004	2005	2006	2007
Počet zásilek	38 500	42 000	48 500	50 500
Hmotnost (tun)	102 000	100 000	110 000	100 000

Zdroj: Podniková evidence

5.1.4 Skladová evidence

Při skladové evidenci se zboží buď polepuje čárovými kódy, pro případ expedice zboží metodou FIFO, nebo je použit stejný čárový kód od zákazníka M 13. Ten se používá jen v 5 % případů. Čárovými kódy se polepují také regály, což usnadňuje identifikaci hledaného zboží za pomoci čtečky.

Čárové kódy plně zajišťují potřeby identifikace a evidence zásob, proto firma neuvažuje o využití modernějších metod, jako jsou třeba radiofrekvenční kódy (RFID), které přináší velké přednosti zejména v dopravě, ale pořád jsou investičně hodně náročné.

5.1.5 Expedice

Expedice spočívá v přípravě zásilek pro zákazníka a v jejich přesunu do dopravního prostředku. Cílem je, aby zboží bylo připraveno pro konkrétního zákazníka ve správném čase ve správném množství.

Na pokyn zákazníka přichází signál o expedici požadovaného zboží. Zpráva je přijata programovým oddělením, které má za úkol transformovat data a vytvořit výdejku na vyskladnění zásob. Ty se polepují přepravními štítky, k tomu se připojuje přepravní list, kde je ukázán příjemce, číslo zásilky, celkové kusy, může být ukázána hmotnost, objem atd.

K nakládání kamionu se používají vysokozdvizné vozíky a ukládání na korbě kamionu se provádí pomocí ručního paletového vozíku.

5.1.6 Příjem zboží

Příjem zboží do distribučního skladu se provádí na základě příjemky nebo s pomocí bezdrátových čárových kódů PDA, za použití WiFi. Při příjemce sběrného zboží se předkládá ložná listina, která může být papírová nebo elektronická - EDI. Data z ložné listiny se načtou do systému a slouží pro usnadnění kontroly. Když je zjištěno jakékoliv porušení zásilky, udělá se zápis. Zásilky polepené přepravními štítky se umisťují na volnou plochu ve skladu. V případě, že se naplní celý kamion, zboží do 17 hod. rovnou odchází k zákazníkovi, jinak putuje do terminálu v Slatiňanech.

5.1.7 Skladové hospodářství

Sklad v Českých Budějovicích má 2 100 m² a výšku 6 m s regály do výšky 3 m. Polovina distribučního skladu je pod smlouvami o pronájmu (10 až 20 smluv), kde se

skladují zásoby zákazníků, druhá polovina skladu je k dispozici pro manipulaci s kusovými zásilkami. Pro usnadnění identifikace se zboží a regály polepují čárovými kódy. Každé řadě je přiděleno písmeno, každému sloupu a každé polici číslo. V současné době sklad obsluhuje šest zaměstnanců.

Ve skladu se manipuluje následujícími prostředky pro zdvih:

- vozík Retrak, který je unikátní tím, že dovoluje otáčení v uličce s šířkou 2,70 m, čímž se maximálně využívá skladových kapacit;
- 8 ručních paletových vozíků;
- elektrický paletový vozík s nosností 1,5 t;
- 2 vysokozdvížné dieselové vozíky.

Sklad má dvě rampy, přičemž jedna je nájezdová, čehož se dá využít při vykládání zboží ze strany, např. dlouhých trámů.

Řízení zásob zůstává v kompetenci vlastníka, do Transforwardingu přichází jen pokyny o expedici požadovaného množství a druhu zboží.

5.1.8 On-line sklad

První věc při zřízení on-line skladu je získání přístupových údajů: uživatelského jména a hesla. Při následném použití této služby je zapotřebí nainstalovat certifikát. Při vstupu do on-line skladu se zákazníkovi objeví seznam uskladněných položek, které může filtrovat dle potřeby. Kliknutím na položku se zobrazují pohyby, příjmy, výdaje a současný stav. Každou položku může zákazník vybrat k vyskladnění, zvolit její druh, množství, ukázat adresu příjemce a odeslat objednávku. Po přijetí zákaznické objednávky a jejím zpracování se vytiskne výdejka a zboží se expeduje.

5.2 Průzkum u potenciálních zákazníků

Abych zjistila současnou situaci v řízení dodavatelských řetězců, dotázala jsem se náhodně vybraného statistického souboru, který činí 50 výrobních, obchodních a kombinovaných společností, na jejich obchodní strategii v oblasti přepravy, skladování a souvisejících doplňkových činností.

5.2.1 Způsoby zajištění přepravy podle místa určení

Z provedeného vyhodnocení dotazníků jsem zjistila, že 27 % firem zajišťuje přepravu kombinací vlastních vozů, dopravců a spedice. 7 % využívá k přepravě vlastní vozy a služby dopravců. 6 % dotázaných nevlastní auta a přepravu obstarávají pomocí spedice. Zbylých 60 % volí kombinaci vlastních aut a spedice.

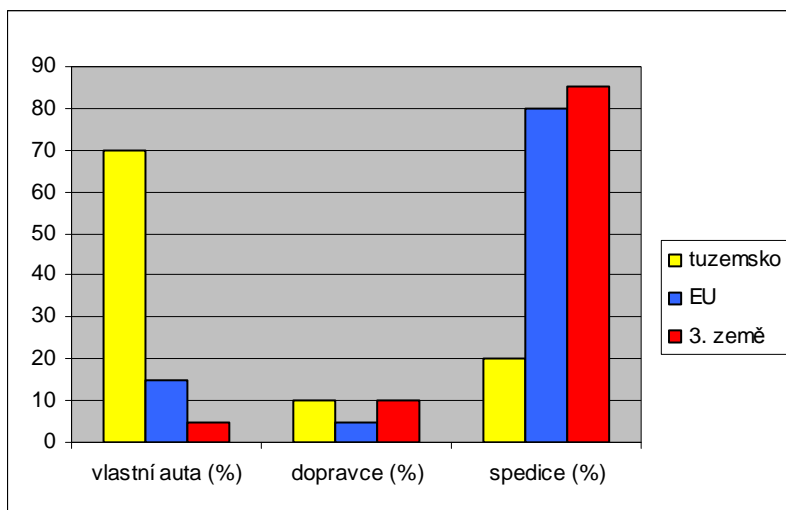
Dále uvádím procentní rozdělení přepravy podle místa. Nejvíce vlastních aut se využívá na území České Republiky. Poptávka po spedičních službách je hlavně při přepravě v zahraničí, a to zejména ve třetích zemích, kde je potřeba překonávat větší vzdálenosti, a proto se často používá letecká nebo námořní přeprava a také jsou zapotřebí hlavně doplňkové celní služby, jako zastupování v celním řízení, zpracování celních dokladů, poskytnutí globální záruky na platby celního dluhu, zjednodušené celní odbavení atd.

Tab. 3: Zajištění přepravy v %

	Vlastní auta (%)	Dopravce (%)	Spedice (%)
Tuzemsko	70	10	20
EU	15	5	80
3. země	5	10	85

Zdroj: Vlastní šetření

Ob. 3: Způsoby zajištění přepravy v tuzemsku, EU a 3. zemích v %



Zdroj: Vlastní šetření

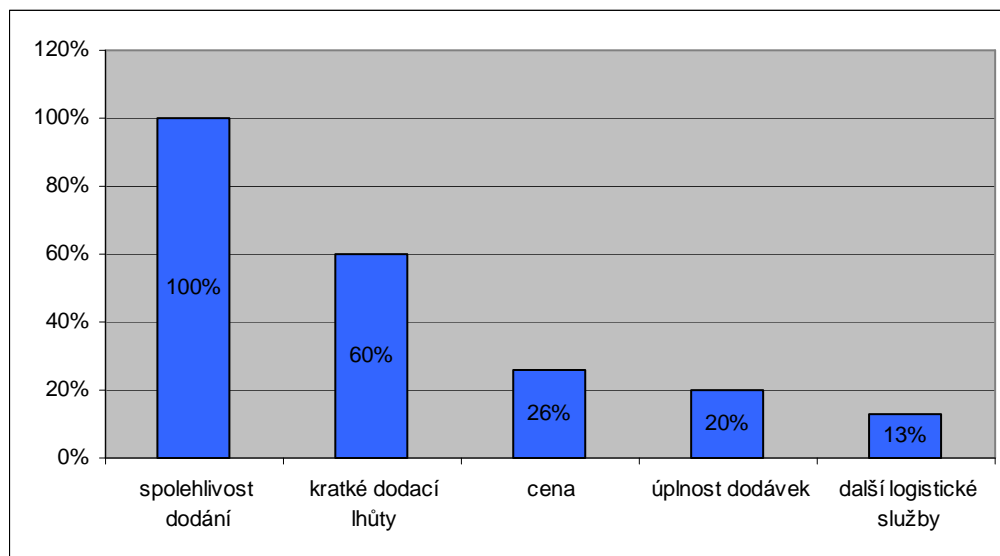
5.2.2 Úroveň spolupráce s dopravci a kritéria pro jejich výběr

80 % firem uzavírá dlouhodobé smlouvy s dopravci a speditéry. Při dlouhodobé smlouvě získávají výhodnější cenové podmínky, vytvářejí důvěrné vztahy, na základě kterých si vyměňují informace, zajišťující celkovou optimalizaci poskytovaných služeb.

Jednorázové smlouvy uzavírají firmy, které speditérských a dopravních služeb využívají jen občas.

100% rozhodující kritérium pro výběr zasílatele (podle dotázaných) je spolehlivost dodání (obr. 4). Na druhém místě s 60 % jsou krátké dodací lhůty. Překvapivě je cena až na třetím místě s 26 %, což vypovídá o tom, že v dnešní době má přednost spolehlivost, kvalita a včasné termíny dodání. Úplnost dodání je důležitá pro 20 % firem, které objednávají zboží z hodně odlehlých částí světa, jako je třeba Čína, a vyřízení reklamací a čekání na kompletní zásilku by mohlo narušit plynulost provozu a zvýšit náklady. 13 % zákazníků vyžaduje od speditéra další logistické služby, jako jsou celní služby a skladování.

Obr. 4: Rozhodující kritéria pro výběr zasílatele



Zdroj: Vlastní šetření

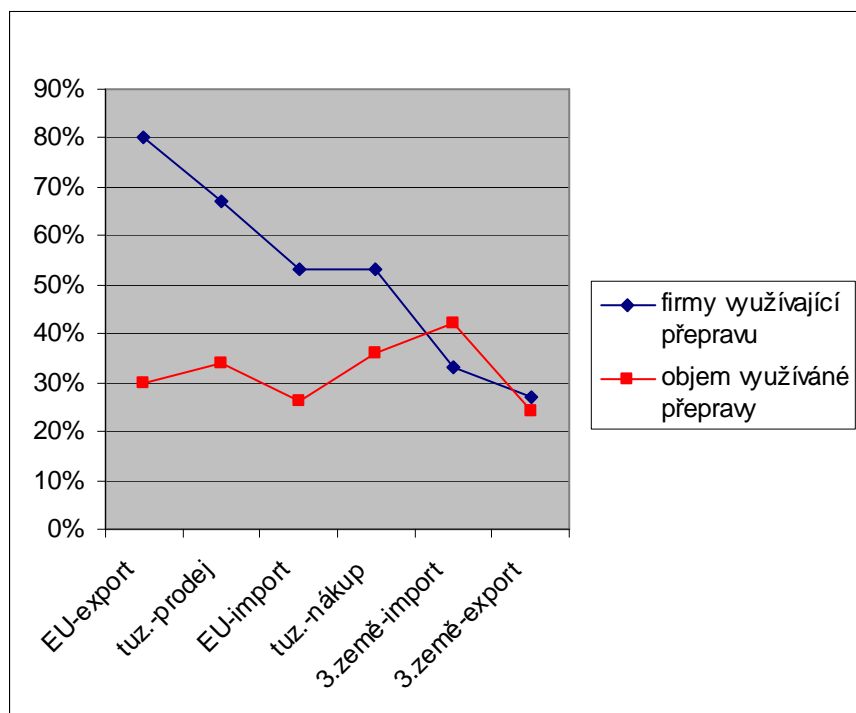
5.2.3 Účel použití přepravy v tuzemsku a zahraničí

Nejvíce firem využívá přepravu v rámci EU, což je 80 % z celkového souboru, a to za účelem exportu. Pak následuje prodej v tuzemsku, konkrétně 67 %. Z obrázku 5 je vidět, že stejné množství firem, 53 %, importuje z EU a nakupuje v tuzemsku. 33 % firem importuje ze 3. zemí a 27 % exportuje.

Podle objemu využívaných přeprav se nejvíce importuje ze 3.zemí (viz obr. 5), což se vysvětluje tím, že obchod se posouvá směrem na východ, kde se momentálně nachází nejlevnější pracovní síla, tím pádem i výrobky a zboží. Tuzemské nákupy čítají 36 %, hned za tím je tuzemský prodej. Export do EU je 30 %, import je 26 %. Objem využívané přepravy v tuzemsku a EU je skoro na stejné úrovni z důvodu otevřených hranic a společného hospodářského prostoru. Export do 3. zemí je na úrovni 24 %.

V tuzemské přepravě je o něco více využívána přeprava kusových zásilek, než celovozových.

Obr. 5: Využití přepravy v rámci EU, 3. zemí a tuzemska

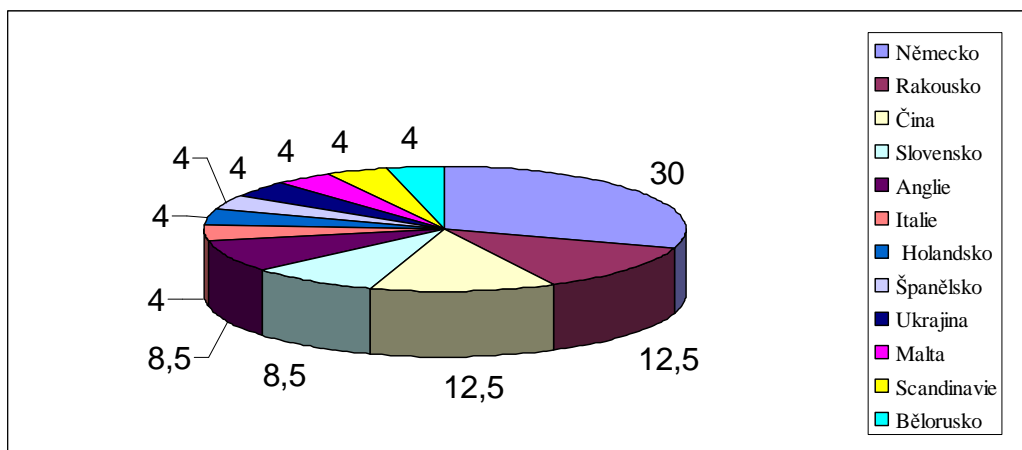


Zdroj: Vlastní šetření

5.2.4 Země s nejčastější realizací přeprav

Na následujícím grafu můžete vidět zemi s více jak 20 % realizovaných přeprav. Nejčastěji se přepravuje z / do Německa, což je 30 %, pak je Rakousko a Čína, kde se realizují přepravy v 12,5 % případů. Hned potom je Slovensko a Anglie a zbytek zemí s 4% podílem.

Obr. 6: Země kam / z se realizuje nejvíce přeprav (v %)



Zdroj: Vlastní šetření

5.2.5 Dodací podmínky

Nejužívanější dodací podmínkou je EXW – ze závodu, což je platba příjemcem. Hodně se používá prodávajícím, protože ho zbavuje odpovědnosti za nakládku zboží na dopravní prostředek obstaraný kupujícím a za proclení zboží ve vývozu.

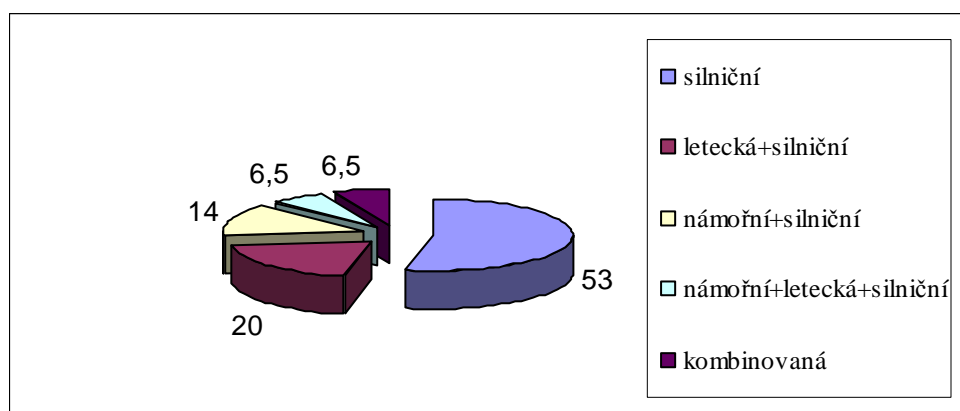
Dále se používá DDU – s dodáním clo neplaceno. Tato dodací podmínka je výhodná pro kupujícího, který nese odpovědnost jen za náklady a nebezpečí zaviněná jeho opomenutím odbavit včas zboží pro dovoz.

Další dodací podmínka je FCA – vyplacená dopravci. Prodávající splňuje svou povinnost dodání tím, že celně odbavené zboží předává dopravci.

Tyto dodací podmínky jsou univerzální a jsou používány pro jakýkoliv druh dopravy.

5.2.6 Druh používané dopravy

Obr. 7: Druh používané dopravy (v %)



Zdroj: Vlastní šetření

Vzhledem k počtu firem využívajících přepravu hlavně v rámci EU a tuzemska, je silniční doprava pro tyto účely nejlevnější a nejdostupnější. Pro spěšné zásilky se také využívá leteckých služeb. Kombinaci námořní a silniční přepravy využijí hlavně firmy obchodující se vzdálenými zeměmi. 6,5 % firem využívá jak silniční, leteckou, tak i námořní dopravu. Využití kombinované dopravy je na tom procentuálně stejně. V poslední době panuje velký útlum kombinované přepravy, i přes snahu o rozvíjení této dopravy. Myslím si, že je to běh na dlouhou trať.

5.2.7 Hodnota přepravovaného zboží

Tab. 3: Průměrná a maximální hodnota přepravovaného zboží za jednu přepravu

Průměrná hodnota zboží (Kč)	%	Maximální hodnota zboží (Kč)	%
300 000	27	500 000	20
200 000	14	1 000 000	15
100 000	13	600 000	14
120 000	8	300 000	13
150 000	7	2 000 000	7
500 000	7	5 000 000	7
1 200 000	7	1 800 000	6
50 000	6	1 200 000	6
1 500 000	6	250 000	6
2 000 000	5	200 000	6

Zdroj: Vlastní šetření

Průměrná hodnota přepravovaného zboží se pohybuje kolem 300 000 Kč, hodně firem přepravuje zboží v hodnotě 100 000 Kč až 200 000 Kč. Větší hodnota zboží není obvyklá, protože dnešní trend častější přepravy snižuje celkovou hodnotu jedné zásilky. Nejčastější maximální hodnota zásilky se pohybuje kolem 500 000 – 600 000 Kč.

5.2.8 Průměrná zásilka

Tab. 4: Údaje o průměrné zásilce

kusy	%	hmotnost (kg)	%	objem (m3)	%
1 - 5	25	100 - 300	35	1 - 3	25
100	20	1 000 – 1 500	20	10 - 20	20
10 - 20	13	3 000 - 5 000	20	0,15 - 1	15
60 - 80	13	5 - 50	10	60 - 80	13
700 - 800	13	20 000	8	80 - 100	13
20 - 40	6	15 000	7	5 - 10	8
40 -60	5			100 - 200	6
300	5				

Zdroj: Vlastní šetření

Nejčastější běžné zásilky (podle tab. 4) se dají rozdělit do dvou kategorií, jsou to menší zásilky od jednoho do pěti kusů, což jsou europalety, krabice, bedny nebo přepravky s průměrnou hmotností 100 až 300 kg a objemem 1 – 3 m³, a pak větší zásilky, nejčastější z nich stokusové s hmotností 1 000 až 5 000 kg a objemem 10 – 20 m³.

Jak již jednou bylo zmíněno, zboží se přepravuje čím dál častěji. Proto je drtivá většina zásilek, 75 % z celkového množství, přepravována pět dní v týdnu. Zbytek se přepravuje dvakrát až třikrát týdně a to jsou zásilky, při kterých se využívá námořní nebo kombinované dopravy a mají celkově větší hodnotu a hmotnost.

5.2.9 Manipulační prostředky

85 % firem využívá k přepravě europalety. Důvodem je jejich unifikace, snadné vytvoření paletové jednotky (naskladnění kartonů, krabic, boxů atd. na paletu) a také snadná manipulace pomocí nízko a vysokozdvížných vozíků a jiných manipulačních prostředků. Recyklace europalet je též jedna z důležitých vlastností ovlivňujících jejich využití. Základní rozměr europalety podle norem ISO je 800 x 1 200 mm, její nosnost činí 1 000 – 2 000 kg.

Převraky se používají ve 25 % případech z dotázaného souboru firem. Existuje velké množství různých druhů přepravek, využívaných pro různé účely a lišících se svými rozměry. Základem ale pro ně je, že se používají pro přepravu a uskladňování drobného zboží.

Ukládací bedny, stejně jako převraky, existují v různých variantách a slouží k přepravě a skladování drobných součástek, potravinářských výrobků atd. Všechny typy beden navazují svými rozměry na paletizační rozměrové řady ostatních nosných prostředků. Dotázané firmy využívají bedny ve 25 % případech.

Stále hodně se používají kartony a krabice, nejen jako obaly, ale i jako manipulační prostředky, hlavně v případě zásilek o malých množstvích. Spolu s přepravkami a bednami zaujímají druhé místo v četosti použití.

Speciální palety se používají tam, kde se nedají použít klasické palety, většinou kvůli atypickým rozměrům výrobků, například pro ukládání dlouhého materiálu, pro různé součástky v automobilovém průmyslu atd. Můžou být plastové, kovové, dřevěné a rozměry se liší podle účelového využití. Tento manipulační prostředek používá 15 % dotázaných firem.

Kontejnery se používají při námořní, letecké a kombinované dopravě, dají se rozdělit na malé, s ložným prostorem do 14 m³ a brutto hmotnosti do 10 000 kg, a velké, s ložným prostorem větším než 14 m³ a nosnosti přes 10 000 kg. U firem se využívají jen v 5 % případech, například pro celokontejnerové zásilky z Číny, kde se většinou používá kombinace námořní a silniční dopravy.

5.2.10 Režimy návozu materiálu na sklad

Vhodná manipulační technika je pro firmu zdrojem významných úspor. Naprostá většina firem při návozu zboží na sklad používá kombinaci vysokozdvížných a paletových vozíků, 20 % firem používá jen vysokozdvížné vozíky a 10 % dotázaných jen vozíky paletové. V českých firmách nejvíce používaným nízkozdvížným vozíkem je ručně vedený vozík bez pohonu. Je to vozík pro operativní nasazení vhodný především pro krátké pojezdové vzdálenosti. Běžně používaným vysokozdvížným vozíkem je čelní vozík s protizávažím – konvenční manipulační technika pro všestranné využití jak ve skladových, tak i výrobních objektech.

5.2.11 Druhy skladů dle jejich funkce

Nejvíce dotázaných firem jsou obchodní nebo kombinované podniky, proto i většina jejich skladů jsou sklady obchodní, pro které je charakteristický velký počet dodavatelů a odběratelů, a nebo jsou to sklady obchodní v kombinaci s jinými sklady.

Zásobovací sklady provozují výrobní společnosti, jsou budovány ve výrobě, v továrnách. Většinou se tam skladuje materiál potřebný pro další výrobu.

Odbytový sklad se vyznačuje velkým počtem odběratelů. Do tohoto skladu se odvádí výrobky s rezervací pro konkrétní objednávku.

Konsignační sklady zřizuje zákazník u dodavatele. Tento systém je obvyklý zejména při zásobování náhradními díly. Dotazování uvádí kombinaci konsignačních skladů se sklady odbytovými a zásobovacími. Procentuelní vyjádření druhů skladů uvádí následující tabulka:

Tab. 5: Druhy skladů dle jejich funkce (v %)

druh skladů	obchodní	zásobovací	odbytový	konsignační + zásobovací	konsignační + odbytový
%	40	25	20	7,5	7,5

Zdroj: Vlastní šetření

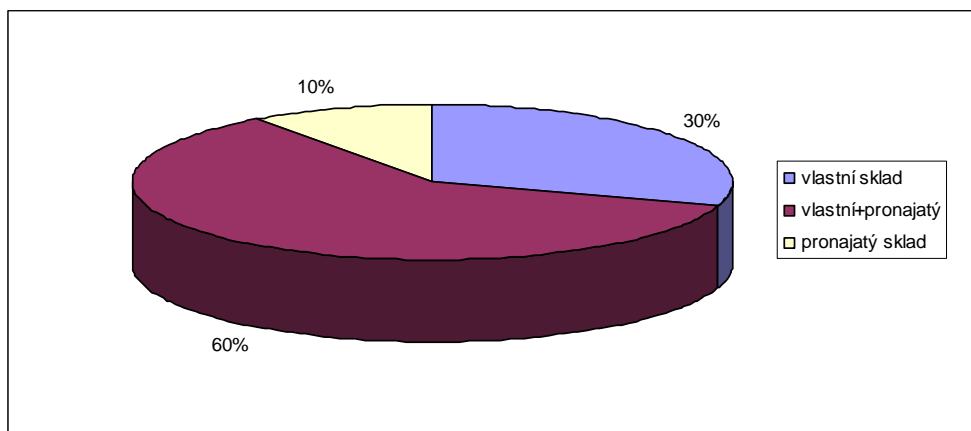
5.2.12 Členění skladů z hlediska vlastnictví

60 % podniků využívá kombinaci vlastních a pronajatých skladů. Vlastní sklady dávají podniku jistotu související s kontrolou uskladňovaného zboží a pořizují se většinou tam, kde je dostatečný odbyt. Soukromé sklady šetří podnikům kapitál, jsou hodně pružné a dají se upravovat podle měnící se situace na trhu.

30 % firem vlastní a využívá jenom sklady soukromé. Stojí za tím neochota sdílet informace o vlastním zboží, nedůvěra v poskytované služby, které nabízí majitelé veřejných skladů. V tomto případě podniky dostatečně využívají skladovou kapacitu a tím snižují i vlastní náklady.

Zbýlých 10 % firem pro své účely sklady pronajímá. Většinou je za tím finanční omezení nebo rozhodnutí přenechat skladování a činnosti s tím spojené odborníkům a zaměřit se na výkon hlavní činnosti.

Obr. 8: Poměr skladů z hlediska vlastnictví v %:



Zdroj: Vlastní šetření

5.2.13 Konstrukce a technologické vybavení skladů

Podle konstrukce ze 75 % se využívají halové sklady. Jsou to jednopodlažní sklady s výškou 5 až 6 metrů, v těch se zboží většinou ukládá do regálů nebo do polic. Zbýlých 25 % firem používají sklady uzavřené, kde se zboží uskládá rovnou na zem.

Výběr technologického vybavení podnikových skladů je omezen na mechanizační zařízení (60 %), ruční manipulaci (13 %) a na jejich kombinaci (27 %). Tyto technologie nevyžadují velkých finančních investic a zajišťují firmám základní výbavu pro jejich skladové hospodářství.

5.2.14 Technologie skladování a počet pracovníků

Volným uložením na zemi skladuje 20 % dotázaných firem. (viz tab. 6) Tato technologie vyžaduje minimální počet manipulačních uliček a využívá největší skladovou plochu a prostor. Nevyžaduje moderní technologické vybavení.

Dalších 20 % firem využívá sklad s policemi, kde se ukládají bedny, přepravky. Tento druh skladování mají většinou podniky vyrábějící drobné součásti a umožňuje jednoduchou skladovou organizaci a téměř bezporuchový systém. Na druhou stranu se obtížně zavádí FIFO, malé využití mechanizace.

Nejčastěji využívanou technologií je paletový regálový sklad (1 – 3 podlaží), kterou provozuje 48 % firem. Vyžaduje střední rozsah investic, zabezpečuje možnost mechanizace a automatizace, střední využití plochy a prostor a dobrou kontrolu stavu zásob.

Zbýlé firmy využívají kombinaci paletových regálových skladů a volného uskladnění nebo paletových regálových skladů a polic, většinou podle povahy uskládaného materiálu.

Tab. 6: Technologie skladu

technologie skladu	%
volné uskladnění na zemi, stohování	20
s policemi,bednami,přepravkami	20
paletový regálový sklad-1 podlaží	15
paletový regálový sklad-2 podlaží	20
paletový regálový sklad-3 podlaží	13
palet.regál.sklad+volné uskladnění	6
s policemi+palet.regálový sklad	6

Zdroj: Vlastní šetření

Počet pracovníků ve skladu souvisí s úrovní mechanizace a automatizace skladu a také velikosti skladu. Vzhledem k tomu, že většina firem má střední úroveň mechanizace a poměrně malé skladové plochy, zaměstnává jen jednoho pracovníka. 20 % firem má dva pracovníky ve skladu a též u 20 % firem pracuje ve skladu deset zaměstnanců. Jsou to větší sklady s vyšší úrovní mechanizace. Další firmy většinou ve svých skladech mívají od třech do šesti pracovníků (tab. 7).

Tab. 7: Počet pracovníků

počet pracovníků ve skladu	%
1	27
2	20
3	6
4	6
5	15
6	6
10	20

Zdroj: Vlastní šetření

5.2.15 Pohyb materiálu ve skladech

Příjem a vyskladňování zboží u 90 % firem probíhá na jedné straně. Tyto sklady mají jednu rampu a tak je tu nebezpečí křížení cest materiálu. Avšak v důsledku malých ploch, malého počtu pracovníků ve skladech a technologického vybavení skladů k tomuto problému zde většinou nedochází.

10 % firem volí průtokový sklad, kde přejímka a vyskladňování materiálu probíhají na různých místech. V těchto skladech pracuje větší množství zaměstnanců, kolem deseti pracovníků, a samozřejmě jsou tu i větší skladovací plochy, pohyb zboží, dokonalejší mechanizační prostředky.

5.2.16 Naskladnění materiálu a způsob jeho expedice

Při naskladnění materiálu 45 % podniků preferuje pevné uložení, kdy se zboží dává na stejné místo ve skladu. Tento systém nedovoluje dostatečně využívat skladové kapacity kvůli proměnlivému stavu zásob.

Záměnné uložení materiálu volí 30 % firem, při kterém se materiál dává na různá volná místa. Tím se dá zvýšit využití skladové kapacity, ale vnáší se riziko organizace a identifikace zásob.

Ostatní firmy našly kompromisní řešení ve formě kombinovaného uložení materiálu. Zásoby jsou rozděleny na dva sektory, rychloobrátkové zboží se dává na stejné místo, zbylý sortiment na různá volná místa.

Materiál ze skladu v 60 % případů se expeduje podle systému FIFO, většinou u výrobních společností. Zbylé firmy zboží expedují podle vlastní potřeby nebo přání zákazníka.

5.2.17 Další požadavky na operace ve skladu

Sklady se využívají nejen na vlastní skladování zboží, ale v poslední době také čím dál tím víc na vytváření přidané hodnoty. Firmy vyžadují další operace související se skladovaným materiálem, a to nejčastěji kompletací zakázek, foliování palet, etiketování a vkládání návodů. Kombinací požadovaných operací a jejich procentuelní skladbu nám znázorňuje následující tabulka 8:

Tab. 8: Další požadavky na operace ve skladu (v %)

další požadavky na operace ve skladu	%
kompletace zakázek, foliování	33
kompletace zakázek, etiketování, vkládání návodů	20
etiketování, vkládání návodů, foliování	15
kompletace zakázek	13
etiketování, foliování	13
foliování	6

Zdroj: Vlastní šetření

5.2.18 Technologie evidence zboží

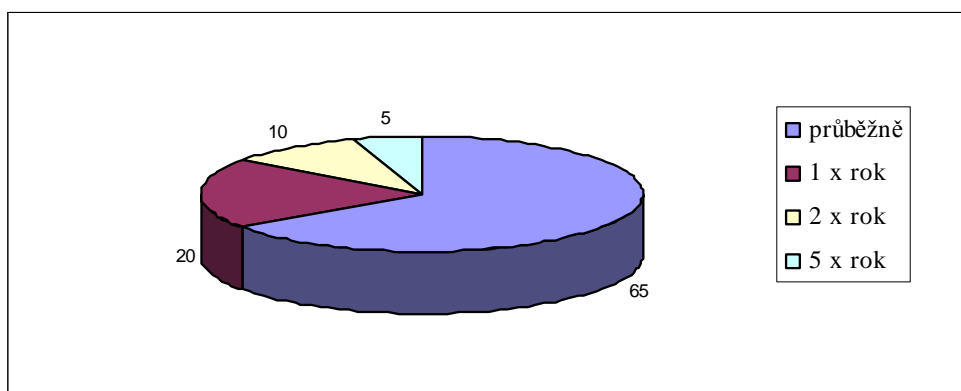
70 % dotázaných firem používá ruční technologii evidence zboží. Údaje o zásobách se evidují ručně do počítače. Tento způsob je pracný a zdoluhavý a v dnešní době je na ústupu, používá se u menších firem nebo u firem, které nechtějí inovovat a investovat do nových technologií.

30 % podniků si uvědomuje potřebu rychlých přesných informací, snadné identifikace a šetření času, proto volí nejrozšířenější a nejlevnější způsob označování pasivních prvků, což jsou čárové kódy. Na trhu existuje spousta dalších, více efektivních způsobů identifikace zboží, ale ty už vyžadují větších investic.

5.2.19 Provádění inventury

Většina firem provádí inventury průběžně, 20 % jen jednou ročně, 10 % alespoň dvakrát za rok a 5 % pětkrát do roka.

Obr. 9: Provádění inventury v %



Zdroj: Vlastní šetření

5.2.20 Organizace řízení skladu

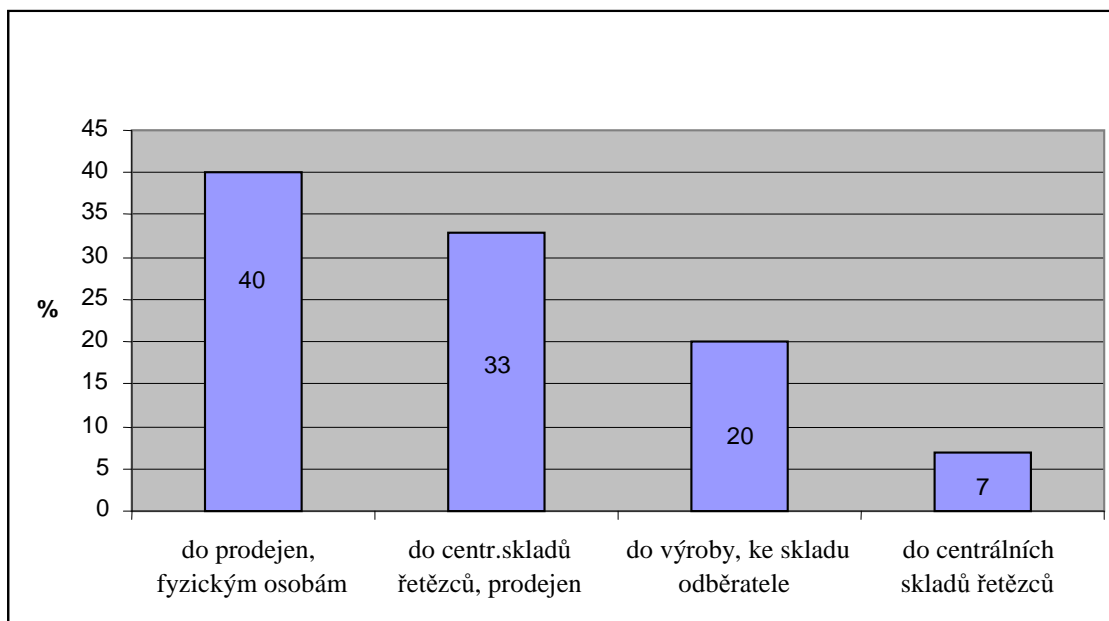
Sklad z hlediska řízení podléhá nákupnímu oddělení u 53 % firem. Jsou to většinou obchodní podniky, kde se skladováním nezabývá samostatný úsek a všechny procesy s tím spojené, od jeho objednání po skladování, se řeší pracovníky z nákupního oddělení. U výrobních podniků má řízení skladů na starost výrobní oddělení a to u 20 % firem. Větší firmy, 20 %, s velkým obratem zboží a větší organizační strukturou,

na to zřizují oddělení logistiky. Tady je kladen důraz na kvalitu skladovacích procesů a optimalizaci nákladů. Zbýlých 7 % firem řídí sklad pomocí ekonomického oddělení.

5.2.21 Distribuční cesty

Z obrázku 9 je zřejmé, že větší část firem distribuuje zboží kombinovaným systémem. Určité procento jde přímo k zákazníkovi, formou přímé distribuce, zbytek se distribuuje do prodejen. 33 % firem distribuuje zboží do centrálních skladů řetězců a do prodejen. 20 % firem vyrábí komponenty pro další výrobu, proto se materiál distribuuje ke skladu dalšího výrobního podniku. Zbýlé firmy dodávají zboží jenom do centrálních skladů obchodních řetězců. Výhoda je ve velkých dodávkách, pravidelných platbách, zkrácení a zjednodušení distribuční cesty pro dodavatele.

Obr. 9: Distribuce zboží



Zdroj: Vlastní šetření

5.3 Vlastní zajištění hlavních logistických činností v porovnání s externím poskytováním

V dnešní době jsou logistické služby hodně využívány, a to hlavně v oblasti přepravy, což činí 70 % z celkového počtu dotázaných firem, pak jsou to skladovací služby, většinou pronájem skladů, kolem 55 % a celní služby, poptávané u 15 % firem.

5.3.1 Celní řízení

Firma DERPAL s.r.o. se zabývá obchodem s dřevěnými paletami, gitterboxy, kovovými obaly včetně oprav již od roku 1994. Pro poskytnutí kvalitního 24 hodinového servisu zajišťuje dopravu pět nákladních souprav s minimální kapacitou 756 ks palet. Měsíčně zobchoduje 80 000 ks palet.

Při svém obchodování firma dováží europalety i z východních zemí, a to zejména z Ukrajiny. Zboží dovážené do České Republiky ze třetích zemí podléhá celnímu řízení, z tohoto důvodu využívá firma Derpal s.r.o. služeb spediční firmy Transforwarding, a.s., která mimo jiné poskytuje kompletní celní služby.

Prvním krokem k uskutečnění spolupráce je podepsání smlouvy (Plné moci), která umožňuje firmě Transforwarding, a.s. zastupovat firmu Derpal, s.r.o. na celním úřadě.

Firma Derpal nasměruje řidiče kamiónu na místní celní úřad, kde další odpovědnost za průběh celního řízení přebírá firma Transforwarding.

Firma Derpal dováží zboží podle dodací podmínky DDU – Delivered Duty Unpaid - s dodáním neplaceného cla (...ujednané místo určení) - doložka INCOTERMS. Prodávající má za povinnost dát zboží k dispozici kupujícímu v ujednaném místě v zemi dovozu, nést všechny výlohy a rizika do okamžiku dodání, včetně vykládky (s výjimkou cla, daní a jiných úředních poplatků placených při dovozu). Kupující hradí clo, celní poplatky, dovozní daně a dávky a obstarává dovozní povolení.

Doklady potřebné pro celní řízení:

- **T1** – doklad ručící za zboží během tranzitu - vystavuje se na vnější hranici EU. Tento doklad může vystavit spedice.
- T1 se dá nahradit **Karnetem ATA**, který se vystavuje Hospodářskou komorou příslušného státu na místě výjezdu, nebo **Karnetem TIR**, který může vystavit i spediční firma.

V rámci rozvojové politiky EU je Ukrajina zařazená do **systému GSP** (Všeobecný systém preferencí), kde 99 % průmyslového zboží podléhá úlevě od cla. Pro získání této úlevy je zapotřebí osvědčení o původu **FORM A** a průvodní osvědčení **EUR.1**.

Dále se předkládá faktura na dovážené zboží a fytocertifikát.

Firma Transforwarding vyhotoví celní doklady **JSD** (jednotný správní doklad) a **DCH** (doklad celní hodnoty) a společně s dalšími výše zmíněnými doklady je projedná na celním úřadě, kde celní úředníci provedou počítačové zpracování dat a rozhodnou se o případné kontrole zboží.

Významnou úlohu hraje Transforwarding při poskytování ručení za celní dluhy, které je bezpodmínečně vyžadované.

Postupy celního řízení pro případy s rozlišnými deklaranty:

1) Derpal s.r.o.

Sám by měl vyplnit JSD, DCH a spolu s dalšími doklady je podat na celní úřad. Dále jsou dvě možnosti: buď zaplatit vyměřené clo rovnou na místě nebo musí mít firma složenou celní jistinu, která zajistí celnímu úřadu splacení celního dluhu. Dovozece by musel u své banky vinkulovat na speciálním účtu určitou finanční částku ve prospěch celního úřadu. Splatnost cla je 10 dnů od vyměření cla celním úřadem. Pokud by dovozece celní dluh neuhradil, využil by celní úřad složené (vinkulované) celní jistiny a svoji pohledávku si vyinkasoval.

2) spediční firma Transforwarding, a.s.

Jedná vlastním jménem ve prospěch zastoupeného a stává se celním deklarantem. Sama vyplňuje JSD a DCH. Musí zaplatit za dovozce celní dluh, tento mu potom přefakturuje. I tento celní dluh musí být zajištěn celní jistinou, a proto má zástupce složenou globální celní jistinu, ale za využití této jistiny účtují další procento. Dovozce se nemusí v celním řízení o nic starat, ale prodraňuje se mu to o provizi a o procento za využití celní jistiny.

Tab. 9: Seznam a ceník výkonů, které poskytuje Transforwarding, a.s. firmě Derpal, s.r.o.

Služby	Cena (Kč)
Vyplňování JSD	300,-
Vyplňování DCH	70,-
Ručení (sazba podle hodnoty zboží)	400,-
Zastupování v celním řízení	individuálně

Zdroj: Podniková evidence

Tyto náklady může firma ušetřit, když si služby zajistí sama. Vyplňování celních dokladů JSD a DCH není tak komplikované, ale i přesto vyžaduje znalosti celní problematiky. Externí vyplňování těchto dokladů firmou Transforwarding je garancí rychlosti, správnosti a úplnosti jejich zpracování. Kvalifikovaní profesionálové, kteří jsou pravidelně školeni a plně zvládají problematiku celních předpisů včetně Celního kodexu EU, celního tarifování (zařazení zboží dle Celního sazebníku EU – TARIC, včetně veškerých změn a průběžné aktualizace), zajistí průběžné vykazování INTRASTATU včetně případných změn a oprav u příslušného CÚ, příp. na GŘC. Poplatek za externí vedení INTRASTATU je vyvážen úsporou na mzdových nákladech a náklady na pořízení a pravidelnou aktualizaci softwaru, plným přenesením odpovědnosti za zpracování INTRASTATU na dodavatelský subjekt.

Nepohodlné okamžité placení cla na místě je dalším záporným bodem při celním řízení bez vyžadované celní záruky. Zřízení vlastního samostatného celního ručení je

výhodné pouze pro velké společnosti, pro které vázání peněžních prostředků na vinkulovaném účtu není pro firmu finančně zatěžující. Proto ručení poskytované firmou Transforwarding je nejdůležitější služba, která přináší firmě Derpal velkou přidanou hodnotu.

Zastupování v celním řízení přináší další výhody spojené s úsporou času, úsporou nákladů na školení zaměstnanců, úsporou mzdových nákladů (v opačném případě pověření jednoho zaměstnance, který se bude zabývat vyřizováním celních formalit a absolvovat s každým kamionem cesty na celní úřad).

5.3.2 Skladování

Společnost Contia Trading s.r.o. byla založena v roce 1992 původně jako poradenská a marketingová společnost, která se posléze transformovala v obchodní společnost. Firma obchoduje s hliníkovými žebříky, rudly a přemísťovacími můstky, regály, výrobky s plastu, zahradní i čistící technikou.

Firma Contia patří do kategorie malých a středních firem. Nevlastní žádné skladové prostory a tak při skladování využívá služeb externího poskytovatele, čímž je firma Transforwarding, a. s. Ve skladu se skladují žebříky s výškou složeného žebříku 340 cm, šířkou 60 cm, hloubkou 35 cm a hmotnosti 30 kg a také drobné zboží v bednách.

Po tom, co kamion přijede na rampu, zboží se musí vyložit. Vykládka je ruční, vzhledem k povaze zboží. Softwarový program pro každý druh zboží vytváří jedinečný kód, který v sobě ukrývá název a parametry daného zboží. Podle dodacího listu od dodavatele se tvoří příjemka zboží. Při vykládce se kontroluje množství zboží podle dodacího listu, neporušenost obalu a zda zásilka nevykazuje zjevné znaky poškození. Příjemce zboží musí překontrolovat správnost dodaného zboží, v opačném případě se vystavuje nebezpečí zbytečných průtahů při řešení případného problému.

Přijaté zboží se uskládňuje na předem určené místo. Žebříky se skladují volně ložené, opřené o zeď, plastové bedny se dávají do regálů, rozebrané bedny zůstávají dole

na zemi. Celkem zboží zabírá kolem 50 m² skladovací plochy. Průměrná zásoba je 150 kusů, ale toto množství není stabilní a dost se pohybuje v závislosti od počtu objednávek. Contia platí paušál na každý kus uskladňovaného zboží plus 45 Kč za další případnou manipulaci, jako příjem a výdej zboží, balení, obstarávání štítků, vybavení zboží záručními listy, inventury. Proto využití skladovacích služeb se zdá jako velice výhodné řešení. Contia platí jen tu plochu, co opravdu využívá, což v případě samostatného pronájmu skladovacích prostor nebo koupi skladu by nebylo možné. V tomto případě by se mělo počítat s maximální úrovní zásob a firma by musela platit fixní plochu i v momentě, kdy ta plocha není stoprocentně využita. Ceny za pronájem se pohybují různě v závislosti na typu skladovacích prostor a většinou se uvádí za 1 m², 1 m³ (u výškových hal – využívá Transforwarding – 3 – 4 patra do výšky) nebo za paletové místo. Levné skladování se již dá sehnat od 3 Kč/m². Jsou to nejčastěji stavení zemědělských družstev, haly, které se dají využívat jen při volně loženém typu uskladnění zásob, často bez elektřiny, rozmístěné daleko od hlavních silnic. Lepší modernější skladování bude stát kolem 7 Kč/m². Ceny za 1 m³ výškových hal jsou ještě o něco vyšší a pohybují se v rozmezí 3 – 10 Kč. Transforwarding nabízí moderní logistickou halu v blízkosti mezinárodní silnice E 49, nedaleko plánované dálnice. Je zajištěna ostraha a zabezpečení skladu a celého areálu, topení, elektrická energie a osvětlení.

Další položka, kde šetří firma, jsou náklady na zaměstnance, konkrétně náklady na skladníky. Obsluhu skladu dané kapacity může bez problému zajistit jeden skladník, ale v případě jeho nemoci nebo z jiných důvodů je zapotřebí náhradní zaměstnanec, proto počítáme s dvěma zaměstnanci, kteří nebudou pracovní vytížení. S využitím externího poskytování odpadají i starosti o školení zaměstnanců.

Contia má zřízený internetový obchod, přes který dostává většinu svých objednávek. V závislosti na poptávce posílá přes objednávkový program požadavek o vyskladňování objednaného zboží na základě kterého se vystaví výdejka a provede se vyskladňování. Denně se průměrně vystavuje deset až patnáct výdejek. Náklady na manipulaci spolu s náklady za každý kus uskladňovaného zboží jsou nejvyšší nákladovou položkou. Ale i v tomto případě Contia zaplatí jen za skutečně provedené

úkony, což je důležité vzhledem k poklesu poptávky na prodávané zboží. Manipulační náklady jsou stále nižší než případné náklady na zaměstnance. (tab. 10)

Inventura se provádí jednorázově, jednou ročně a nahlašuje se měsíc dopředu. Při inventuře se zastavuje příjem a výdej zboží a všechno se ručně přepočítává. Výsledkem inventury může být přebytek nebo ztráta, pak se zjišťují problémy a důvody nesrovnalosti. Transforwarding kontroluje svoji evidenci zásob, příjemky, výdejky, faktury s evidencí firmy Contia. V případě zjištění škody se musí dlužná částka dorovnat, proto Contia vyčíslí ztrátu a pošle fakturu Transforwardingu. Za tímto účelem je firma pojištěna, pojištění jsou i skladníci, proto se většinou úhrada platí z pojistky. Pro firmu Contia odpadají další starosti spojené s inventurou a jejím pracovním prováděním, šetří náklady a pracovní sílu a přitom se nemusí obávat o případných škodách způsobených při externím zajištění této služby, neboť škody jsou hrazeny z pojištění pro tento účel určeného.

V rámci skladovacích služeb firma Transforwarding, a.s. poskytuje svému zákazníkovi i software, který usnadňuje komunikaci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Klasická tradiční komunikace přes e-maily, faxy a telefon se nahrazuje pohodlným softwarovým systémem, za použití kterého ubývá chybovost, záměna zboží je minimální, usnadňuje se vytváření výdejky. Contia pomocí softwaru pošle pokyny k vyskladňování, kde je uvedena specifikace a množství potřebného zboží a na základě těchto informací se rovnou vytváří výdejka. Odpadá potřeba složitějšího přetváření informace z e-mailů a faxů.

Evidenční systém zboží je na vysoké úrovni a dává zákazníkovi a poskytovateli kompletní informaci o každém kusu zboží. Pomocí tohoto systému víme jeho konkrétní rozmístění, přesnou uličku, regál, datum příjemky a další parametry zboží, jako šarže, hmotnost atd.

Každý měsíc se provádí vyúčtování za poskytnuté služby. Firma Transforwarding ve svém softwarovém systému sečte měsíční počet příjemek, výdejek, počet kusů a jejich hmotnost, provedené skladové operace, manipulace, skladné za den a pošle tyto záznamy firmě Contia. Při porovnání záznamů se svojí evidencí a následně jejich odsouhlasení posílá Contii na tuto částku fakturu k proplacení. Contii odpadají starosti s účetnictvím, šetří si tím čas a má dobrý přehled o poskytovaných službách.

Tab. 10: Komparace nejznámějších nákladových položek při vlastním a externím zajištění skladovacích služeb

	Vlastní zajištění	Transforwarding, a.s.
Skladovací prostory	30 Kč/m ² x 100 m ² = 500 Kč 500 Kč x 30 dnů = 15 000 Kč	Paušál za každý kus podle dohody včetně energií, topení, osvětlení
Zaměstnanci	2 skladníci x 15 000 Kč = 30 000 Kč Náklady na školení	
Náklady na manipulaci		45 Kč x 15 = 675 Kč / denně 675 Kč x 20 dnů = 13 500 Kč /měs.
Skladovací softwarový systém	30 000 Kč	Dostávají zdarma k dohodě o skladování
Vyúčtování	Obtížné vyjádření nákladových položek	Jednoduchá fakturace

Zdroj: Vlastní šetření

5.3.3 Přeprava

Spolu se skladováním využívá Contia i přepravních služeb firmy Transforwarding, a.s. Contia nevlastní žádná vozidla a tak potřebuje 100% outsourcingové zajištění této služby. Firma Transforwarding je proto strategickým řešením dané situace. Firmy již delší dobu spolupracují a výhody plynoucí z poskytování skladování pro firmu Contia přináší další výhody přepravních služeb. Jsou to výhody softwarového systému, pomocí kterého se přenáší pokyny k vyskladnění zboží a rovnou se může provést nakládka a další sledování zásilky během přepravy. Dále jsou to výhody z užší spolupráce, důvěra, sdílení informací, těsné propojení skladování a přepravy, které vede k plynulému poskytování služeb.

Při přepravě velkého množství zboží se zajistí celé vozidlo typu Avia, které jede rovnou k zákazníkovi. V tomto případě Contia platí za množství skutečně ujetých kilometrů. Cena za 1 km vnitrostátní autodopravy vozem AVIA (3, 5 t) = cca. 15 Kč. Tato

cena je aktuální díky aktivnímu vytěžování vozidel, při kterém se šetří hlavně náklady na pohonné hmoty. Cena v silniční nákladní dopravě se skládá z velkého počtu nákladových položek (tab. 11).

Tab. 11: Skladba nákladové ceny v silniční nákladní dopravě pro typ vozidla AVIA D75 EL 3, 5 t, 16 EP, 40 m³, 6. 60 x 2. 45 x 2. 50 m, EURO II

Nákladová položka	Cena
Pohonné hmoty: paliva a maziva	nafta 35 Kč/l, průměrná spotřeba nafty u vytíženého vozidla 18 l, cena benzínu 630 Kč/100 km
Pneumatiky: pneu, protektory, duše	20 000 Kč
Údržba: opravárenská činnost, údržba	20 000 Kč
Odpisy: kupní cena vozidla a dopravné, maximálně za dobu životnosti	45 000 Kč
Mzdy osádek vozidel: hrubé mzdy, pojištění, daně	25 000 Kč/měs. x 12 měs. = 300 000 Kč
Cestovné: diety, cestovní náhrady	25 Kč/den x 264 dní = 6 600 Kč
Ostatní náklady: pojištění, silniční daň, komerční výlohy apod.	POJ - 17 000 Kč, SD - 7 200 Kč
Správní režie: nájemné, mzdy, telefony	200 000 Kč

Zdroj: Vlastní šetření

Výpočet odpisů:

Odpisová skupina 2

Doba odpisu 5 let

Sazby pro rovnoměrné odepisování: v 1. roce – 11 %, v dalších letech – 22, 25 %

Cena pořízení 200 000 Kč

Odpis v 1. roce: 200 000 Kč x 11 % = 22 000 Kč

Odpis v dalších letech: 200 000 Kč x 22, 25 % = 44 500 Kč

V přepočtu celkové průměrné náklady na den jsou 2 332 Kč. Za den auto ujede kolem 1 000 km, což je 6 300 Kč za naftu, které přičteme a dostaneme cenu 9 Kč/km. Náklady spojené s vlastním zajištěním dopravy zdají se být nižší, než náklady na 1 km u spediční firmy. Avšak použití celovozových zásilek není tolik obvyklé, protože většinou je zapotřebí přepravit zboží v menším množství. Proto je hodně využíván sběrný systém přepravy. Firma má zákazníky po celé České Republice a tak denně uskutečňuje kolem patnácti přeprav. Na plynulé zajištění přepravy by firma potřebovala minimálně čtyři vozidla, což je investice, která není ekonomicky výhodná vzhledem k velikosti firmy. Vozy by nebyly vytížené a firma by musela mít další zaměstnance navíc, jako jsou řidiči, zaměstnanec, který by měl na starost vytížení vozů, jejich koordinaci, opravy a údržbu atd. Proto když budu počítat dál, tak zjistím, že při průměrném počtu denně ujetých 2 500 km, jenom cena za naftu stoupá na 15 750 Kč bez propočtu dalších nákladů (tab. 11). V tomto případě je beze sporu jasná výhoda externího zajištění přepravy. Spediční firma nabízí výhody hlavně při přepravě menšího množství zboží v kratších termínech, spojené se zajištěním vytížení vozidla, usnadňuje organizaci přepravy (pojištění, správní režie atd.), jako při každé logistické činnosti zjednodušuje vyúčtování a tím vším šetří obchodní firmě čas a náklady.

5.3.4 Balíkové služby

Na českém trhu se postupně prosazují balíkové služby. Jsou stále častěji rychlou, spolehlivou a cenově zajímavou alternativou klasické pozemní nákladní dopravě nebo leteckým přepravcům. Díky nim mohou české podniky své výrobky a zboží zasílat přímo zákazníkům v zahraničí, a efektivně tak pronikat na evropské trhy. Expresní balíkové služby svojí spolehlivostí, rychlostí a dobrými cenami posilují firemní konkurenceschopnost.

Pro lepší zpřehlednění nabídky a kvality poskytovaných balíkových služeb firmou Transforwarding, a.s. jsem ji porovnávala s nabídkou dvou dalších logistických firem, které se nachází na území Českých Budějovic. Vybrala jsem si dvě mezinárodní firmy se

zastoupením v České republice, a to společnost DHL, která je hodně populární hlavně díky své expresní přepravě kusových zásilek, a společnost Geis, služeb které se využívá hlavně pro přepravu celovozových a dílčích nákladů a dalšího širokého spektra logistických činností.

DHL

Mezinárodní společnost DHL

Společnost DHL zaujímá přední postavení na globálním trhu mezinárodní logistiky a pozemní i letecké dopravy. Je také největší společností na světě, která poskytuje služby v oblasti námořní přepravy a smluvní logistiky. Společnost DHL nabízí ucelené portfolio zákaznických řešení na míru – od expresní přepravy dokumentů, až k řešením dodavatelských řetězců.

Byla založena v roce 1969. Na počátku roku 2002 se Deutsche Post World Net stala hlavním akcionářem DHL, později si přivlastnila 100 % společnosti.

DHL v České Republice

Společnost DHL vstoupila na československý trh prostřednictvím místního přepravce již v roce 1986 jako první expresní služba. V roce 1991 založila svou první vlastní pobočku v Praze a dnes má již **18 kanceláří** po celé České republice, z toho 6 servisních center, která zákazníkům slouží pro přímé podávání zásilek. V České republice zásilky vyzvedává a doručuje bezmála 150 kurýrů a celkem zde pracuje téměř **1 500 zaměstnanců**. Třídící centrum expresních zásilek DHL, které je v provozu od března 1994, je umístěno přímo v areálu letiště Praha-Ruzyně a je jediné svého druhu v České republice.

Právní integrace DHL International a DANZAS byla dokončena v říjnu roku 2004 a jejím výsledkem je vznik společností **DHL Express (Czech Republic), s.r.o.** a **DHL Logistics (Czech Republic), s.r.o.** Tyto společnosti nabízejí široké portfolio expresních přepravních a logistických služeb v České republice.

Geis

Mezinárodní společnost Geis

Společnost, která vznikla začátkem roku 2002 fúzí firem Geistransport, AutoPost-Expres a ISL - Internacionální spedice a logistika, zajišťuje dnes za přispění svých cca **500 zaměstnanců** četné logistické a transportní zakázky. Zákazníkům v České republice nabízí vlastní transportní síť s logistickými středisky.

Poskytují tyto služby: přepravu kusových a sběrných zásilek, celní služby, letecké a námořní zásilky, komplexní logistické projekty.

Geis CZ s.r.o.

Geis CZ s.r.o. najdete na **15 stanovištích** v České republice. Díky úzké spolupráci se silnými partnery a mezinárodní angažovanosti mateřské společnosti mají k dispozici celoplošnou logistickou síť, obepínající celou zeměkouli.

Porovnání přepravy zásilky u vybraných poskytovatelů

Tab. 12: Přehled možného využití přepravy zásilky „z domu do domu“

zásilka "z domu do domu"	Transforwarding, a.s. (CS Expres, a.s.)	DHL express, s.r.o. (DHL Domestic Economy)	Geis CZ s.r.o. (General Parcel Čechy)
max. zásilka: délka (cm)	400	300	200
max. zásilka: šířka (cm)	200	200	80
max. zásilka: výška (cm)	200	170	60
max. hmotnost 1 ks (kg)	1500	800	50
max. hmotnost celkové zásilky (kg)		3 000	
pojištění (Kč)	do 250 000 Kč (v ceně přepravy)	0,05 % z hodnoty zásilky	do 50 000 Kč (v ceně přepravy)
přípojištění	ano	ano	ano
nebezpečné zboží (ADR)	ano, za příplatek (podle objemu)	ano, za příplatek 150 Kč	ano, za příplatek (podle objemu)
sledování přepravy pomocí čárových kódů	ano	ano	ano
sledování přepravy přes Internet	ano	ano	ano
dobírka (COD)	přepravné+30 Kč u dobírky< 9 999 Kč	přepravné+100 Kč u dobírky<30 000 Kč	přepravné+40,-Kč u dobírky<20 000 Kč
	přepravné+50 Kč u dobírky>10 000 Kč	přepravné+200 Kč u dobírky>30 000 Kč	přepravné+80,-Kč u dobírky>20 000 Kč
nevyplaceně (EXW)	ano	ano	ano
doba vnitrostátní přepravy	do 16 h následujícího pracovního dne	do druhého pracovního dne	do 17 h následujícího pracovního dne

Zdroj: Vlastní šetření

Expresní kusové zásilky jsou limitované jejich objemem a hmotností. Při porovnání těchto limitů u jednotlivých společností dle tabulky 12, zjišťujeme, že nejméně omezená zásilka (s objemem 16 m³ a maximální hmotností jednoho kusu 1 500 kg) se dá přepravit u firmy Transforwarding, a.s. Pak následuje DHL express, s.r.o.

s objemem zásilky 10,2 m³ a hmotnosti jednoho kusu 800 kg, avšak je tu problém v podobě celkové hmotnosti zásilky, která je omezená na 3 000 kg. Společnost Geis pomocí svého partnera General Parcel Čechy se zaměřuje opravdu jen na přepravu maloobjemových expresních balíků: 0,96 m³ a hmotnosti jednoho kusu 50 kg.

Co se týče pojištění, zase podle mě, se jeví nejvýhodnější Transforwarding, kde do hodnoty zásilky 250 000 Kč je pojištění v ceně dopravy. U DHL se zásilka vždy pojišťuje a to za cenu 0,05 % z hodnoty zásilky. Což při hodnotě zásilky 250 000 Kč činí 12 500 Kč. Geis v ceně přepravy pojišťuje zásilku hodnotou do 50 000 Kč. Tahle částka se zdá být malou a může být výhodná jedině při přepravě opravdu malých malocenných balíků. Připojištění nabízí všechny společnosti a to podle vnitropodnikových ceníků.

Nebezpečné zboží (ADR) u společnosti Transforwarding a Geis se dá přepravit za příplatek podle objemu přepravovaného zboží. DHL stanoví jednotlivou cenu v hodnotě 150 Kč.

Sledování přepravy zásilky pomocí čárových kódů je dnes už běžná věc a žádná logistická firma se bez toho nemůže obejít, když chce mít neustálý přehled nad manipulovaným zbožím, předejít chybám, šetřit čas a udržet svou konkurenceschopnost.

Dalším pokrokem v dané problematice je sledování zásilek přes Internet. Tím firmy dávají najevo zájem o své zákazníky, umožňují jim zjišťovat aktuální stav pohybu jejich zásilky. Všechny tři společnosti tento systém využívají.

Zase nejlevnější dobírka je u společnosti Transforwarding, nejnižší limitující částka 10 000 Kč a nejnižší příplatek.

Dodací podmínku EXW poskytují všechny společnosti.

Nejkratší dobu vnitrostátní přepravy poskytuje firma Transforwarding a to do 16 h následujícího pracovního dne. Hned za ní je firma Geis s dodáním do 17 h. Firma DHL, která je světovou jedničkou v přepravě expresních zásilek, je přesto na třetím místě. Stejnou zásilku s touto společností se dá doručit ještě ten den, ale cena za tuto službu by se pohybovala v jiné rovině.

6. DISKUZE

Optimalizace dopravy je spolu se skladováním a informačními technologiemi nejčastějším zdrojem úspor logistických nákladů. Na druhé straně vedou moderní koncepty snižování stavu zásob k neustálému nárůstu požadavků na kvalitu a spolehlivost dopravy.

Z rozsáhlého šetření jsem zjistila, že přeprava patří k jedné z nejvíce outsourcované činnosti: 27 % firem zajišťuje přepravu kombinací vlastních vozů, dopravců a spedice. 7 % využívá k přepravě vlastní vozy a služby dopravců. 6 % dotázaných nevlastní auta a přepravu obstarávají pomocí spedice. Zbýlých 60 % volí kombinaci vlastních aut a spedici.

Transforwarding, a.s. nevlastní žádná nákladní auta a svoji speditérskou činnost vykonává na základě dlouhodobých smluv s dopravci, kterým věnuje velkou pozornost při jejich výběru a následném hodnocení. I přesto, že konkurenti vlastní rozsáhlý vozový park, firma je schopna se jim vyrovnat na základě pevných dlouhodobých vztahů s dopravci. Tím šetří peníze a může investovat do modernizace technologického vybavení skladů.

Konkurence je velice silná a opírá se o velice silné zahraniční společnosti s mnohaletou tradicí a znalostí trhu. V rámci boje proti sílící konkurenci vsadila firma především na spolehlivost, rychlost a kvalitu poskytovaných služeb a orientaci na zákazníky.

Z výsledků hospodaření vyplývá, že firma je na trhu konkurenceschopná, neboť obrát firmy se neustále zvyšuje a za poslední rok činí cca 290 milionů Kč. Roste i počet realizovaných zásilek: v roce 2004 to bylo 38 500 kusů a v roce 2006 – 50 500. Největší podíl na tržbách má mezinárodní přeprava, kontejnerová přeprava oproti roku 2003 vzrostla o 100 %, tuzemská přeprava naopak stagnuje. Dále je znám patrný pokles využití celních služeb způsobený vstupem České republiky do EU. Nejvíce investic plyne do vybavení skladů.

Tento trend potvrzují i výsledky šetření, které jasně říkají, že nejvíce vlastních aut se využívá na území České republiky. Poptávka po spedičních službách je hlavně

při přepravě do zahraničí, a to zejména do třetích zemí, kde je potřeba překonávat větší vzdálenosti, a proto se často používá letecká nebo námořní přeprava. Velký podíl na tom má obchodování s Čínou. S tím je spojen i nárůst kontejnerové přepravy.

Z dalšího výzkumu vyplývá, že 80 % firem uzavírá dlouhodobé smlouvy s dopravci a speditéry. Při dlouhodobé smlouvě získávají výhodnější cenové podmínky, vytvářejí důvěrné vztahy, na základě kterých se vyměňují informace, zajišťující celkovou optimalizaci poskytovaných služeb. 100% rozhodující kritérium pro výběr zasílatele, podle dotázaných, je spolehlivost dodání.

V tom vidím velkou šanci pro firmu Transforwarding, a.s. Podniky si začínají uvědomovat, že měřítkem úspěšnosti je zkrácení doby, za kterou projde vyrobený konečný produkt celým řetězcem až ke konečnému zákazníkovi a snížení celkových vynaložených nákladů všech článků řetězce. Profit plynoucí ze synergického efektu je rozdělen a přináší partnerům konkurenční výhodu kvality zákaznického servisu nebo ceny.

Na českém trhu se postupně prosazují balíkové služby. Jsou stále častěji rychlou, spolehlivou a cenově zajímavou alternativou klasické pozemní nákladní nebo letecké dopravy. Díky nim mohou české podniky své výrobky a zboží zasílat přímo zákazníkům v zahraničí a efektivně tak pronikat na evropské trhy. S tím je spojeno i další zjištění, že nejvíce dotázaných firem využívá přepravu v rámci EU, což je 80 % z celkového souboru, a to za účelem exportu.

Firma Transforwarding, a.s. dodává i vyzvedává zásilky po celé Evropě, proto je schopna uspokojit požadavky respondentů. Přeprava zásilky trvá podle vzdálenosti země od dvou dnů po týden. Firma neustále rozšiřuje svoji partnerskou síť v zahraničí.

Při poskytování celních služeb je garantováno zastupování v celním řízení, zpracování celních dokladů, poskytnutí globální záruky na platby celního dluhu a zjednodušené celní odbavení (schválený příjemce a vývozce). Společnost též vykonává i poradenskou činnost v celní problematice.

Členění skladů z hlediska vlastnictví ukazuje, že 60 % podniků využívá kombinaci vlastních a pronajatých skladů. Vlastní sklady dávají podniku jistotu související s kontrolou uskladňovaného zboží a pořizují se většinou tam, kde je dostatečný odbyt.

Soukromé sklady šetří podnikům kapitál, jsou hodně pružné a dají se upravovat podle měnící se situace na trhu.

I tady jsou pro firmu velké příležitosti. Transforwarding, a.s. vlastní celkovou plochu krytých skladů o velikosti 6 000 m², z toho volná skladová plocha je 3 000 m². Sklad v Českých Budějovicích má 2 100 m² a výšku 6 m s regály do výšky 3 m. a je obsluhován šesti zaměstnanci. Také v Praze jsou k dispozici nové moderní skladovací areály. To poskytuje firmě dostatečný potenciál k zajištění potřeb potencionálních zákazníků.

Jako jeden z velkých nedostatků ve skladovém hospodářství většiny firem jsem zjistila, že 70 % dotázaných firem používá ruční technologii evidence zboží. Údaje o zásobách se evidují ručně do počítače. Tento způsob je pracný a zdoluhavý a v dnešní době je na ústupu, používá se u menších firem nebo u firem, které nechtějí inovovat a investovat do nových technologií. Jen 30 % podniků si uvědomuje potřebu rychlých přesných informací, snadnou identifikaci a šetření času, proto volí nejrozšířenější a nejlevnější způsob označování pasivních prvků, což jsou čárové kódy. Na trhu existuje spousta dalších, více efektivních způsobů identifikace zboží, ale ty už vyžadují větší investice.

Proto pro tyto firmy se mi jeví vhodné využívat služeb logistických firem. Třeba firma Transforwarding, a.s. při skladové evidenci polepuje zboží čárovými kódy, což usnadňuje jeho expedici metodou FIFO. Čárové kódy plně zajišťují potřeby identifikace a evidence zásob, proto firma neuvažuje o využití modernějších metod, jako jsou třeba radiofrekvenční kódy (RFID), které přináší velké přednosti zejména v dopravě, ale pořád jsou investičně hodně náročné.

7. ZÁVĚR

V minulosti logistika znamenala především dopravu, která vytvářela dopravní zátěž, hluk, znečišťovala životní prostředí a jen velmi málo pracovních příležitostí. Tyto negativní skutečnosti se obrací k lepšímu. Logistika dnes vytváří přidanou hodnotu – nové funkce jako balení, picking, servis, telefonní služby, apod. doplňující klasické funkce dopravy, překladišť, zasilatelství a skladování.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že v dnešní době je naprosto běžné využívat logistické metody, které nejsou ohraničeny prostředím firmy. Přenesením určitých činností na partnery v logistickém řetězci lze dosáhnout významných úspor a dalších výhod. Firma, která se chopí této šance, by měla přestoupit na maximální součinnost s dodavatelem nebo odběrateli, aby v konečném důsledku z této spolupráce těžili všichni. Konkrétním zdrojem profitu může být standardizace informačních systémů nebo vybraných logistických postupů a procesů. Stále častěji využívanou variantou je uplatnění logistického outsourcingu.

Firma Transforwarding, a.s. má dostatečný potenciál a vhodně rychle se rozvíjející logistické prostředí, aby zajistila odpovídající rozsah a kvalitu v poskytování nejvíce poptávaných služeb na českém logistickém trhu a i nadále upevňovala a rozšiřovala svoji pozici v něm.

Pro využití trhem nabízených příležitostí může firma maximalizovat své silné stránky nebo minimalizovat stránky slabé. Například trend zvýšení frekvence přeprav, rostoucí HDP a posunutí logistického centra směrem k Střední Evropě může firma využít větším zvýšením odborností svých zaměstnanců, rozšířením nabízených služeb a hustější sítí partnerů v zahraničí. Cenová dostupnost a přímý osobní vztah se zákazníkem budou určitě dobrými důvody pro získání nových zákazníků a pro udržení zákazníků stávajících. Evropská a státní podpora pro vytvoření logistických projektů může vyřešit problém kapitálového zázemí a rovnou přispět k zapojení firmy do Evropské logistické sítě.

8. SUMMARY

Logistic Outsourcing in Supply Chain Management

The main object of my thesis is to show the importance of logistic outsourcing in Supply Chain Management, to gain actual external logistic operations demand and to analyze the offer and the level of logistic services providing by the company Transforwarding, a.s.

I compare value, which is added by Transforwarding, a.s. in Supply Chain Management with respective resource. The analysis of outcomes refers to absence in actual system and formulates conclusion and recommendations to effect the company's providing system.

The conclusions are divided into three chapters. The first one describes working process in Transforwarding, a.s. from completion of contract, ordering, cooperation with transporters to own implementation of logistic operations such as transportation and warehousing.

The second chapter deals with research on potential customers. I used efficient questionnaire to detect the actual situation in Supply Chain Management. I asked fifty trading, manufacturing and combined companies about their policy. After data evaluation I found out a structure of logistic outsourcing utilization, its exploitation rate, reasons of utilization and demand on providers. The outcomes were compared with logistic potential of Transforwarding, a.s.

The third chapter handles main logistic operations as customs operation, warehousing, transportation, parcel post and compares own companies' resource with external providing of the same logistic operations.

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi*. Praha: Verlag Dashöfer, 2003. ISBN 80-86229-71-8
2. DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
3. GROS, I. *Logistika*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. 228 s. ISBN 80-7080-262-6
4. GROS, I. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8
5. HOBZA, M. *Technologie dopravy I*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. 170 s. ISBN 80-01-01957-8
6. HOBZA, M., ŠAFAŘÍK, L. *Logistika I*. Hradec Králové: Gaudeamus – Univerzita Hradec Králové, 2002. 161 s. ISBN 80-7041-053-1
7. KORTSCHAK, B. H. *Co je logistika?* Přeložil Skolek, P. Praha: Babtext s. r. o., 1994. 127 s. ISBN 80-85816-06-7
8. LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
9. NĚMEC, F. *Logistika*. Karviná: Slezská Univerzita, 1995. 171 s. ISBN 80-85879-24-7
10. NOVÁK, R. *Mezinárodní přeprava a zasilatelství I*. Praha: Vydavatelství VŠE, 1994, 105 s. ISBN 80-7079-244-2
11. PERNICA, P. a kolektiv. *Doprava a zasilatelství*. Praha: ASPI Publishing, 2001. 480 s. ISBN 80-8639513-8
12. PERNICA, P. *Logistický management – teorie a podniková praxe*. Praha: Radix s. r. o, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6
13. PERNICA, P. *Logistika, aktivní prvky*. Praha: Vydavatelství VŠE, 1994. 345 s. ISBN 80-7079-808-4

14. PERNICA, P. *Logistika, pasivní prvky*. Praha: Vydavatelství VŠE, 1994. 144 s. ISBN 80-7079-316-3
15. PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix s. r. o., 2004. 569 s. ISBN 80-86031-59-4
16. SCHULTE, CH. *Logistika*. Přeložil Tomek, G., Baudy, A. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
17. SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, a. s., 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3
18. STEHLÍK, A. *Obchodní logistika*. Brno: Masarykova Univerzita, 1997. 115 s. ISBN 80-210-1676-0
19. SVOBODOVÁ, V. *Dopravní logistika*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2004. 115 s. ISBN 80-01-02914-X
20. VANĚČEK, D., KALÁB, D. *Logistika. 2.díl: Řízení dodavatelského řetězce, doprava*. České Budějovice: Vydavatelství JČU, 2004. 132 s. ISBN 80-7040-652-6

Sériové publikace:

Logistika. Měsíčník Hospodářských novin. *Economia*, Praha. ISSN 1211-0957

Doprava a silnice. Měsíčník pro profesionály v silniční dopravě. Springer Media CZ, Praha. ISSN 1212-3277

Internetové stránky:

<http://www.sslczech.cz/>

<http://www.skladuj.cz/>

<http://www.prodopravce.cz/>

<http://www.transforwarding.cz>

<http://www.dhl.cz>

<http://www.geis.cz>

PŘÍLOHY

Příloha 1: Certifikát systému managementu jakosti

Příloha 2: Dotazník

Příloha 1: Certifikát systému managementu jakosti



CERTIFIKÁT SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI

Potvrzujeme, že systém managementu jakosti společnosti:

TRANSFORWARDING ČESKÉ BUDĚJOVICE, a. s.
České Budějovice
Česká republika

byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance
podle následujících standardů systému managementu jakosti:

ISO 9001:2000
EN ISO 9001:2000
BS EN ISO 9001:2000
DIN EN ISO 9001:2000
ČSN EN ISO 9001:2001

Systém managementu jakosti zahrnuje činnosti:


**Poskytování služeb vnitrostátního a mezinárodního silničního,
železničního, námořního a leteckého zasilatelství. Poskytování
služeb schváleného celního agenta.
Poskytování logistických služeb.**

Certifikát č.: PRA 0004013

Proní certifikát vystaven: 19. listopadu 1999

Současný certifikát vystaven: 1. prosince 2005

Platnost certifikátu do: 30. listopadu 2008


Vystaveno v Lloyd's Register EMEA v zastoupení
Lloyd's Register Quality Assurance Limited



001

Tento dokument je vystaven za podmínek uvedených na zadní straně.

Platnost tohoto certifikátu je podmíněna udržbou systému managementu jakosti podle příslušných standardů, což bude monitorováno společností LRQA.
Použití znaku akreditace UKAS vyznačuje, že činnosti, uvedené na tomto certifikátu, jsou zahrnuty do rozsahu akreditace specifikovaném akreditačním certifikátem číslo 001
Božkova 2927, 140 00 Praha 4, Česká republika
CZ61378721
Maso 12

LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE

Příloha 2: Dotazník

Vážení,

Jmenuji se Natalia Konšina, jsem studentkou JČU v Českých Budějovicích a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku zaměřeného na přepravu, skladování a dalších logistických činnosti. Tento dotazník slouží pouze pro účely osobního výzkumného projektu do diplomové práce na téma Logistický outsourcing v řízení dodavatelského řetězce. Vyplněné údaje nebudou zneužité a budou sloužit pouze k výpočtu průměrných hodnot za rozsáhlý soubor podniků.

Za ochotu předem děkuji.

1. Podnik – jméno

2. Podnik - adresa

3. Jméno osoby vyplňující dotazník a její pozice ve společnosti

4. Druh podniku:

- a) výrobní
- b) obchodní
- c) kombinovaný

5. Obor činnosti podniku (slovně)

6. Výkon podniku (tržby) v mil. Kč za 2007 - odhad

7. Počet zaměstnanců

8. Jak je zajištěná přeprava? (v %) – upřesnit: v tuzemsku, EU, mezinárodní

- a) vlastní auta
- b) využíváte služeb spedičních firem
- c) využíváte služeb dopravců
- d) jinak - popsat

9. Na jaké úrovni spolupracujete s dopravci (spedičními firmami)?

- a) jednorázová smlouva
- b) dlouhodobá smlouva
- c) jinak - popsat

10. Jaké jsou rozhodující kritéria pro výběr dopravce?

- a) spolehlivost dodání
- b) úplnost dodávek
- c) krátké dodací lhůty
- d) poskytování dalších logistických služeb (upřesnit)
- e) jiné - popsat

11. Druh používané přepravy: (vyjádřit v %)

- a) zahraniční v rámci EU (export)
- b) zahraniční v rámci EU (import)
- c) zahraniční 3. země (export)
- d) zahraniční 3. země (import)
- e) tuzemská (prodej) - kusové zásilky nebo celovozové
- f) tuzemská (nákup) - kusové zásilky nebo celovozové

U používané přepravy uvést paritu (dodací podmínku):

sk.E - doložka odebrání:

EXW - Ze závodu (ujednané místo)

sk.F - hlavní přepravné neplaceno:

FCA - Vyplaceně dopravci (ujednané místo)

FAS - Vyplaceně k boku lodi (ujednaný přístav nalodění)

FOB - Vyplaceně loď (ujednaný přístav nalodění)

sk.C - hlavní přepravné placeno:

CFR - Náklady a přepravné (ujednaný přístav určení)

CIF - Náklady, pojištění a přepravné (ujednaný přístav určení)

CPT - Přeprava placena do (ujednané místo určení)

CIP - Přeprava a pojištění placeny do (ujednané místo určení)

sk.D - doložky dodání:

DAF - S dodáním na hranici (ujednané místo)

DES - S dodáním z lodi (ujednaný přístav určení)

DEQ - S dodáním z nábřeží (ujednaný přístav určení)

DDU - S dodáním clo neplaceno (ujednané místo určení)

DDP - S dodáním clo placeno (ujednané místo určení)

12. V případě odpovědi a), b), c), d) u předchozí otázky, specifikujte zemi s více jak 20 % realizovaných přeprav

13. Druh používané dopravy:

a) železniční

b) námořní

c) letecká

d) silniční

e) kombinovaná

14. Povaha přepravovaného zboží a zvláštní požadavky na způsob jeho přepravy:

- bezpečné

a) thermo - zelenina, potraviny, ovoce, maso a další

b) frigo (ATP) - chlazené a mražené zboží (vozy ICF)

c) sypké zboží - zemědělské komodity, stavební materiály

d) kapalné zboží - např. stlačených a zkapalněných plynů

e) tabák, alkohol a podobné

- **nebezpečné** (podle Dohody ADR o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí - třída 1 - 7)

- **jiné - uvést**

15. Průměrná a maximální hodnota přepravovaného zboží v Kč (za 1 přepravu)

16. Jakým způsobem se stanoví pojištění? (jestli se sráží na základě Dohody o přepravní smlouvě CMR, připojištění atd.)

17. Průměrná zásilka má:

- počet kusů
- hmotnost (kg)
- objem (m³)
- ložné metry (m)
- kolikrát týdně je přepravovaná
- také uvést nejmenší a největší běžně realizovanou zásilku

18. Používané manipulační prostředky:

- a) ukládací bedny
- b) přepravky
- c) europalety
- d) průmyslové palety
- e) půlpalety
- f) dvojpalety
- g) roltejnery
- h) přepravníky
- i) malé kontejnery
- j) velké kontejnery
- k) výměnné nástavby
- l) zboží volně ložené
- m) jinak - popsat

19. Využíváte služeb logistických firem? Specifikujte v jaké oblasti. (např. skladování, řízení zásob)

20. Jaké jsou rozhodující kritéria pro výběr logistické firmy?

- a) cena za poskytované služby
- b) jméno, pověst firmy, dosavadní zkušenosti
- c) kvalita poskytovaných služeb, jejich rozsah
- d) schopnost zajistit informační toky
- e) kvalita jejích zaměstnanců

21. Používaný režim návozu zboží na sklad:

- a) paletové vozíky
- b) vysokozdvizné vozíky
- c) jiné - popsat

22. Používaný druh skladu (uvést počet a vlastnictví: soukromý, pronajatý, outsourcing):

- a) obchodní (velký počet dodavatelů a odběratelů)
- b) odbytový (velký počet odběratelů)
- c) tranzitní (na místech velké překládky zboží)
- d) konsignační (zřízené u dodavatele)
- e) zásobovací
- f) celní (tabakové výrobky, alkohol)

23. Konstrukce skladu (uvést počet ramp a paletových míst):

- a) uzavřený (střecha 4 stěny)
- b) krytý (střecha 1-3 stěny)
- c) otevřený
- d) výškový (od 8 m) - uvést výšku
- e) halový (jednopodlažní s výškou 5 - 6 m)
- f) etážový (uvést množství podlaží)

24. Převažující technologie skladu:

- a) sklad s policemi, bednami, přepravkami
- b) paletový regálový sklad s počtem regálových podlaží (ukázat počet podlaží)
- c) vjezdové regály (naskladnění a vyskladnění ze stejné strany)
- d) průjezdné regály (naskladnění a vyskladnění na různých stranách skupiny regálů)
- e) sklad se spádovými regály (palety se pohybují po válečkové dráze)
- f) posuvné regály (vždy celý regálový sloupec po kolejkách)
- g) regály typu páternoster
- h) volné uskladnění na zemi
- i) materiál převážně v cisternách, sudech

j) jiné - popsat

25. Průměrná a maximální zásoba na skladě:

26. Technologické vybavení skladu:

- a) ruční sklad (převaha ruční manipulace)
- b) mechanizovaný
- c) vysoce mechanizovaný
- d) plně automatizovaný

27. Pohyb materiálu ve skladu:

- a) průtokový sklad (příjem a vyskladňování na různých místech)
- b) hlavový sklad (příjem a vyskladňování na jedné straně)

28. Zvláštní požadavky na sklad:

- a) temperace
- b) chlazení
- c) ADR (nebezpečné zboží)
- d) zvláštní výbava

29. Počet pracovníků ve skladu

30. Obrat skladu vyjadředy logistickou jednotkou (např. palet)

31. Obrat skladu v mil. Kč/rok (odhad)

32. Naskladňování materiálu:

- a) stejný materiál vždy na stejné místo
- b) materiál na různá volná místa
- c) kombinace, rychloobratkové zboží vždy na stejná místa, ostatní dle potřeby
- d) jinak – popsat

33. Způsob expedice:

- a) FIFO
- b) jiné

34. Další požadavky na operace ve skladu:

- a) kompletace zakázek
- b) etiketování
- c) vkládání návodů
- d) foliování palet
- e) jiné - uvést

35. Používaná technologie evidence zboží:

- a) ruční (počítačová nebo papírová)
- b) čárové kódy (EAN)
- c) radiofrekvenční kódy (RFID)
- d) automatická

36. Inventury se provádějí:

- a) průběžně
- b) jednorázově (uvést kolikrát za rok)

37. Kterému oddělení sklad z hlediska řízení podléhá:

- a) nákupnímu
- b) výrobnímu
- c) ekonomickému
- d) logistiky
- e) jiné - uvést

38. Zboží se distribuje (uvést v %):

- a) do centralních skladů řetězců
- b) přímo do prodejen
- c) fyzickým osobám