

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Poskytovatelé logistických služeb v ČR**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radek Toušek, Ph.D.

Autor:

Bc. Kateřina Hrnečková

2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina HRNEČKOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
  
Název tématu: **Poskytovatelé logistických služeb v ČR**

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

#### **Cíl práce:**

Vývoj poskytování logistických služeb v České republice, analýza současného stavu a očekávané trendy v blízké budoucnosti z pohledu vybraných subjektů. Analýza procesu implementace logistického outsourcingu a analýza vlivu externího zajištění na úroveň logistických nákladů v komparaci s úrovní dosahovaných logistických služeb.

#### **Metodika práce:**

Prostudovat literární prameny ve vztahu k oblasti logistiky. Po stanovení teoreticko metodologických východisek je nezbytné získat podkladová data prostřednictvím řízených rozhovorů, přímého zúčastněného pozorování, časového snímkování, zpracování údajů z provozní evidence vybraných zkoumaných subjektů, příp. aplikovat funkčně vypracovaný dotazník. Po utřídění získaných dat se soustředit na deskripci vývoje v dané oblasti včetně komparace relevantních ukazatelů. Závěrem se pokusit o interpretaci zobecněných poznatků pro praktické využití.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup (cíl a metodika práce), 4. Charakteristika zkoumaného subjektu, 5. Výsledky (analýza), 6. Diskuze (komparace a syntéza), 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BAZALA, J. a kol.** *Logistika v praxi. Praktická příručka manažera logistiky.* 1. vydání. Praha : Verlag Dashöfer, 2003. 157 s. ISBN 80-86229-71-8
- DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNIČEK, B.** *Logistika. Procesy a jejich řízení.* 1. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 80-7226-521-0
- GROS, I.** *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování.* 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 432 s. ISBN 80-247-0421-8
- PERNICA, P.** *Logistika pro 21. století. Supply Chain Management.* 1. - 3. díl. 1. vydání. Praha : Radix, 2005. 1 718 s. ISBN 80-86031-59-4
- SIXTA, J. MAČÁT, V.** *Logistika. Teorie a praxe.* 1. vydání. Brno : CP Books, 2005. 311 s. ISBN 80-251-0573-3
- VANĚČEK, D.** *Logistika.* 1. vydání. České Budějovice : Ekonomická fakulta JU, 2008. 177 s. ISBN 80-7040-323-3
- Logistika.* Praha : Economia. ISSN 1211-0957

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radek Toušek, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **16. února 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2009

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 2. září 2010

.....  
podpis autora

## **Poděkování:**

Děkuji vedoucímu diplomové práce, Ing. Radku Touškovi, Ph.D., za odbornou pomoc a vedení, teoretické i praktické rady při zpracování této diplomové práce.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	<b>3</b>
2.1	DEFINICE A VÝVOJ LOGISTIKY.....	3
2.2	SUBJEKTY LOGISTIKY.....	4
2.3	ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE.....	6
2.3.1	<i>Logistický řetězec</i> .....	6
2.3.2	<i>Supply chain management</i> .....	7
2.4	ZHDNOCOVAČÍ LOGISTICKÝ PROCES, LOGISTICKÉ NÁKLADY.....	8
2.4.1	<i>Hodnototvorný charakter logistického řetězce</i> .....	8
2.4.2	<i>Logistické náklady</i> .....	8
2.5	OUTSOURCING.....	9
2.5.1	<i>Outsourcing versus insourcing</i> .....	9
2.5.2	<i>Strategické a taktické důvody pro outsourcing</i> .....	11
2.5.3	<i>Předpoklady úspěšnosti outsourcingu</i> .....	11
2.5.4	<i>Problémy outsourcingu</i> .....	11
2.5.5	<i>Strategické aliance</i> .....	13
2.6	POSKYTOVATELÉ LOGISTICKÝCH SLUŽEB.....	14
2.6.1	<i>Operátoři dopravy</i> .....	14
2.6.2	<i>Dopravci</i> .....	15
2.6.3	<i>Zasílatelé</i> .....	17
2.6.4	<i>Poskytovatelé logistických služeb na úrovni Third Party Logistics (3PL)</i> .....	18
2.6.5	<i>Poskytovatelé logistických služeb na úrovni Fourth Party Logistics (4PL)</i> .....	18
2.6.6	<i>Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb</i> .....	20
2.6.7	<i>Evropští poskytovatelé logistických služeb</i> .....	21
<b>3</b>	<b>METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>24</b>
3.1	CÍL PRÁCE.....	24
3.2	METODIKA SBĚRU DAT.....	24
3.2.1	<i>Pozorování</i> .....	24
3.2.2	<i>Řízené rozhovory</i> .....	24
3.2.3	<i>Zpracování údajů z provozní evidence</i> .....	25
3.2.4	<i>Dotazníkové šetření</i> .....	25
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SUBJEKTU</b> .....	<b>26</b>
4.1	FIEGE A BRIDGESTONE.....	26
4.1.1	<i>Představení společnosti Fiege</i> .....	26
4.1.2	<i>Představení společnosti Bridgestone</i> .....	28
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY</b> .....	<b>30</b>

5.1	ANALÝZA ROZMÍSTĚNÍ POSKYTOVATELŮ LOGISTICKÝCH SLUŽEB V ČR .....	30
5.1.1	<i>Analýza průmyslových zón a subjektů dle krajů.....</i>	30
5.1.2	<i>Analýza center spotřeby.....</i>	32
5.1.3	<i>Analýza dopravní infrastruktury .....</i>	33
5.1.4	<i>Analýza logistických center.....</i>	35
5.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POSKYTOVATELŮ LOGISTICKÝCH SLUŽEB V ČR .....	37
5.2.1	<i>Logistika jako nástroj zvyšování efektivity.....</i>	38
5.2.2	<i>Náklady spojené s logistickými činnostmi.....</i>	39
5.2.3	<i>Kritéria při volbě vhodného dopravce .....</i>	40
5.2.4	<i>Útvar logistiky v podniku.....</i>	41
5.2.5	<i>Oblasti využití outsourcingu a důvody vedoucí k outsourcingu logistiky.....</i>	43
5.2.6	<i>Kritéria volby poskytovatele logistických služeb .....</i>	45
5.2.7	<i>Spokojenost a důvody vedoucí ke změně poskytovatele logistických služeb .....</i>	46
5.2.8	<i>Možnosti poskytovatele logistických služeb ve vztahu ke konkurenci .....</i>	48
5.2.9	<i>Národnost poskytovatele logistických služeb .....</i>	49
5.2.10	<i>Certifikace ISO 9000.....</i>	50
5.2.11	<i>Sdílení informací s poskytovateli logistických služeb.....</i>	51
5.3	DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC PNEUMATIK BRIDGESTONE.....	52
5.3.1	<i>Centrální evropský sklad Bor u Tachova.....</i>	52
5.3.2	<i>Tok zboží a informací.....</i>	53
5.4	LOGISTICKÉ NÁKLADY A DOSAHOVANÉ LOGISTICKÉ SLUŽBY.....	55
5.4.1	<i>Definice ukazatelů.....</i>	
5.4.2	<i>Logistické náklady .....</i>	
5.4.3	<i>Úroveň logistických služeb.....</i>	
5.4.4	<i>Ukazatele výkonnosti .....</i>	
<b>6</b>	<b>DISKUZE.....</b>	<b>68</b>
<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>SUMMARY .....</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>75</b>
	<b>PŘÍLOHY: .....</b>	<b>79</b>

# 1 Úvod

Hospodářská transformace v Evropě i v České republice na přelomu 90. let 20. století zahájila politické a ekonomické změny, které byly dále umocněny vznikem Evropské unie a zavedením společné měny. Současné světové trendy jsou charakteristické globalizací celého světového trhu, zvyšujícími se nároky na kvalitu, přesnost, včasnost a dostupnost informací, hmotných statků a služeb. Pro současnou ekonomiku jsou příznačné změny související s přechodem od průmyslové éry k éře informatiky. Prostřednictvím propojenosti světového trhu se přenáší změny z některých světových i národních trhů přímo či nepřímo na podnikatelskou i veřejnou sféru národních ekonomik.

Logistika se vyznačuje značným potenciálem v oblasti vztahů mezi logistickými systémy jednotlivých podniků, které vznikají mezi dodavateli, distribučními a obchodními partnery a mohou přinést významné efekty v oblastech produktivity, zásob a výrobních a skladových kapacit.

Atraktivita České republiky v oblasti logistiky spočívá především ve strategické poloze střední Evropy. Zaručuje tak přístup k zákazníkům po celé Evropě s nízkými náklady a s kvalitní pracovní silou. Roční obrat v oboru logistiky je odhadován na 50 mld. Kč s možností meziročního nárůstu o 15 – 20 %. V hodnocení dosažitelnosti trhu, kvality infrastruktury, dostupnosti pracovních sil a struktury nákladů, zaujímá Česká republika v Evropě 4. místo za Francií, Německem a Belgií. Česká republika v porovnání s šestnácti zeměmi umožňuje dosáhnout nejvýhodnějších nákladů na logistický provoz, potřebuje však ještě dobudovat komplexní logistické služby. Restrukturalizace české ekonomiky a vstup přímých zahraničních investorů přineslo zásadní význam pro rozvoj logistické infrastruktury a její propojení se sousedními členy Evropské unie. Tím také odstartoval vysoký nárůst přepravy zboží, která je realizována převážně silniční dopravou. Začátkem roku 2004 přešlo přes české hranice průměrně 550 tisíc kamionů měsíčně, na podzim stejného roku to bylo 800 tisíc kamionů a na počátku roku 2006 až dvojnásobek.

Česká republika i ostatní země s rozvinutými logistickými službami jsou charakteristické velkou konkurencí a ostrou cenovou soutěží. Zvyšují se také nároky klientů na kvalitu poskytovaných služeb. Poskytovatelé logistických služeb čelí malé věrnosti svých



klientů a reagují na celkovou situaci na trhu zvyšováním své výkonnosti, investují do informačních a komunikačních technologií a snižují celkové náklady.

Cílem práce je analyzovat vývoj poskytování logistických služeb v České republice a analyzovat současný stav a očekávané trendy v blízké budoucnosti z pohledu vybraných subjektů. Práce mapuje proces implementace logistického outsourcingu a zabývá se vlivem externího zajištění na úroveň logistických nákladů.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Definice a vývoj logistiky

Je známa celá řada definic vztahujících se k pojmu logistika. Obecně lze říci, že se logistika zabývá pohybem zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem.

„ K logistice patří všechny činnosti, které plánují, řídí, provádějí nebo kontrolují prostorově časovou transformaci zboží a s ní související transformace týkající se množství a druhu zboží, vlastností manipulace se zbožím a logistických determinantů zboží. Jejich vzájemnou souhrou se má uvést do chodu tok objektů tak, aby bylo místo odeslání a místo příjmu spojeno co nejefektivněji.“ [9]

„Logistika znamená systematické plánování, organizování, řízení a kontrolu všech toků fyzických objektů a s nimi spojených informací do podniku a logistického systému, skrze něj až k zákazníkům, tj. partnerům a až k finálním uživatelům a spotřebitelům.“ [9]

„Logistiku si lze představit jako posloupnost činností zahrnujících řízení a vlastní realizaci pohybu a skladování materiálů, polotovarů a finálních výrobků. Jde v podstatě o sled obchodních a fyzických operací končících dopravou výrobku k odběrateli. Každý krok znamená další náklady, růst hodnoty a celý zhodnocovací proces končí změnou vlastníka v požadovaném čase a místě.“ [3]

Z výše uvedených definic plynou fakta o tom, že logistika se zabývá nejen materiálovým tokem, ale i návazným informačním tokem a jejich řízením, koordinací a synchronizací. Logistika se neomezuje pouze na hranice podniku, ale zabývá se jednotlivými procesy už od dodavatele surovin do podniku a jejich cestou z podniku k odběrateli. Posuzuje procesy z hlediska místa, času a prostoru. V první řadě chce dosáhnout uspokojení zákazníků. Důležitá je také pružnost logistiky a její dosahování optimálních nikoliv jednostranně minimálních nákladů na tuto činnost. Optimální náklady představují kompromis mezi určitým stupněm uspokojení požadavků zákazníků a mezi logistickými náklady podniku. [12]

Evropská logistická asociace (European Logistics Association) definovala logistiku, jak uvádí Pernica [6] jako organizaci, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.

- Logistika se v minulosti začala vyvíjet ve vojenské oblasti, kdy museli velké armády při přesunech řešit otázky harmonizace a synchronizace materiálových toků a přemísťování lidí. V minulém století byli přímo jmenováni vojenští logističtí důstojníci, kteří zajišťovali jak materiální přesun, tak přesun vojáků a veškerého vybavení. Vaněček [12] uvádí, že v posledním desetiletí docházelo k rozvoji logistiky především v USA a významnou úlohu při tom mělo americké námořnictvo, které operovalo na velkých vzdálenostech a vždy potřebovalo mít vybudované dobře fungující přepravní řetězce pro zásobování zbraněmi, municí, proviantem a výstrojí. Značných úspěchů zaznamenal rozvoj logistiky v období 2. světové války.

Větší a soustavná pozornost se logistice začíná věnovat po druhé světové válce, neboť efektivnímu řešení logistických operací se připisoval významný podíl na vítězství spojených vojsk. Stejně tomu bylo v případě války v Perském zálivu v letech 1990 - 91, kdy efektivní, výkonná distribuce a zásobování jak hmotných dodávek, tak personálu byly klíčovými faktory úspěchu amerických ozbrojených sil. [5]

V současné době, jak uvádí Pernica [6] existují dvě oblasti, v nichž je logistika široce uplatňována: vojenská a hospodářská logistika. Vojenská logistika klade velký důraz na vytvoření a udržování zásob vojenského materiálu a na rychlé a hospodárné přemístění materiálu do míst užití. Ze zkušeností vojenské logistiky, čerpala po válce logistika hospodářská. Ta zahrnuje do svých aktivit všechny činnosti související s vývojem výrobků, nákupem, zásobováním, výrobou až po distribuci výrobků konečným zákazníkům.

## **2.2 Subjekty logistiky**

V oblasti logistiky vnikají a jsou uspokojovány logistické potřeby. Setkat se s nimi můžeme v organizování a umístování zdrojů na dané místo, v daném čase a při dodržování

hospodárnosti. Subjekty podílející se na uspokojování logistických potřeb jsou označovány jako subjekty logistiky. Mohou jimi být:

- Výrobci hmotného zboží (finální výrobci a jejich dodavatelé), poskytovatelé služeb (např. zdravotnických, servisních apod.);
- Distributoři;
- Obchodní společnosti (velkoobchod, maloobchod);
- Poskytovatelé logistických služeb (logistické podniky);
- Zásilatelé, dopravci, operátoři;
- Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb;
- Správci a provozovatelé liniových a uzlových částí logistické infrastruktury (dopravních cest a zařízení, překladišť, letišť, přístavů, logistických center, veřejných skladů);
- Dodavatelé (výrobci, prodejci) technických prostředků a zařízení, technologií a systémů pro logistiku: obalových prostředků, balících strojů a zařízení, paketizátorů, přepravních a ukládacích prostředků, prostředků a zařízení pro manipulaci, dopravních vozíků a zařízení, prostředků a zařízení pro sklady, pro třídění, kompletaci, konsolidaci, dekonsolidaci, dopravních prostředků pro silniční, železniční, leteckou, vnitrozemskou vodní, námořní a kombinovanou dopravu, produktovodů, lanových drah, prostředků a zařízení pro automatickou identifikaci. Dále dodavatelé informačních a komunikačních prostředků, zařízení a systémů, logistického aplikačního softwaru;
- Orgány státní správy činné v oblasti logistiky;
- Výzkumné a vývojové organizace;
- Poradenské, inženýrské a projektové organizace;
- Vzdělávací a školicí organizace;
- Zájmová sdružení, profesní organizace a asociace pro logistiku.

Pernica definuje subjekty logistiky jako „tvůrce logistické strategie a účastníky procesních logistických řetězců včetně poskytovatelů logistických služeb, spolu s poradenskými a projektovými firmami a s dodavateli aktivních a pasivních prvků a jejich systémů pro logistické řetězce.“ [6]

Mezi subjekty logistiky patří také zájmová sdružení, asociace a profesní organizace jako například:

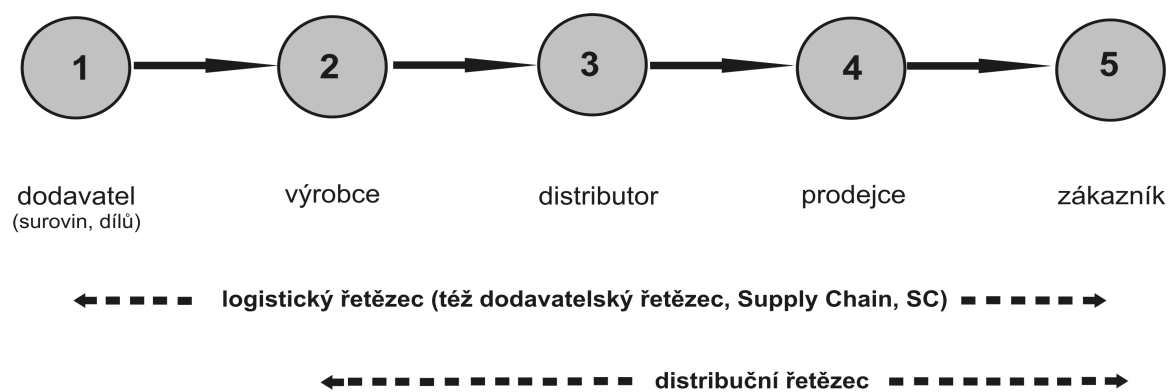
- Evropská logistická asociace (European Logistics Association);
- Česká logistická asociace;
- Svaz spedice a logistiky České republiky.

## 2.3 Řízení dodavatelského řetězce

### 2.3.1 Logistický řetězec

Logistický řetězec je soustava článků, kterými plyne materiálový tok. Ten se postupně transformuje v požadovaný výrobek a distribuuje se přímo k zákazníkovi nebo přímo do místa, kde si ho zákazník může koupit. Základní podoba logistického řetězce je znázorněna na obrázku 1.

Obrázek 1: Logistický řetězec



Pramen: Vaněček, D., 2008

Logistickým řetězcem označujeme dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu. Vychází od poptávky konečného zákazníka a váže se na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků.

Články logistického řetězce představují propojení na vertikální úrovni. To znamená, že každý další článek je na vyšší úrovni z hlediska postupu zpracování výrobku. Distribučním řetězcem je označována ta část logistického řetězce, která se zabývá distribucí hotových výrobků k zákazníkovi. [13]

Logistický řetězec zahrnuje kromě pohybu materiálu i veškeré činnosti, které s tím souvisí. To znamená, že zahrnuje organizaci materiálového toku, plánování, administrativní činnosti, pohyb informací apod. Zahrnuje i materiálový tok i přepravní řetězec. Do předmětu logistiky však nespadá řešení finančních toků. [1]

Postupem času se s logistikou začaly rozvíjet metody vedoucí k optimalizaci činností nebo celých logistických řetězců, a to jak z hlediska vynaložených nákladů, tak z hlediska úspory času. Optimalizace logistických řetězců dala vzniknout novým teoretickým disciplinám jako je teorie zásob či řešení obecného distribučního problému. S vývojem logistiky se zjistilo, že k optimalizaci většinou nestačí hodnocení podle jediného kritéria a v optimalizaci řízení logistických řetězců se postupně začala uplatňovat vícekritériální analýza. Byla v ní uplatňována především kritéria nákladů, času a výkonnosti technických prostředků a zařízení, která při optimalizaci nesmí být v žádném případě překročena, nemá-li dojít ke zhroucení systému. [10]

### **2.3.2 Supply chain management**

V průběhu 90. let vzrostla četnost používání pojmu supply chain management (SCM), neboli řízení dodavatelských řetězců. Tento pojem není ustálen a prošel značnými změnami. V evropských definicích supply chain managementu z posledních let je zdůrazňováno přidávání hodnoty. Supply chain management je integrací podnikových procesů přidávajících hodnotu od konečného uživatele k prvnímu dodavateli, poskytující výrobky, služby a informace, které přidávají hodnotu pro zákazníka. Integrace zde vede k propojování hodnotového řetězce podniku s hodnotovými řetězci dodavatelů a odběratelů. Hodnotový řetězec podniku je tvořený vstupní logistikou, výrobou, marketingem a výstupní logistikou. Supply chain management tedy usiluje o nákladově efektivní uspokojování potřeb zákazníků, o vytváření hodnot pro tyto zákazníky prostřednictvím integrace logistických procesů.

Základní změnou, kterou přináší supply chain management je přechod od funkčně orientovaného řízení k řízení procesnímu. [6]

## **2.4 Zhodnocovací logistický proces, logistické náklady**

### **2.4.1 Hodnototvorný charakter logistického řetězce**

Procesy v logistickém řetězci mají mít hodnototvorný charakter, přičemž přidávání hodnoty se stupňuje ve směru hmotného toku, čím blíže ke konečnému zákazníkovi procesy probíhají. Každý článek v řetězci má svoji funkci či účel, je tedy nezbytně nutný a přidává výrobku další hodnotu. Přidaná hodnota výrobku se může projevit jako přidaná hodnota místa, času a formy. V případě existence článku řetězce, který nevytváří hodnotu a zvyšuje náklady, jedná se o neefektivní řetězec.

### **2.4.2 Logistické náklady**

Gros [3] dělí logistické náklady do 4 skupin:

- Náklady spojené s realizací logistických činností, k nimž patří:
  - skladovací náklady, do kterých zahrneme provozní náklady skladů podnikatele, nájemné za pronajaté skladovací kapacity;
  - náklady na dopravu, provozní náklady vlastní dopravy, poplatky za externí přepravní, případně speditérské služby a náklady na vnitropodnikovou dopravu;
  - náklady na provoz informačního systému, poplatky za služby veřejné, komerční komunikační sítě, podíl z provozních nákladů na provoz podnikového informačního systému;
  - náklady na činnost odborných útvarů, jejichž náplní je řízení toků zboží, např. nákupních, prodejních nebo logistických útvarů, útvarů zabývajících se plánováním a operativním řízením aj.
  - někdy celkové náklady na nákup pro výrobní spotřebu;
  - náklady na odborná školení;
  - další náklady administrativní povahy.

- Náklady spojené s vázáním kapitálových prostředků v zásobách;
- Finanční logistické náklady;
  - pojistné, úroky z úvěru;
- Ztráty související s realizací logistických činností;
  - skladovací ztráty;
  - ztráty zcizením.

## **2.5 Outsourcing**

### **2.5.1 Outsourcing versus insourcing**

Činnost podniku je určité obhospodařování zdrojů, které by mělo přinést správný počet vstupů, požadované kvality a včas. Podnik si může své zdroje opatřovat z vlastních (vnitřních) zdrojů, nebo je nakupuje od jiného podniku. Interní obhospodařování zdrojů je označováno jako insourcing. Naproti tomu obhospodařování zdrojů ze zdrojů externích se označuje jako outsourcing.

„Outsourcing je vymezován jako smluvní vztah s externím podnikem, na jehož základě je na externí podnik odsunuta (vytěsněna) interní činnost (a zároveň odpovědnost) spojená s obhospodařováním daného zdroje.“ [6]

Tato činnost, která odsune podnik na externího poskytovatele, nesouvisí s hlavním předmětem činnosti podniku.



Tabulka 1: Výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu

	OUTSOURCING	INSOURCING
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přístup ke světové úrovni</li> <li>- využití nových technologií bez větších nákladů</li> <li>- snížení investic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká operační schopnost</li> </ul>
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká operační schopnost</li> <li>- nevratnost rozhodnutí</li> <li>- nutnost řízení vztahu místo řízení operací</li> <li>- nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik</li> <li>- obtížně kvantifikované přínosy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obtížné udržení světové úrovně</li> <li>- nutnost investic</li> <li>- riziko stagnace v dané oblasti</li> </ul>

Pramen: Vaněček, D., (2008)

V případě, že se podnik rozhodne pro outsourcing některé činnosti, nastává problém s uvolňováním citlivých informací firmy a poskytovatel tak k nim získává přístup. Poskytovatel je začleněn mezi výrobce a zákazníka jako třetí logistická skupina (Third Party Logistics). Jednou z hlavních nevýhod outsourcingu je snížená kvalita služeb. V takovém případě má zadavatel možnost vrátit se ke kontrole řízení a rozhodování procesů, kde byla kvalita nepříznivě ovlivněna.

Outsourcing umožňuje zadavatelským firmám větší specializaci ve své činnosti a stávají se pak konkurenceschopnějšími. Outsourcingem tak odstraňují mezistupně ve své organizační struktuře a tím ji i zplošťují. Také struktura poskytovatele je především horizontální, to vede k menšímu zájmu o střední manažery a naopak k vysokému zájmu o pracovníky vysoce kvalifikované.

Jak uvádějí autoři ČTK ve svém článku [15] poskytovatelé outsourcingu předpovídají po celém světě rychle rostoucí poptávku po nabízených službách. Společnosti tak najímají další zaměstnance a kvůli rostoucí konkurenci investují do rozvoje nových služeb. Dále tento článek [15] uvádí, že podle průzkumu zahrnující 514 poskytovatelů outsourcingu v 50 zemích pronikají na trh noví hráči. Společnostem v Severní Americe a Indii, které po dlouhou dobu dominovaly celému odvětví, roste konkurence v zemích Latinské Ameriky, východní Evropy a Asie.

## 2.5.2 Strategické a taktické důvody pro outsourcing

Snaha co nejpružněji reagovat na přání zákazníků a snaha obstát v tvrdém konkurenčním boji jsou hlavními strategickými důvody pro uplatnění outsourcingu. Podnik je efektivní v situaci, kdy zaměří veškeré své úsilí na hlavní činnost podniku, tedy na činnosti, které jsou silnou stránkou podniku. Ostatní činnosti je účelné přesunout na externí poskytovatele. Outsourcování vedlejších činností také přináší dosažení světové úrovně za nízkých nákladů, dostupnost nejnovější logistické technologie, dostatek logistických zkušeností, špičkové logistické odborníky.

Taktické důvody pro outsourcing spočívají především v levnějších činnostech externích poskytovatelů, a to hlavně kvůli fixním nákladům. Často zadavatelská firma odprodá poskytovateli vlastní stroje a zařízení. [6]

## 2.5.3 Předpoklady úspěšnosti outsourcingu

Prvním předpokladem úspěšnosti outsourcingu je, že si podnik musí ujasnit své cíle. Před zavedením outsourcingu by měl mít podnik dobře zpracovanou strategii a s ní přesné definování hlavní a všech vedlejších činností. Poté se podnik rozmýšlí, kterou činnost vytěsňuje. Zda to bude činnost celá nebo jen její část. Je důležité posoudit možná rizika a zvážit, jestli vytěsňenou činnost přesunout celou na jednoho poskytovatele nebo na několik samostatných.

Druhým předpokladem je ujasnit si vztahy s poskytovatelem. Je potřeba dohodnout si cenu za poskytované služby, odpovědnost mezi oběma partnery, způsob měření a vyhodnocování, dále si upřesnit rozhraní na tocích zboží a informací a pohotovost poskytovatele.

## 2.5.4 Problémy outsourcingu

Uplatňování outsourcingu v podniku bývá spojeno s řadou problémů, Pernica [6] tyto problémy převádí na sedm klíčových faktorů:

- Faktor vztahů: outsourcing je založen na vžitém předpokladu, že poskytovatel má nižší status než zadavatel a podle toho je s ním také zacházeno. Tento diskriminační přístup je patrný hlavně v případech, kdy poskytovatel sídlí přímo v budově zadavatelské

firmy. Tento postoj přináší negativní důsledky na produktivitu a motivaci pracovníků poskytovatele.

- Faktor kvality: u outsourcingu bývají zaznamenány snahy o svalování viny na jakékoliv pochybení na poskytovatele. To vede poskytovatelovy zaměstnance k maskování vzniklých chyb a problémů místo jejich otevřeného řešení. Další pochybností o spolehlivosti poskytovatele mohou být odhalené rozpory v původních dokumentech s vykonávanými procesy.
- Faktor smluv: v případě, kdy se snaha vyřešit vzniklý problém promění v citování jednotlivých ustanovení uzavřené smlouvy a zadavatel či poskytovatel se odvolávají na tato ustanovení, je to známkou porušení všeobecných zásad outsourcingu. Tato situace je typická v případech, kdy zadavatel očekává od poskytovatele služby, které jsou nad rámec smlouvy a nejsou v ní přesně specifikovány, nebo kdy zadavatel viní poskytovatele z neočekávaného poklesu svých vlastních výkonů v důsledku výpadku poskytovatelových služeb.
- Faktor zaměření: zadavatel se při outsourcingu zaměřuje na svou hlavní činnost a ostatní činnosti, které s hlavní činností nesouvisí, eliminuje. Poskytovatel se naopak soustředí na svou spolehlivost a své činnosti. Nesoulad tohoto zaměření činností ještě prohlubují odlišné firemní politiky.
- Faktor kontroly: možným problémem při outsourcingu je, že zadavatel očekává od pracovníků poskytovatele stejnou úroveň motivace, jako u vlastních pracovníků. V případě nižší motivace pracovníků poskytovatele reaguje zadavatel přehnanou kontrolou práce a vnikají oboustranné konflikty a nespokojenost. S blížícím se koncem kontraktu se situace vyostřuje.
- Faktor pracovníků: limitované náklady kontraktu vedou k zapojení omezeného počtu pracovníků na straně poskytovatele. Snižování nákladů je příčinou nedostatečného vyškolení pracovníků poskytovatele a vede k jejich nižší produktivitě a k vyšší chybovosti. Nižší motivaci pracovníků poskytovatele pocítí i zákazníci.

## 2.5.5 Strategické aliance

Spolu s využíváním outsourcingu je stále častější uzavírání dlouhodobých smluvních vztahů – strategických aliancí. Strategické aliance představují vyšší formu spolupráce dvou (či více) firem než spolupráce prostřednictvím outsourcingu.

„Strategickou aliancí se rozumí organizační forma, která pomáhá zajišťovat společnou kooperativní podnikatelskou činnost. Tvoří dvě či více vzájemně samostatných organizačních jednotek (strategičtí partneři). Na základě společně stanovených strategických cílů a návazných cílů taktických (operačních) pak strategická aliance působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka. Posláním této jednotky je aktivovat a zhodnocovat možné dodatečné efekty spolupráce (pozitivní kooperace) strategických partnerů ve stanovené zájmové oblasti podnikatelské činnosti. K zajištění tohoto poslání disponuje strategická aliance vymezenými zdroji a má pravomoc i zodpovědnost jich účelně a účinně využívat. Má též vymezená práva realizovat rizikové podnikatelské operace a podílet se na jejich podnikatelských důsledcích (ziscích, ztrátách, atd.).“ [13]

„Strategické aliance jsou zvláštním druhem společného podnikání, do něhož partneři vstupují proto, aby těžili ze synergie, plynoucí ze vzájemné spolupráce, ze skládání svých silných stránek a svých zdrojů.“ [6]

Strategické aliance v oblasti logistiky uzavírají:

- Výrobci nebo obchodní společnosti s poskytovateli logistických služeb;
- Poskytovatelé logistických služeb mezi sebou – v případě, že se úzce specializují nebo působí jen v určitém místě. Strategická aliance jim umožní nabízet komplexnější služby a stávají se tak konkurenceschopnějšími, než kdyby působili samostatně. Vůči zákazníkům pak vystupuje pouze jen z partnerů.
- Výrobci mezi sebou – v případě, že se shodují jejich cíle, například proniknout na vzdálený trh a jestliže si navzájem nekonkurují;
- Finální výrobci se svými dodavateli – vyskytuje se v automobilovém průmyslu, kde je účelem aliance přesunout předmontáž z montážního závodu automobilového výrobce do závodu jednoho z dodavatelů. Této nové formě se říká dodavatelská asociace.

Vznik a růst aliancí a kooperací je podmíněn řadou technologických, sociálních a ekonomických důvodů. Příznivé prostředí pro rozvoj nových, intenzivních a vysoce efektivních forem kooperací vytváří rozvíjející se komunikační a informační infrastruktura. Nezbytný předpoklad pro kooperace se také vytváří v oblasti kvalifikační úrovně populace. Vývoj nových produktů a služeb je náročný na rychlost, finance a jiné zdroje, je tedy nezbytné, aby vznikaly vysoce specializované kooperace. Integrace logistických řetězců překračuje hranice jedné firmy a zasahuje stále více ekonomických subjektů. Spolupráci mezi jednotlivými subjekty výrazně podporuje vývoj standardů EDI (Electronic Data Interchange).

## **2.6 Poskytovatelé logistických služeb**

V současné době mají hlavní význam tyto kategorie poskytovatelů logistických služeb či poskytovatelů specializovaných služeb, zasazených do komplexu logistických služeb, jak uvádí Pernica [6]:

- Operátoři dopravy;
- Dopravci;
- Zasílatelé;
- Poskytovatelé logistických služeb na úrovni Third Party Logistics;
- Poskytovatelé logistických služeb na úrovni Fourth Party Logistics.

Do logistických řetězců vstupují další významní poskytovatelé logistických služeb: poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb.

### **2.6.1 Operátoři dopravy**

Operátoři dopravy jsou obecně označováni jako: „podnikatelské subjekty, které nabízejí uživatelům své dopravní výkony a další služby a bezprostředně zabezpečují a usměrňují dopravně přepravní proces. Uvedená skupina subjektů je tvořena jednak nejrůznějšími dopravci (dopravními firmami, společnostmi a podniky), jednak zprostředkovateli, kteří svým klientům zajišťují všechny potřebné služby a za ně jednají

s příslušnými dopravci či jinými orgány. Operátoři jsou nositeli nabídky dopravně přepravních činností a s nimi spojených služeb.“ [7]

Globalizace a přeprava zboží na mezinárodní úrovni vedou k stále významnější roli multimodální přepravy, kde se na přemístění zásilky podílejí nejméně dva druhy dopravy. Multimodální operátoři působí především v oblasti kombinované dopravy u kontejnerových přeprav, provozují kontejnerové terminály a překladiště, provádějí svoz a rozvoz zásilek, pronajímají kontejnery a organizují ucelené kontejnerové vlaky. Pro přímý provoz využívají vlastních kapacit prostředků nebo si najímají dopravce.

Multimodální operátoři jsou samostatnými specializovanými podnikatelskými subjekty, vystupují vlastním jménem na vlastní účet, nejednají na straně přepravce, ale jsou mu obchodními partnery. Multimodální přeprava se uskutečňuje na jeden přepravní doklad, tedy jednu přepravní smlouvu. Provozovatelem a zároveň garantem přepravy je tedy zasílatel.

Pernica [6] uvádí největší operátory kombinované dopravy v Evropě a v ČR.

**Evropa** (podle obratu v roce 2002):

- Intercontainer-Interfrigo s.c. (Švýcarsko);
- Freightliner (Velká Británie);
- TFG Transfracht International (Německo).

**Česká republika:**

- Bohemiacombi;
- METRANS, a.s.;
- ČSKD-Intrans, a.s.

## 2.6.2 Dopravci

„Dopravce je provozovatel dopravy pro cizí potřebu, fyzická nebo právnická osoba, která vykonává souhrn činností, potřebných pro pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách.“ [12] Dopravce tedy prodává dopravní či přepravní služby.

Služby poskytované dopravci se dále dělí:

- Služby v silniční dopravě;

- Služby v železniční přepravě;
- Služby v letecké přepravě;
- Služby ve vnitrozemské vodní přepravě;
- Služby v námořní přepravě.

**Služby v silniční nákladní dopravě zpravidla zahrnují:**

- Celovozové zásilky, přepravované jednomu odesílateli jednou jízdou vozidla, celková hmotnost nákladu přesahuje 2,5 tuny;
- Sběrné služby jako přepravu kusových zásilek „z domu do domu“;
- Nadgabaritní přepravy, tj. přepravy zásilek, překračující povolenou hmotnost vozidla a je k nim nutné povolení ke zvláštnímu užívání pozemních komunikací a zvláštní dopravní techniky;
- Přepravy nebezpečných věcí a látek podléhajícím zvláštním předpisům;
- Přepravy zboží pod kontrolovanou teplotou;
- Přepravy živých zvířat;

**Služby v železniční nákladní přepravě jsou členěny:**

- Vozové zásilky, k tomuto druhu přepravy je potřeba alespoň jeden samostatný vůz. Nakládku a vykládku obstarávají dopravci, v případě dohody železnice. Většina přepravců si vozy pronajímá, vlastnictví vozů je totiž pro většinu přepravců velkou investicí.
- Kusové zásilky, představují zásilky o hmotnosti do 5 tun, nevyžaduje tedy samostatný vůz. Podle dodací lhůty se rozlišují zásilky obyčejné, rychlé, uspíšené a spěšniny.
- Spěšniny, představují zásilky s hmotností jednoho kusu do 100 kg;
- Nebezpečné zboží, zkazitelné zboží a nadgabaritní zboží;
- Doprovázená (RO-LA) a nedoprovázená kombinovaná doprava.

**Služby v letecké nákladní přepravě** zahrnují přepravu kusového zboží ve formě Unit Load Devices. Tato forma zahrnuje přepravu na speciálních leteckých paletách a v leteckých kontejnerech. Přeprava probíhá v nákladních letadlech nebo jako dokládka do osobních letadel.

**Vnitrozemská vodní přeprava** poskytuje služby vázané na bimodální či multimodální přepravu. Přeprava je buď pravidelná (liniová) nebo nepravidelná (charterová).

**Služby v námořní přepravě** poskytují dopravci (námořní rejdaři), lodní dohodci, námořní agenti (brokeři), zasílatelé, ukladatelé, knihováci nebo klárovací agenti, kontrolní společnosti a tally operátoři.

### **2.6.3 Zasílatelé**

Zasílatelé poskytují významné služby prodávajícím. Obstarávají službu vlastním jménem v zájmu příkazce a na jeho účet. Zasílatelé zajišťují organizaci nakládky, uzavírání dopravních smluv, dopravní a přepravní aktivity, pronájem dopravních prostředků, optimalizaci dopravní trasy a vypracovává způsob a podmínky dodání zboží. Zasílatel také může skladovat zboží ve vlastních či cizích skladech, provádí zásobovací nebo distribuční logistické činnosti a poskytuje další služby související s manipulací, vystavováním dokumentů, uzavíráním přepravního pojištění.

Zvláštnosti a specifika jednotlivých trhů nákladních přeprav vedou zasílatele k specializaci zasílatele na určitý dopravní obor, teritorium či komoditu. Malé zasílatelské firmy se specializují například na přepravu ucelených zásilek kamionem na místo určení. Malé firmy disponují poměrně vysokou flexibilitou, ale na druhou stranu nezvládají přepravu velkých objemů nebo výkyvů v zakázkách. Naopak velké zasílatelské firmy si pronajímají služby menších firem.

Velké a mezinárodně působící zasílatelské společnosti poskytují tyto služby:

- Kontinentální přepravu kamiony;
- Kontinentální železniční přepravu;
- Leteckou přepravu kusových zásilek po celém světě;
- Kombinaci námořní a letecké přepravy;
- Zámořskou přepravu;
- Přepravu nadgabaritních zásilek, veletržních exponátů;
- Distribuci po vnitrozemí.



## **2.6.4 Poskytovatelé logistických služeb na úrovni Third Party Logistics (3PL)**

Pernica [6] definuje poskytovatele Third Party Logistics jako: „poskytovatele individualizovaných přepravních, skladových a dalších logistických služeb včetně podávání informací o zásilkách, konsolidace a dekonsolidace zásilek apod. až po převzetí realizace celého logistického řetězce. Pro poskytovatele na této úrovni je typická ucelená (systémová) nabídka služeb a vlastní disponibilní logistická infrastruktura, tj. dopravní síť a logistická centra.“

Poskytovatelé 3PL většinou vznikají z poskytovatelů zajišťujících širokou škálu zasílatelských služeb, mohou vznikat z:

- Jednotlivých poskytovatelů, kteří nabízejí standardní služby v rámci konkrétního dopravního zaměření, v oblasti určitého zboží, středně velkým zákazníkům na základě krátkodobých smluv;
- Specializovaných poskytovatelů, kteří se zaměřují na specifické oblasti trhu a omezený okruh zákazníků, své služby většinou poskytují dlouhodobě;
- Spojených poskytovatelů, dosahujících velkého pokrytí trhu a nabízejících flexibilitu služeb. Působí většinou krátkodobě a jejich zákazníci jsou spíše větší.
- Systémových poskytovatelů, ti většinou obstarávají dlouhodobě logistické činnosti pro jediného silného zákazníka na základě společného plánování.

Většina poskytovatelů na úrovni 3PL působí na základě spojení s jinými poskytovateli v takzvaných strategických seskupeních. Většina klientských firem tento systém přivítá, neboť dávají přednost vztahům s několika poskytovateli. Klientských firmám to přinese možnost porovnání výkonů poskytovatelů a nejsou příliš závislé na jediném poskytovateli.

## **2.6.5 Poskytovatelé logistických služeb na úrovni Fourth Party Logistics (4PL)**

4 PL představují další vývojový stupeň partnerských služeb mezi klientským podnikem a poskytovatelem služeb. Vývoj tohoto stupně byl podmíněn globalizací

a rozvojem komunikačních a informačních technologií. 4PL představuje komplexní službu, zahrnující analýzu, projektové řešení, realizaci a řízení integrovaného dodavatelského řetězce poskytovatelem. 4PL vystupuje jako integrátor propojující a sladující činnosti řady zapojených specializovaných poskytovatelů, kteří poskytují služby na úrovni 3PL, nebo jimi mohou být různí specialisté na informační a komunikační systémy nebo poradenské organizace z různých oborů. Poskytovatel 4PL tak je schopný eliminovat činnosti nepřidávající hodnotu a činí tím řetězec vysoce konkurenceschopným. Na tvorbu hodnoty se poskytovatel 4PL zaměřuje v každém článku klientova integrovaného logistického řetězce. Seskupení integrátora (4PL) s ostatními poskytovateli na nižší úrovni propojuje jejich zdroje, kapacity a technologie navzájem.

Pernica [6] uvádí **4 kroky individualizovaného řešení:**

- Sladění podnikatelských strategií všech partnerů účastnících se na integrovaném logistickém řetězci klienta (krok „přehodnocení“);
- Integrace nákupu, zásobování, distribuce a podpory prodeje do uceleného procesního řetězce (krok „transformace“);
- Přebudování řetězce integrátorem se zapojením specializovaných poskytovatelů služeb (krok „implementace“);
- Převzetí provozu řetězce včetně odpovědnosti za jeho řízení (krok „provoz“).

**Orientace na tvorbu hodnot pro klienta by měla přinést očekávané efekty:**

- Celkové zvýšení výkonů v rámci logistického řetězce;
- Růst kvality dodavatelských služeb, vyšší úroveň služeb zákazníkům;
- Snížení provozních nákladů díky úsporám z rozsahu;
- Snížení provozního kapitálu (redukcí zásob a zrychlením toku peněz);
- Snížení fixních aktiv klienta (díky menším potřebám skladových a dopravních kapacit);
- Možnost investovat uspořené prostředky do jiných klíčových oblastí (vývoj, výroba, marketing, prodej).

Poskytovatelé 4PL často využívají kapacity dopravního parku, dopravní sítě a logistických center jiných poskytovatelů na nižší úrovni (3PL) a kombinují je se svými zdroji. V souvislosti s virtuálními poskytovateli, kteří využívají pouze cizí zdroje, kapacity a technologie se začíná užívat název Fifth Party Logistics Providers (poskytovatelé Fifth Party

Logistics). Je ale obtížné vymezit přesné hranice mezi Fourth Party Logistics a Fifth Party Logistics (5PL).

Poskytovatelé 4PL a 5PL byli představeni na trhu USA teprve v roce 1996 a jsou tedy na trhu nováčky. Ačkoliv nabízejí komplexnější služby než 3PL, stále se na trhu nemohou prosadit, a to především z důvodu zakázek založených na důvěře, kterou si poskytovatelé 3PL během let vybudovali. Pokud poskytovatelé 4PL a 5PL nedisponují vlastním logistickým zázemím, mají často problémy získat přístup k cizím sítím. Vlastní prostředky poskytovatele tak přinášejí zákazníkovi určitou jistotu a vlastní logistické síť poskytovatele 3PL se jeví zákazníkům jako přednost.

Společně s pojmy 3PL, 4PL, 5PL se dostává do povědomí veřejnosti pojem vedoucí poskytovatel logistických služeb (Lead Logistics Provider). Poskytovatel Lead Logistics Provider (LLP), který outsourcuje a sám přebírá analyzování, projektové řízení, realizaci a řízení logistických řetězců klienta. LLP slaďuje řetězce a rozsah jeho činností je srovnatelný s poskytovateli 4PL a 5PL, liší se však tím, že má vlastní logistickou síť. Klienti od LLP očekávají přínosy v podobě optimálního průběhu procesů a snížení logistických nákladů, zkrácení dodacích lhůt, snížení škod, zlepšení úrovně dodavatelských služeb, redukci počtu dodavatelů a poskytovatelů služeb s následnými úsporami nákladů na administrativu. [6]

## **2.6.6 Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb**

Dlouhodobá tendence zmenšování velikosti zásilek, zvyšování nároků na rychlost dodání a rozvoj mezinárodní přepravy zásilek přispívá k rozvoji kurýrních, expresních a balíkových služeb. Tito poskytovatelé působí místně, celostátně a mezinárodně. Jejich služby zahrnují:

- Místní nebo vnitrostátní doručování dopisů, dokumentů a zásilek;
- Mezinárodní a mezikontinentální doručování dopisů, dokumentů a zásilek nepodléhajících a podléhajících celnímu řízení;
- Dovoz nevyplacených zásilek, zboží a dokumentů;
- Garantované a časově diferencované doručování;
- Vyzvednutí ve sjednané době, pravidelné vyzvedávání;

- Balení zásilek;
- Pojištění;
- Speciální lety, přepravy nebezpečného zboží, a další.

Předpokladem je, že se poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb budou orientovat do dvou oblastí zákaznické specializace. Jedna část bude poskytovat služby všem zákazníkům bez rozdílu, bude usilovat o získání co největšího počtu zákazníků z oblasti převážně menších firem a z oblasti fyzických osob. Druhá část poskytovatelů se zaměří na specifické a komplexní služby pro konkrétní klientské firmy s nabídkou logistických řešení. Právě tato druhá část poskytovatelů bude působit jako poskytovatel logistických služeb. Velcí poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb disponují vlastní sítí, mají pobočky po celém světě, vlastní vozový park a park nákladních letadel.

Jak uvádí Pernica [6] v 90. letech 20. století se v České republice vyvíjely 3 kategorie poskytovatelů:

- Kurýrní služby, zaměřené na expresní doručování dopisů, dokumentů a malých zásilek na území velkých měst a aglomerací;
- Expresní balíkové služby pro zásilky o hmotnosti 30 - 50 kg (Česká pošta, UPS, DHL, DPD, PPL, TNT);
- Operátoři expresních kusových zásilek o hmotnosti 50 kg až 1,5 tuny (Toptrans, CS Expres, Radiálka, Autopost, Edis).

Služby těchto poskytovatelů jsou inovovány hlavně v oblasti informačních a komunikačních systémů a technologií. Někteří poskytovatelé nabízejí sledování zásilky prostřednictvím internetu, mobilního telefonu či emailu.

### **2.6.7 Evropští poskytovatelé logistických služeb**

Pernica [6] na základě studií „Logistic Leaders 2003“ a „European Logistics Company Benchmarking“ charakterizuje současný evropský trh logistických služeb. Jak je uvedeno v Tabulce 2, největším poskytovatelem smluvních logistických služeb v Evropě je společnost Exel (v roce 2002 dosáhla obrátu 2,3 miliardy euro), následují ji společnosti TNT Logistics, Wincanton Logistics, Danzas Solutions a Hays Distribution.

Tabulka 2: Pořadí evropských logistických „TOP 10“

Pořadí	1996	1998	2002
1	Exel Logistics	Exel Logistics	Exel Logistics
2	Royal Nedlloyd	Tibbet & Britten	TNT Logistics
3	P&O Trans European	Royal Nedlloyd	Wincanton Logistics
4	Tibbet & Britten	P&O Trans European	Danzas Solutions
5	TNT Logistics	Hays Distribution	Hays Distribution
6	Hays Distribution	TNT Logistics	Christian Salvesen
7	TDG Logistics	Fiege Logistik	Tibbet & Britten
8	Christian Salvesen	Christian Salvesen	Fiege Logistik
9	Wincanton Logistics	UPS Worldwide Log.	Thiel Logistics
10	Danzas	Wincanton Logistics	Geodis

Pramen: Pernica, P., 2005

Dále Pernica uvádí, že ve špičkové skupině evropských poskytovatelů logistických služeb vedou britské společnosti. Ve struktuře obratu podle zemí připadá na Velkou Británii 50 %, na Německo 19,3 %, na Francii 13,9 %, na Nizozemsko 12,6 %, na Švýcarsko 2,7 %, na Belgii 1 % a na Dánsko 0,5 %. Objem obratu třiceti největších poskytovatelů logistických služeb odpovídá polovině obratu britských společností Exel, Wincanton, Christian Salvesen, Hays, Tibbet & Britten a TDG.

Velcí evropští poskytovatelé logistických služeb působí stále více na globální úrovni, což jim umožňuje vlastní celosvětová logistická síť. Podnikové cíle se upínají ke globální konkurenceschopnosti a úspěch pouze na domácím trhu je nedostačující. Část evropských logistických poskytovatelů se snaží pronikat na nové trhy, vyvíjet nové služby a rozšiřovat vlastní síť. Druhá část se zaměřuje spíše na agresivní růstovou strategii založenou na fúzích a akvizicích. Na základě studie „European Deal Survey 2000 – Logistics“ Pernica [6] uvádí, že mezinárodní dimenze akvizic je přirozeně významnější a čím intenzivněji se podnik zapojuje do mezinárodních vazeb, tím rychleji se rozvíjí a dosahuje tak až trojnásobného tempa růstu. Vzrostl také počet mezikontinentálních fúzí a převzetí. O evropský trh mají

zájem hlavně severoamerické společnosti. Fúze a akvizice probíhají v logistice a dopravě častěji než v jiných sektorech hospodářství.

Menší poskytovatelé logistických služeb jako jsou poštovní společnosti, využívají agresivní růstovou strategii v podobě fúzí a akvizic a vstupují do oblastí logistických služeb a tradičních zasílatelských služeb. Podobně je tomu tak i u středně velkých zasílatelských a logistických firem, které jako reakci na koncentraci v oboru vytvářejí strategické a kapitálové aliance a zajišťují si tak konkurenceschopnost vůči velkým konkurentům. Tato spolupráce dává přežít i menším firmám v oboru.

## **3 Metodika práce**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem této práce je zmapovat vývoj poskytování logistických služeb v České republice, analyzovat současný stav poskytovatelů logistických služeb a zaměřit se na očekávané trendy v blízké budoucnosti z pohledu vybraných subjektů, dále analyzovat jak se podniky staví k implementaci logistického outsourcingu a jak jsou spokojeni s úrovní dosahovaných logistických služeb v porovnání s logistickými náklady.

### **3.2 Metodika sběru dat**

Pro získání nezbytných podkladových dat byly zvoleny metody: pozorování, řízené rozhovory, zpracování údajů z provozní evidence, dotazníkové šetření.

#### **3.2.1 Pozorování**

Pozorování probíhalo během pracovních procesů u poskytovatele logistických služeb. Zaznamenány byly tendence ve vývoji outsourcingu a vztahu úrovně logistických služeb a jejich nákladů. Důležité bylo pochopení rozdělení jednotlivých činností ve skladu s návazností na výpočet ukazatelů výkonnosti.

#### **3.2.2 Řízené rozhovory**

Při získávání potřebných informací o poskytovateli logistických služeb a jeho zákazníkovi byly upřednostňovány řízené rozhovory. Probíhaly jak s pracovníky na manažerských pozicích, tak s pracovníky na nižších pozicích. Řízené rozhovory sloužily především k doplnění či ujasnění informací získaných z jiných metod sběru dat.

### **3.2.3 Zpracování údajů z provozní evidence**

K lepšímu pochopení zkoumané oblasti byly prostudovány materiály poskytovatele, obsahující vývoj ukazatelů výkonnosti podniku a jeho návaznosti na kvalitu poskytovaných služeb a logistické náklady.

### **3.2.4 Dotazníkové šetření**

Především pro zjištění aktuálního stavu v oblasti poskytovatelů logistických služeb v České republice s návazností na outsourcing logistiky a vztah kvality poskytovaných služeb a nákladů bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazovány byly výrobní podniky v České republice.

Před tvorbou dotazníku byl nejprve stanoven účel a cíle výzkumu, poté byl vypracován seznam informací, které byly třeba dotazníkovým šetřením zjistit. Při hodnocení jednotlivých otázek bylo třeba posoudit, zda přinesou potřebné údaje. Bylo také bráno v úvahu, zda respondent otázce porozumí, zda bude schopen požadované informace poskytnout a zda je bude ochoten poskytnout. V dotazníku byly použity uzavřené otázky, které se vyznačují velkým výběrem předem stanovených odpovědí. Výčtové otázky umožňovaly respondentovi vybrat jednu nebo více vyhovujících odpovědí, výběrové otázky nabízely výběr jedné z několika možných odpovědí. Dotazník pracuje s 21 otázkami, přičemž první dvě jsou spíše identifikační. Otázky jsou v dotazníku uspořádány tak, aby z pohledu respondenta tvořily určitý logický celek. Kompletní verze dotazníku je součástí přílohy práce (příloha 1).



## 4 Charakteristika zkoumaného subjektu

### 4.1 Fiege a Bridgestone

Výrobní společnost Bridgestone využívá jako poskytovatele logistických služeb v oblasti skladování a distribuce společnost Fiege. Nejedná se tedy o outsourcing celého logistického řetězce, ale pouze o outsourcing článku tohoto řetězce.

#### 4.1.1 Představení společnosti Fiege

V roce 1998 a 2002 se mezi deseti nejlepšími evropskými poskytovateli logistických služeb (Tabulka 2) objevila i společnost Fiege. Nejenže je tato společnost významným evropským poskytovatelem logistických služeb, ale své působení v roce 1995 započala i v České republice.

Společnost Fiege byla založena roku 1873 v Greven ve Vestfálsku a již 5 generací je rodinným podnikem sídlícím v Německu. Společnost Fiege je největším evropským poskytovatelem logistických služeb v soukromém vlastnictví. Klíčové kompetence této společnosti spočívají v poskytování komplexu řešení dodavatelských řetězců a logistických operací v rámci outsourcingu pro oblast průmyslu a obchodu. Společnost Fiege provozuje vlastní hustou síť špičkových dodavatelských míst po celé Evropě a Asii. Společnost Fiege působí ve 222 pobočkách v 18 zemích Evropy a na dálném východě. Disponuje sklady a logistickými prostory o ploše 2,7 mil. m<sup>2</sup>. Společnost Fiege zaměstnává 21 000 zaměstnanců v 18 zemích, z nichž je 13 500 zaměstnanců na plný úvazek. Skupina Fiege neklade důraz na krátkodobé výsledky, ale na trvalý růst. V rámci globalizovaných trhů zastává růst významný podíl. Neustále dvouciferné tempo růstu během minulých let dokládá úspěch Skupiny FIEGE na celosvětovém trhu. [21]

Fiege s.r.o. patří do skupiny Fiege Group, jednoho z největších evropských poskytovatelů integrovaných logistických systémů. Společnost Fiege působí v České republice od roku 1995, má 115 zaměstnanců v pěti pobočkách. Obrat v roce 2008 činil 397 mil. Kč. Jako jedna z nejvýznamnějších logistických a přepravních společností

v České republice nabízí Fiege široké portfolio služeb vycházející z klasických produktů, jako např. vnitrostátní přepravu nákladů, přepravu do evropských i mimoevropských zemí kamionovou, leteckou a námořní dopravou. Společnost se zaměřuje především na optimalizaci celého logistického řetězce, od nákupu přes skladování až po distribuci. V úzké spolupráci se zákazníkem vyvíjí efektivní logistické koncepty, jež přesně odpovídají jeho konkrétní situaci. Kompetence společnosti při poskytování těchto integrovaných logistických služeb jsou průběžně zdokonalovány. [21]

V České republice je Fiege zastoupeno pobočkami v Praze, Boru u Tachova, Úžicích, Ostravě a Vysokém Mýtě. Logistické prostory v České republice disponují skladovací a logistickou kapacitou o rozloze více než 80 tisíc m<sup>2</sup>.

Fiege působí v mnoha odvětvích a zajišťuje tak zákazníkům kompletní servis v oblasti logistiky. Mezi specializovaná odvětví patří:

- Farmaceutické a lékařské odvětví - léčiva, zásobování nemocnic, lékařské technologie;
- Rychloobratové spotřební zboží (FMCG) - potraviny, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje, víno, potřeby pro domácnost, kosmetika, krmivo pro domácí mazlíčky;
- Zboží dlouhodobé spotřeby - elektronika, high-tech spotřebiče, vytápěcí a hygienická zařízení;
- Oděvy a textil - značkové oblečení a boty, maloobchodní prodej oděvů, pracovní oděvy, sportovní oděvy;
- Maloobchodní prodej - maloobchodní prodej potravin, obchodní domy, hypermarkety, obchody pro kutily Elektronický obchod/Zásilkový prodej;
- Média - tištěná média, digitální média, software;
- Průmyslové zboží - Investiční statky, díly a součástky automobilů, výroba a montáž, chemikálie, obalová odvětví;
- Pneumatiky.

Hlavními zákazníky Fiege v České republice je společnost LG Electronics a Bridgestone:

- Pro společnost LG Electronics Fiege zajišťuje v logistickém parku ProLogis Park Úžice kompletní služby v oblasti skladování, dopravy, distribuce a ostatní služby přidané hodnoty. Sklad se nachází 10 km severně od Prahy u dálnice D8. Skladovací plocha je 12 tis. m<sup>2</sup>.
- Pro společnost Bridgestone, hlavního výrobce pneumatik na světových trzích, Fiege zajišťuje kompletní skladování, distribuci a služby přidané hodnoty v CTParku Bor - Nová Hospoda. Sklad o celkové ploše 70 tis. m<sup>2</sup> je v blízkosti dálnice D5, 30 km od hranic s Německem.

#### **4.1.2 Představení společnosti Bridgestone**

Společnost Bridgestone Corporation je jedním z největších výrobců pneumatik na světě. Prodává je ve více než 150 státech a zaměstnává 105 000 osob. Zakladatel, pan Ishibashi, vyrobil první pneumatiku v Japonsku v roce 1930 a po mnoho následujících let se výrobky se značkou Bridgestone a Firestone prodávaly v celé Evropě. V současné době společnost Bridgestone Europe (BSEU) zaměstnává více než 9 000 osob v celé Evropě, v šesti výrobních závodech, jednom technickém středisku a mnoha národních prodejních organizacích.

V České republice má společnost Bridgestone centrálu v Praze, odkud řídí zákaznický servis pro české prodejce. V ČR se také nachází centrální evropský sklad společnosti v CTParku Bor - Nová Hospoda. Fiege jako poskytovatel logistických služeb provádí společnosti Bridgestone ve skladu v Boru skladování pneumatik a propagačních materiálů, distribuci po ČR, do příhraničních oblastí Německa a služby přidané hodnoty.

Maximální kapacita skladu v Boru přesahuje 1 milion pneumatik od průměru 39 cm pro motocykly až po 198 centimetrové kolosy pro zemědělské stroje. Průměrný denní obrat činí 30 000 pneumatik, ve špičce až 60 000 kusů. V případě potřeby může skladový komplex obsloužit i další zákazníky. Terminál obsluhuje přibližně 50 zaměstnanců a logisticky se zde odbavuje více než 2 200 různých druhů zboží.

Společnost Bridgestone ve většině svých evropských skladech využívá externího poskytovatele logistických služeb, pouze v belgickém Zeebrugge si skladování zajišťuje sama. Díky svým zkušenostem se skladováním právě v Belgii, vyžaduje od externích poskytovatelů maximální kvalitu logistických služeb.

## **5 Výsledky**

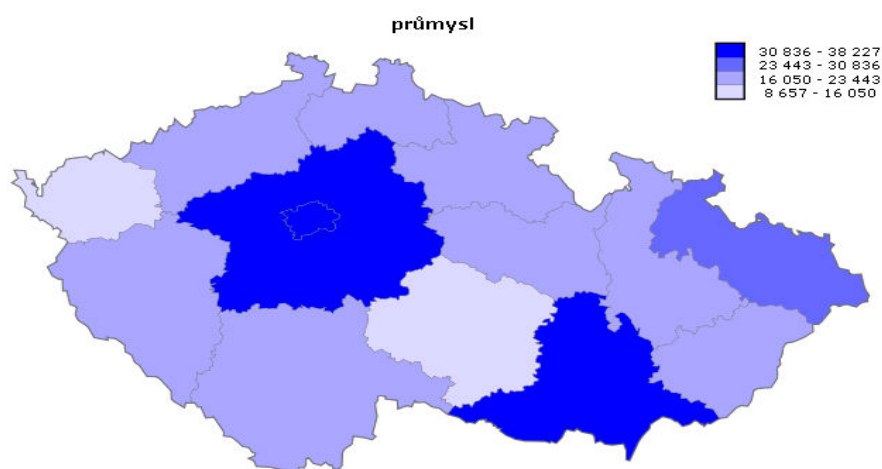
### **5.1 Analýza rozmístění poskytovatelů logistických služeb v ČR**

Rozmístění základen poskytovatelů logistických služeb s jejich nabídkami vyplývá z rozmístění výrobních a průmyslových závodů, center spotřeby a z návaznosti na dopravní infrastrukturu. Tato kritéria využívá většina poskytovatelů logistických služeb při výběru správného umístění svých prostředků. Poskytovatel při řešení systému svých služeb bere v úvahu vývoj nákladů a geografické rozložení poptávky. Je jisté, že v rámci určitého území či regionu není úroveň služeb pro všechny zákazníky stejná. Zákazníci lokalizováni blíže poskytovateli logistických služeb mají určitě zajištěnu vyšší úroveň služeb než zákazníci vzdálenější.

#### **5.1.1 Analýza průmyslových zón a subjektů dle krajů**

Průmyslové zóny jsou perspektivní plochy, které jsou připraveny k zahájení investičních projektů. Průmyslová zóna je ucelené souvislé území závazně vymezeno v územním plánu obce jako území zastavěné převážně objekty pro průmyslovou výrobu, obchod a služby. Strategické zóny dosahují výměry 100 - 200 ha a jsou realizovány v zastavěném, ale nevyužitém území. Mohou to být také zóny připravené pro důležitého investora, který se zaváže k realizaci významné výše investice. Méně významné průmyslové zóny musí mít výměru alespoň 10 ha, jedná-li se o projekt realizovaný v nezastavěném území a v zastavěném území alespoň 5 ha. [16]

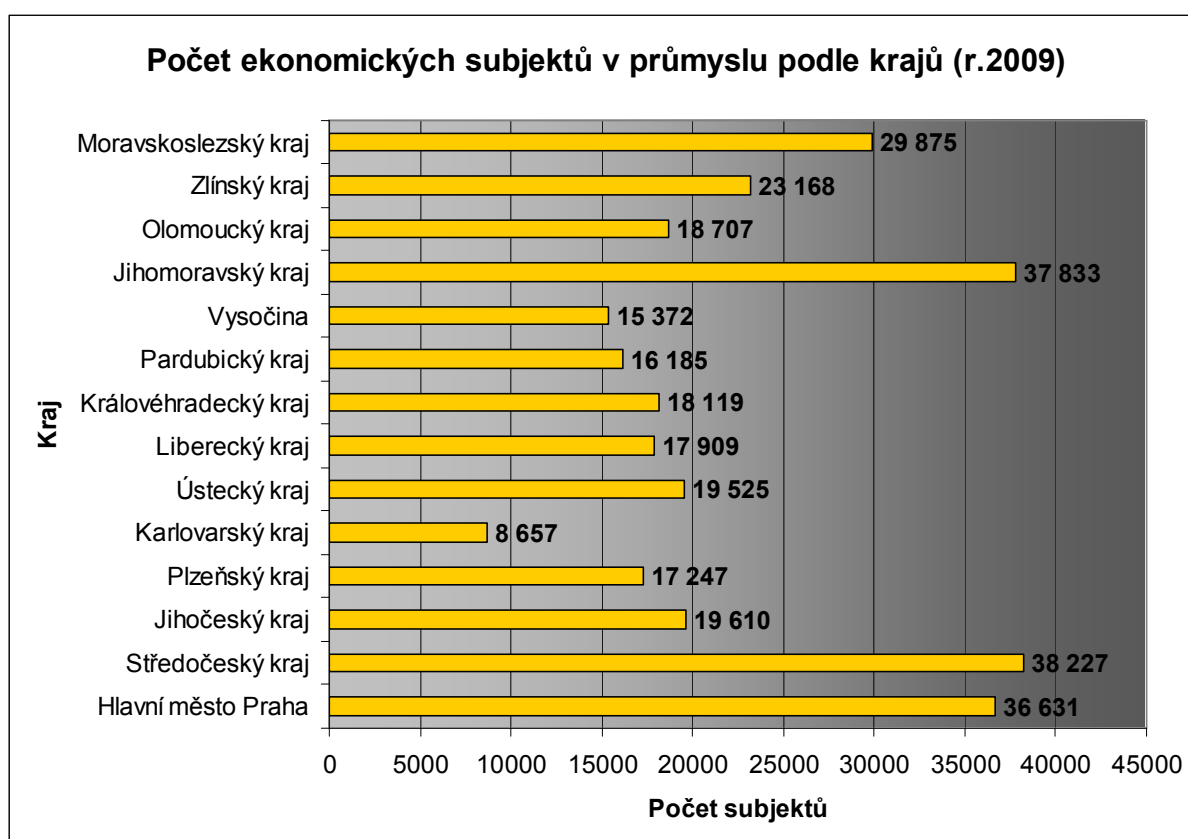
Obrázek 2: Počet ekonomických subjektů v průmyslu podle krajů (r.2009)



Pramen: Veřejná databáze ČSÚ, 2009

Obrázek 2 zobrazuje hustotu rozložení ekonomických subjektů v průmyslu podle krajů. Patrné je, že nejvíce průmyslových subjektů je ve Středočeském kraji, konkrétně v okrese Praha-východ a Příbram. V Jihomoravském kraji jsou nejvíce průmyslové podniky soustředěny v okrese Brno-město a Brno-venkov. Do nejlepší „trojky“ krajů také spadá Hlavní město Praha. Poměrně vysoký počet průmyslových subjektů je také v Moravskoslezském kraji v okresech Ostrava-město a Opava. Obrázek 3 uvádí číselné vyjádření pro jednotlivé kraje. Nejméně průmyslových subjektů se nachází v Karlovarském kraji, na Vysočině a v Pardubickém kraji.

Obrázek 3: Počet ekonomických subjektů v průmyslu podle krajů (r. 2009)

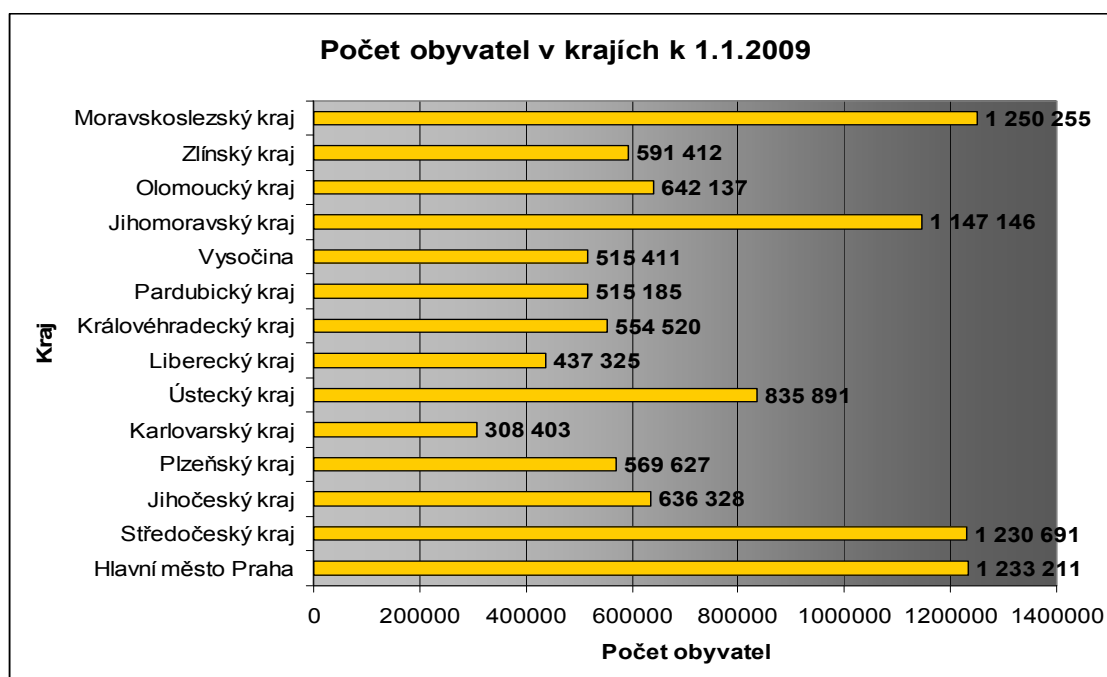


Pramen: Veřejná databáze ČSÚ, 2009

### 5.1.2 Analýza center spotřeby

Při rozložení logistických služeb poskytovatelů je důležitým kritériem spotřeba těchto služeb. Je tedy pravděpodobné, že poptávka po logistických službách bude koncentrována do míst s největší spotřebou, tedy i s největším počtem obyvatel. Obrázek 4 uvádí nejvíce obyvatel v Moravskoslezském kraji (1,25 mil. obyvatel), v Hlavním městě Praha (1,233 mil. obyvatel) a ve Středočeském kraji (1,23 mil. obyvatel). Naopak nejméně obyvatel je v kraji Karlovarském, Libereckém, Pardubickém a na Vysočině.

Obrázek 4: Počet obyvatel v krajích k 1.1.2009



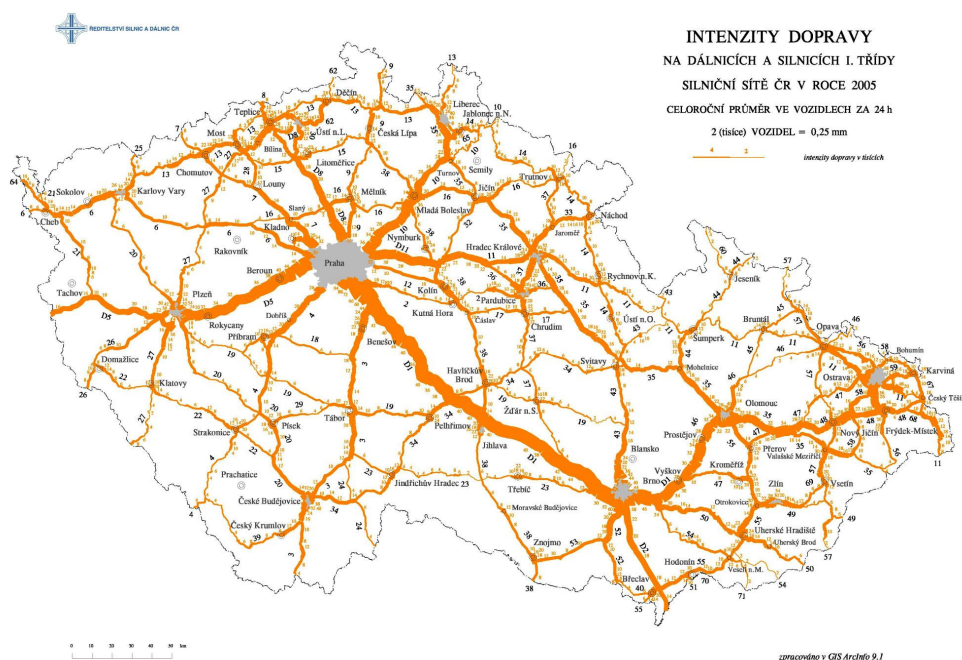
Pramen: Veřejná databáze ČSÚ, 2008

### 5.1.3 Analýza dopravní infrastruktury

Napojení poskytovatele logistických služeb na různé druhy doprav je důležitým kritériem při koncentraci logistických služeb. Nejvíce je v České republice využívána doprava silniční a železniční a do popředí se také dostává doprava letecká. Silniční doprava je nejrozšířenější způsob dopravy v ČR, realizuje přibližně 80 % všech dopravních výkonů. Podíl železniční nákladní dopravy na celkovém objemu v ČR je necelých 20 %. Jak je patrné z obrázku 5 intenzita dopravy na dálnicích a silnicích I. třídy je nejvýznamnější na hlavních dálničních tazích, které spojují hlavní centra spotřeby a průmyslové výroby.



Obrázek 5: Intenzity dopravy na dálnicích a silnicích I. třídy (r. 2005)



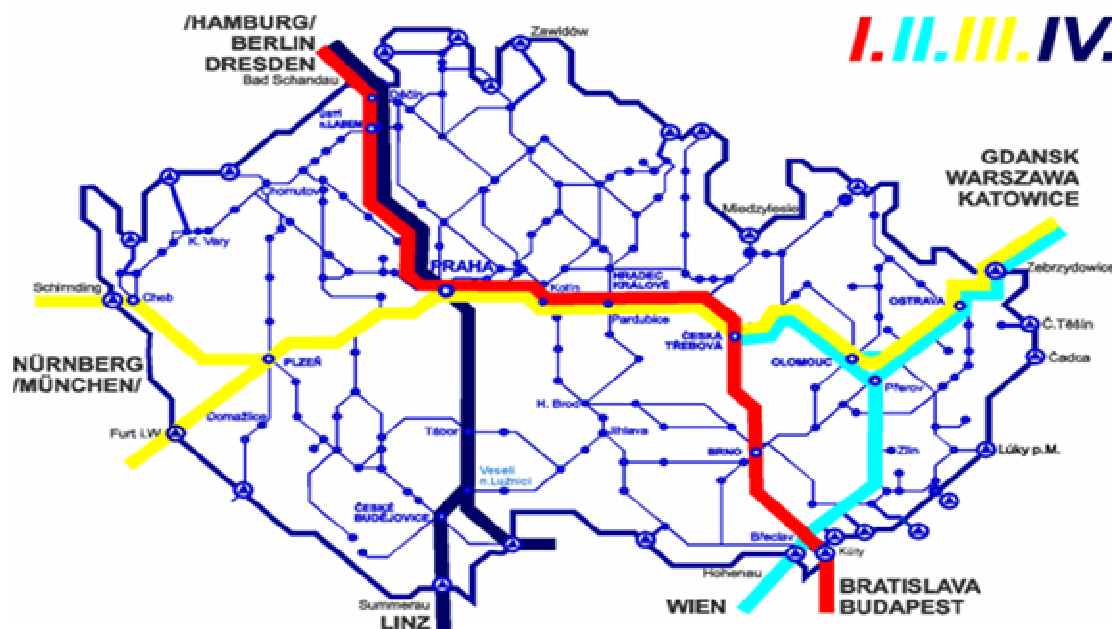
Pramen: Ředitelství silnic a dálnic, 2005

Nejvyšší dopravní obslužnost dosahují oblasti, kde prochází čtyři hlavní mezinárodní koridory. Jsou to především Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Jihomoravský kraj, Moravskoslezský kraj, Královéhradecký kraj, Plzeňský kraj, Jihočeský kraj a Ústecký kraj.

Čtyři hlavní železniční koridory v ČR jsou znázorněny na obrázku 6:

- 1. Berlín (Německo) – Praha – Brno – Břeclav, (Rakousko, Slovensko);
- 2. (Rakousko), Břeclav – Přerov – Karviná, (Č. Třebová);
- 3. Norimberk (Německo) – Cheb, Plzeň, Praha, Olomouc, Karviná, (Polsko);
- 4. Berlín (Německo) - Praha – Č. Budějovice, (Rakousko).

Obrázek 6: Hlavní železniční koridory v ČR



Pramen: Vaněček, D. přednášky z RDR, 2009

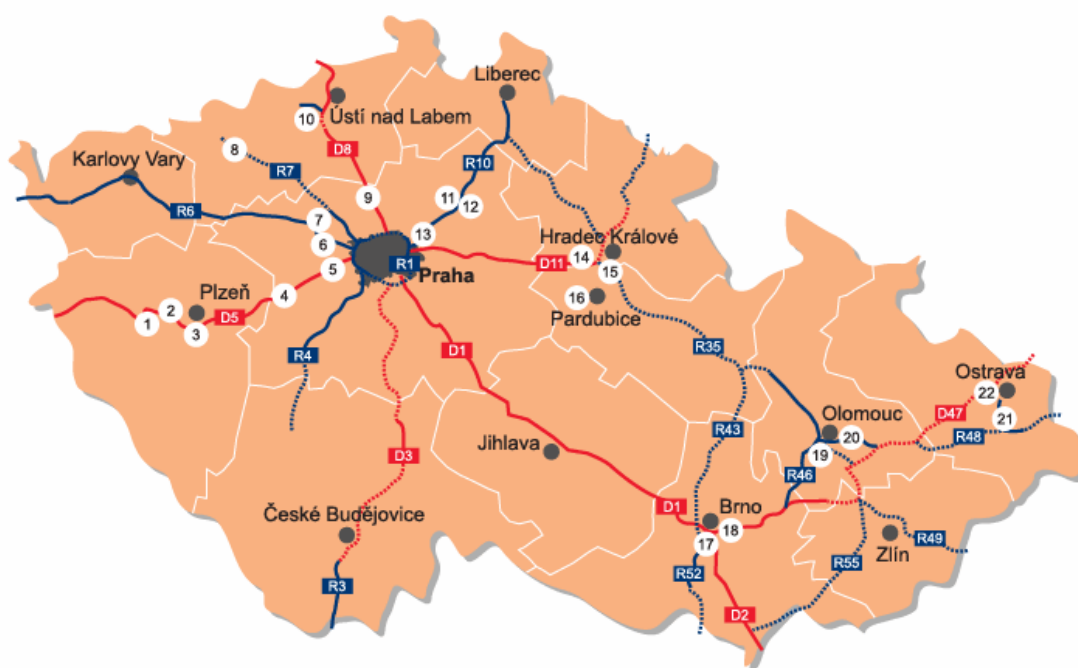
#### 5.1.4 Analýza logistických center

Logistické centrum soustřeďuje do jednoho místa dopravní a zásilkové podniky, ostatní poskytovatele logistických služeb, celní správu, průmyslové a obchodní podniky a s logistikou související poskytovatele služeb jako jsou bankovní, pojišťovací a leasingové společnosti. Při realizaci logistických služeb se využívá především silniční a železniční dopravy, ale vytvářejí se zde také kombinované přepravní řetězce. V logistických centrech se soustředí moderní a inovativní logistické struktury a začlenění do logistického centra představuje pro podniky velkou příležitost.

Jak zobrazuje obrázek 7, logistická centra jsou umístěna zejména podél hlavních dálničních tahů. Mezi hlavní atraktivní lokality patří koridor podél dálnice D1 (Prologis Park Praha) a podél dálnice D5 (Zličín Business Centre). V okrese Praha hl. město jsou významné logistické parky Business park Průmyslová, Čechofracht a.s., DM-WestPoint Distribution Part, NYK Logistics (Czech Republic) s.r.o., VGP Park Horní Počernice a již zmíněný Zličín

Business Centre. Ve Středočeském kraji je soustředěno nejvíce logistických parků: Airport Logistic Park, Business Park Rudná, Cargoport, FM Logistic - Tuchoměřice, INTEC - export a import, spol. s r.o., Northpoint D8 Distribution Park, NYK Logistics (Czech Republic) s.r.o., ProLogis Park Prague D1 West and D1 East, ProLogis Park Úžice, PST Ostrava - sklad Zdiby u Prahy, R6 Logistics Park - Jeneč, Southpoint D1 Distribution Park. V Moravskoslezském kraji je také poměrně dost významných logistických parků: CTP Park Ostrava, Čechofracht a.s., PST Ostrava - sklad Hranice, PST Ostrava - sklad Ostrava. V Jihočeském kraji jsou to logistické parky: Čechofracht a.s., LC Písek, NYK Logistics (Czech Republic) s.r.o. Dobrého napojení na západoevropskou dálniční síť využívají především v logistických parcích Plzeňského kraje: CTPark Bor, CTPark Pilsen, VGP Park Nýřany. Další logistické parky jsou v Libereckém kraji (LC Liberec I, LC Liberec II), Královéhradeckém kraji (LC Jičín, LC Vokšice), Jihomoravském kraji (Logistické centrum ČSAD Hodonín) a v kraji Olomouckém (VGP Park Olomouc). [20]

*Obrázek 7: Logistické parky v ČR*



Pramen: Aktualne.cz, 2008

Legenda: 1)Orange Park/Mayfield 2)VGP Nýřany/VGP 3)ProLogis Štěnovice/ProLogis 4)CTPark Cerhovice/CTP Invest 5)Rudná II.fáze/ORCO 6)R6 Logistics Park/Skanska Property 7)Cargoport Dobrovíz/Hochtief 8)IIG Park Chomutov/Immo Industry Group 9)D8 European Park/AFI Europe 10)D8 Přestanov/Euroform 11)CTPark Mladá Boleslav/CTP Invest 12)VGP Mladá Boleslav/VGP 13)VGP Horní Počernice II.fáze/VGP 14)VGP Hradec Králové/VGP 15)CTPark Hradec Králové/CTP Invest 16)CTPark Pardubice/CTP Invest 17)CTPark Brno South/CTP Invest 18)ProLogis Brno/ProLogis 19)VGP Olomouc/VGP 20)CTPark Lipník nad Bečvou/CTP Invest 21)CTPark Nový Jičín/CTP Invest 22)ProLogis Ostrava/ProLogis

V současné době v České republice vznikají stále nové logistické parky a centra, určená především ke skladování zboží, poskytování logistických služeb a soustředící činnosti s přidanou hodnotou. Rozvoj logistických center a parků se začal prudce rozvíjet v posledních deseti letech a významným činitelem v tomto procesu byl vstup České republiky do EU. Česká republika se díky své výhodné zeměpisné poloze v centru Evropy a poměrně dobré dopravní infrastruktury stává oblíbeným logistickým centrem velkých mezinárodních společností.

Z analýzy spotřeby, průmyslové výroby, dopravní infrastruktury a umístění logistických center vyplývá, že většina poskytovatelů logistických služeb v ČR se nachází v kraji Hlavní město Praha a ve Středočeském kraji. Tyto kraje mají nejvíce obyvatel v porovnání s ostatními kraji v České republice, dopravní infrastruktura je také na vysoké úrovni a nachází se zde nejvíce ekonomických subjektů v oblasti průmyslu. Dalším významným územím pro poskytovatele logistických služeb je Moravskoslezský, Jihomoravský a Ústecký kraj. Naopak nejméně vhodným krajem pro umístění logistických služeb se zdá Karlovarský kraj a Vysočina, co do spotřeby, průmyslu i dopravní infrastruktury. V těchto oblastech se také nevyskytují žádná významná logistická centra.

## **5.2 Analýza současného stavu poskytovatelů logistických služeb v ČR**

Aktuální situace v oblasti poskytovatelů logistických služeb v České republice byla monitorována prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazováno bylo padesát výrobních podniků v ČR z různých oblastí a segmentů trhu. Předběžné testování dotazníku proběhlo ve třech výrobních podnicích osobním dotazováním, eliminoval se tak možný výskyt chyb

ve struktuře dotazníku. Následný výzkum probíhal osobním dotazováním v podnicích a rozesíláním dotazníků prostřednictvím elektronické pošty. Kontaktováno bylo osmdesát podniků, z toho některé neodpověděly, některé zaslaly neúplně vyplněný dotazník. K následnému hodnocení a zpracování bylo vhodných padesát dotazníků.

Největší skupina (48 %) dotázaných výrobních podniků zaměstnává v rozmezí 50 - 99 zaměstnanců, řadí se tak ke středním podnikům. Poměrně velký podíl (30 %) dotázaných se řadí do podniku velkého a 22 % dotázaných podniků je co do počtu zaměstnanců podnikem malým. Téměř polovina respondentů (48 %) dosahuje roční obrát do 500 mil. Kč, 26 % má roční tržby do 100 mil. Kč, 18 % dosahuje obrátu do 3 mld. Kč a shodně 4 % dosáhly skupiny dotázaných dosahující roční obrát do 30 mil. Kč a nad 3 mld. Kč. Nadpoloviční většina respondentů odpověděla kladně na otázku, zda je logistika součástí strategických záměrů společnosti. Z dotázaných, kteří nezahrnují logistiku do svých strategických záměrů (24 %) to byly především malé podniky s méně než padesáti zaměstnanci a podniky s ročním obrátem do 100 mil. Kč.

### **5.2.1 Logistika jako nástroj zvyšování efektivity**

Většina dotázaných podniků (80 %) uvedla, že považuje logistiku jako nástroj ke zvyšování efektivity v podnikání. Z toho s tím souhlasí určitě 48 % a spíše s tím souhlasí 32 %. Pouhých 20 % podniků nepovažuje logistiku jako nástroj ke zvyšování efektivity. Lze soudit, že si většina českých podniků uvědomuje důležitost zlepšování a neustálého vývoje v oblasti logistiky. V logistických procesech spatřuje příležitost, jak zvýšit svoji konkurenční výhodu a zlepšit postavení na trhu. To je velká výzva pro poskytovatele logistických služeb, kteří budou ve snaze uspokojit své zákazníky využívat nejmodernějších technologií, aby dodali svou službu za kratší dobu a s nižšími náklady.

Obrázek 8: Logistika jako nástroj zvyšování efektivity

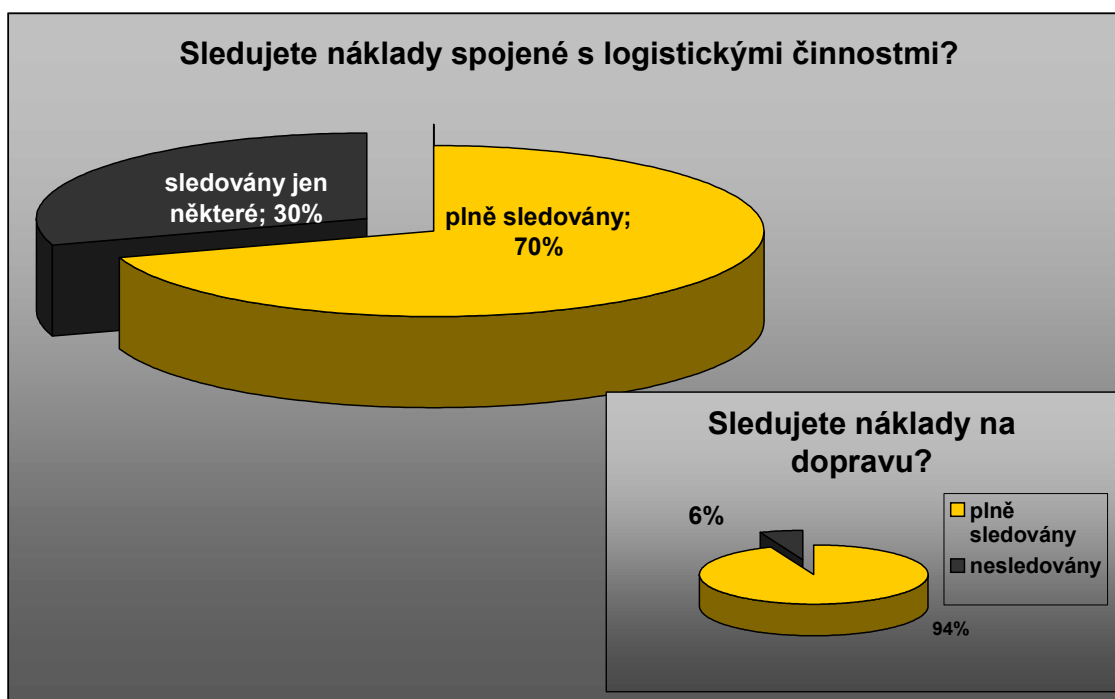


Zdroj: Vlastní šetření

## 5.2.2 Náklady spojené s logistickými činnostmi

S efektivitou souvisí i sledování nákladů. Jak je patrné z obrázku 9, většina (70 %) dotázaných podniků plně sleduje náklady spojené s logistickými činnostmi, 30 % sleduje jen některé logistické náklady a žádný z respondentů neodpověděl záporně, tedy že by nesledoval žádné náklady. Z podniků, které náklady spojené s logistickými činnostmi sledují, téměř všichni zároveň sledují náklady na dopravu. Je s podivem, že 6 % dotázaných podniků náklady spojené s dopravou nesledují. Těchto 6 % respondentů bylo ze skupiny podniků, které nezahrnují logistiku do svých strategických záměrů. V oblasti dopravy je obrovská konkurence. V případě, že podnik není spokojený s náklady na dopravu, hledá si jiného dopravce, který mu nabídne lepší cenové podmínky. Jediným problémem v této oblasti je, že jsou většinou smlouvy mezi poskytovatelem a podnikem uzavírány na rok či několik let, to zavazuje podnik v tomto časovém horizontu využívat služeb dražšího poskytovatele či dopravce.

Obrázek 9: Náklady spojené s logistickými činnostmi

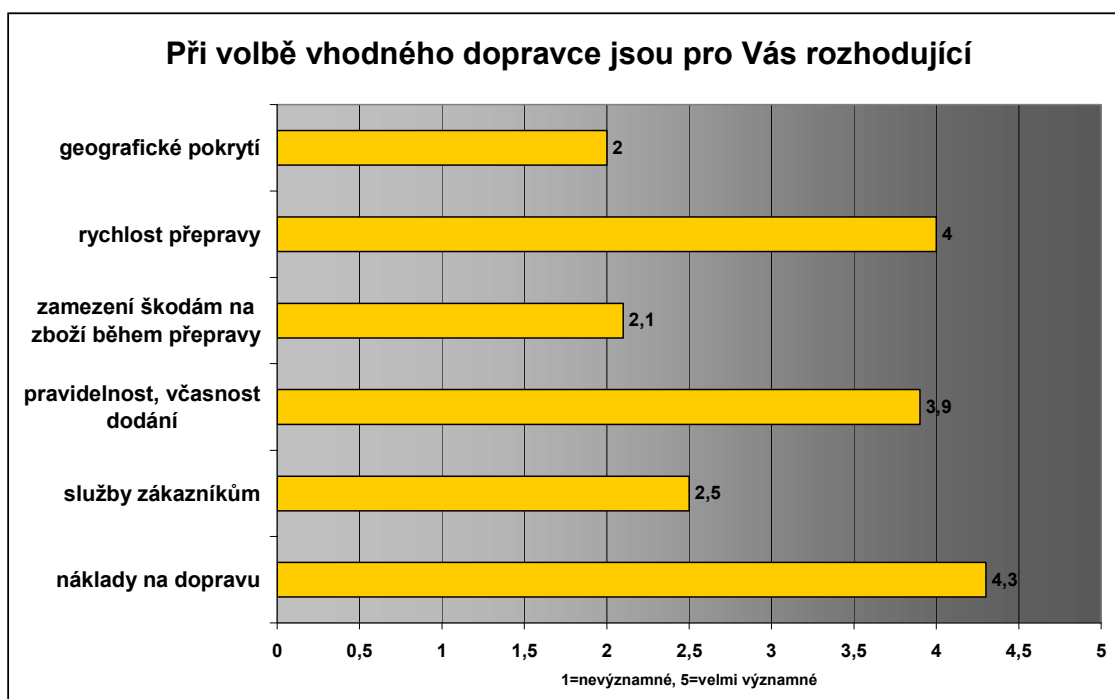


Zdroj: Vlastní šetření

### 5.2.3 Kritéria při volbě vhodného dopravce

Na otázku co je pro Vás rozhodující při volbě vhodného dopravce, měli respondenti na výběr jednotlivá kritéria, která hodnotili ve stupnici 1 - 5. „1“ bylo nevýznamné kritérium a „5“ velmi významné. Jako nejvíce významné tedy hodnotili náklady na dopravu (koeficient 4,3), dále byla téměř shodně hodnocena rychlost přepravy s koeficientem 4 a pravidelnost a včasnost dodání s koeficientem 3,9. Jako nejméně významné bylo hodnoceno geografické pokrytí (koeficient 2) a zamezení škodám na zboží během přepravy (koeficient 2,1). Uprostřed škály, jak je patrné z obrázku 10, byly hodnoceny služby zákazníkům. Z výzkumu jasně vyplývá, že podniky dávají přednost nižším nákladům a včasné a rychlé dodávce, před kvalitou služby v podobě zamezení škodám na zboží během přepravy a před geografickým pokrytím nabízených služeb.

Obrázek 10: Rozhodující kritéria vhodného dopravce



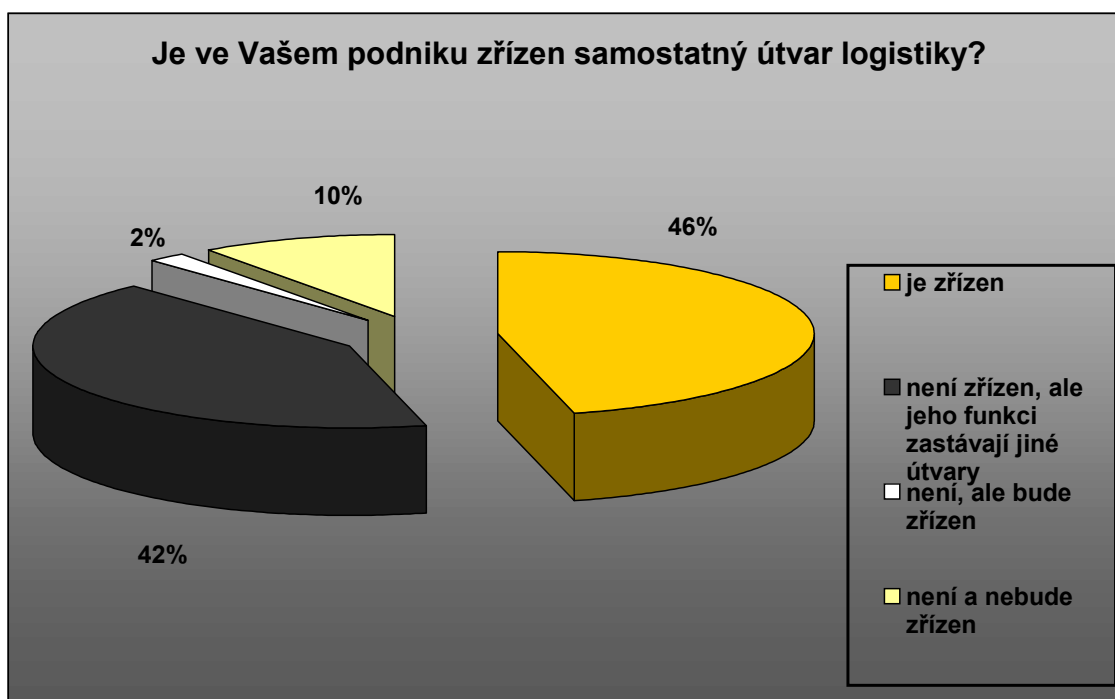
Zdroj: Vlastní šetření

## 5.2.4 Útvar logistiky v podniku

Respondenti byli dotazováni, zda je v jejich podniku zřízen samostatný útvar logistiky. Jak je znázorněno na obrázku 11 v téměř polovině dotázaných podniků (46 %) je zřízen samostatný útvar logistiky. 42 % respondentů uvedlo, že samostatný útvar logistiky sice není zřízen, ale jeho funkci zastávají jiné útvary, 2 % podniků plánují samostatný útvar zřídit. 10 % podniků uvedlo, že samostatný útvar logistiky není a nebude zřízen. V této skupině podniků jsou malé podniky do 50 zaměstnanců a podniky, které nepovažují logistiku jako možný nástroj ke zvyšování efektivity. Ve skupině podniků, které samostatný útvar logistiky mají, je významné zastoupení středních a velkých podniků a podniků, kteří sledují náklady na logistické činnosti.



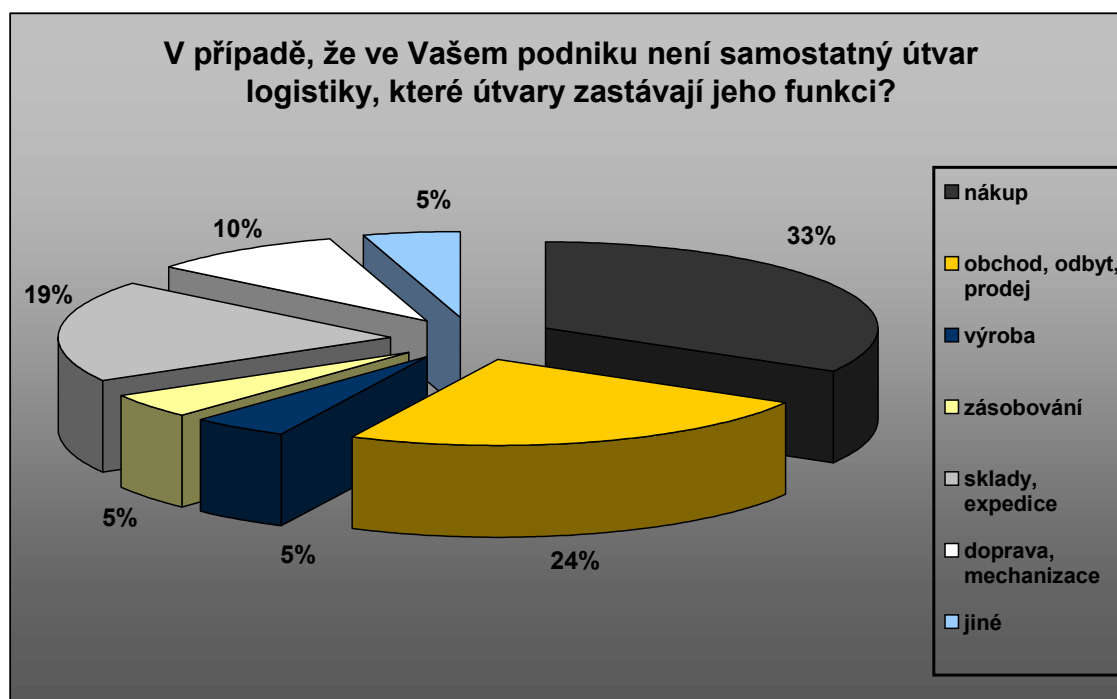
Obrázek 11: Zřízení útvaru logistiky



Zdroj: Vlastní šetření

V případě respondentů, u kterých funkci logistiky zastávají jiné útvary, bylo dále dotazováno, na které útvary byla tato funkce přenesena. Jak podniky rozdělují činnosti spojené s logistikou mezi jednotlivé útvary svého podniku je znázorněno na obrázku 12. Z dotazovaného vzorku podniků nejvíce zastávají funkci logistiky oddělení nákupu (33 %) a oddělení obchodu, odbytu a prodeje (24 %). Téměř pětina podniků využívá k logistickým činnostem své sklady a expedice. Je to především zajišťování dopravy, skladování, zásilková služba, distribuce, přesun a zajištění materiálu a zboží. Desetina podniků přenáší činnosti spojené s logistikou na oddělení dopravy a mechanizace. Shodných 5 % dotázaných využívá útvary zásobování, výroby a ostatních oddělení. Podniky by tedy měly vzít v úvahu, zda jim logistické činnosti zastávané jinými než logistickými útvary přinášejí stejnou efektivitu a požadované výkony jako v případě samostatného útvaru logistiky, či v případě externího poskytovatele logistických služeb. Přenesení logistických činností na jiný útvar podniku může znamenat nižší odbornost a s tím spojené vícenáklady. Řešením by bylo proškolení těchto útvarů, či vymezení kompetentní osoby, která by za logistiku převzala veškerou zodpovědnost.

Obrázek 12: Útvary zastávající funkci útvaru logistiky



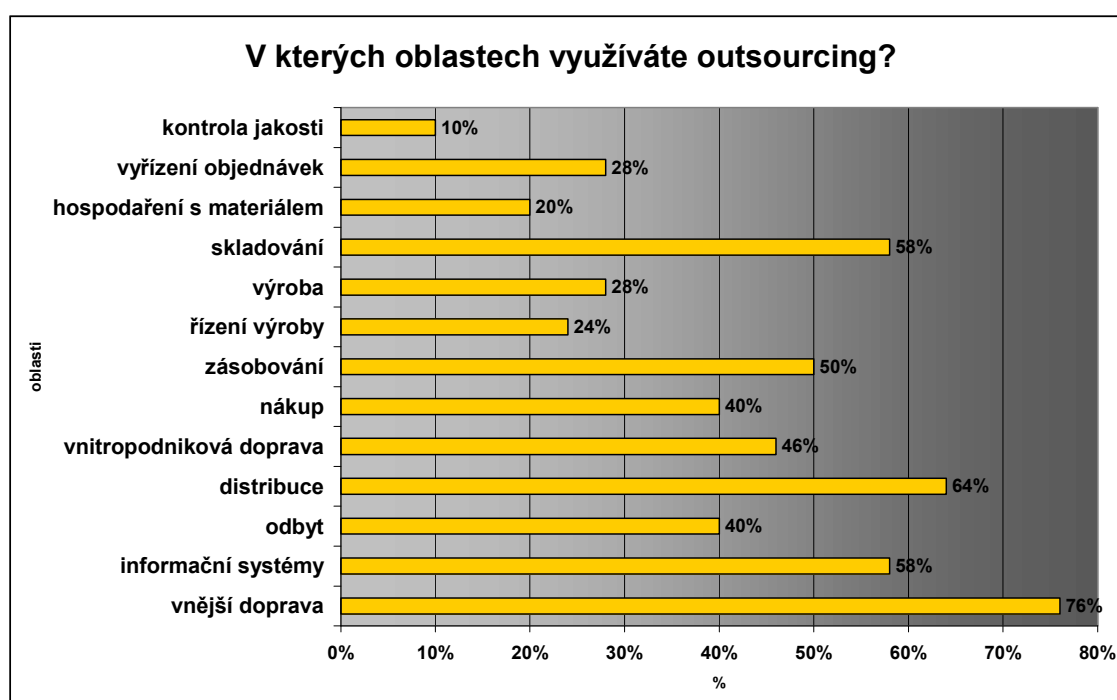
Zdroj: Vlastní šetření

### 5.2.5 Oblasti využití outsourcingu a důvody vedoucí k outsourcingu logistiky

Outsourcing logistiky je outsourcing kompletního logistického řetězce nebo souboru celých logistických systémů. Naproti tomu outsourcing v logistice znamená outsourcing dílčího úseku logistického řetězce, jeho fáze či článku – například logistického centra nebo určitého rozsahu činností. Outsourcing v logistice má stále větší význam a dá se pozorovat rostoucí vývojová tendence, outsourcing logistiky jako celku stále ještě zůstává budoucností. Obrázek 13 zobrazuje, v kterých oblastech podniky přesouvají činnosti na externího poskytovatele. Nejvíce je outsourcována vnější doprava, využívá jí 76 % dotázaných podniků, distribuce (64 %) a skladování (58 %). Obecně lze říci, že vnější doprava a distribuce vyžaduje vysokou odbornost, rychlost dodání a kvalitní zacházení s přepravovaným zbožím. Tyto činnosti spolu se skladováním také vyžadují vysoké investice. Pro podnik je tedy výhodnější najmout si na tyto činnosti externího poskytovatele s vlastními kapacitami a zdroji, který je současně i odborník v té které oblasti. Většina malých a středních podniků využívá

outsourcing také v oblasti informačních systémů. Nejméně si podniky najímají externího poskytovatele v oblastech kontroly jakosti, hospodaření s materiálem, výroby a řízení výroby. Většina podniků se v těchto oblastech specializuje sama. To souvisí i s menší důvěrou v externího poskytovatele v oblasti výroby a se zachováním výrobního tajemství a know-how firmy.

Obrázek 13: Oblasti využití outsourcingu

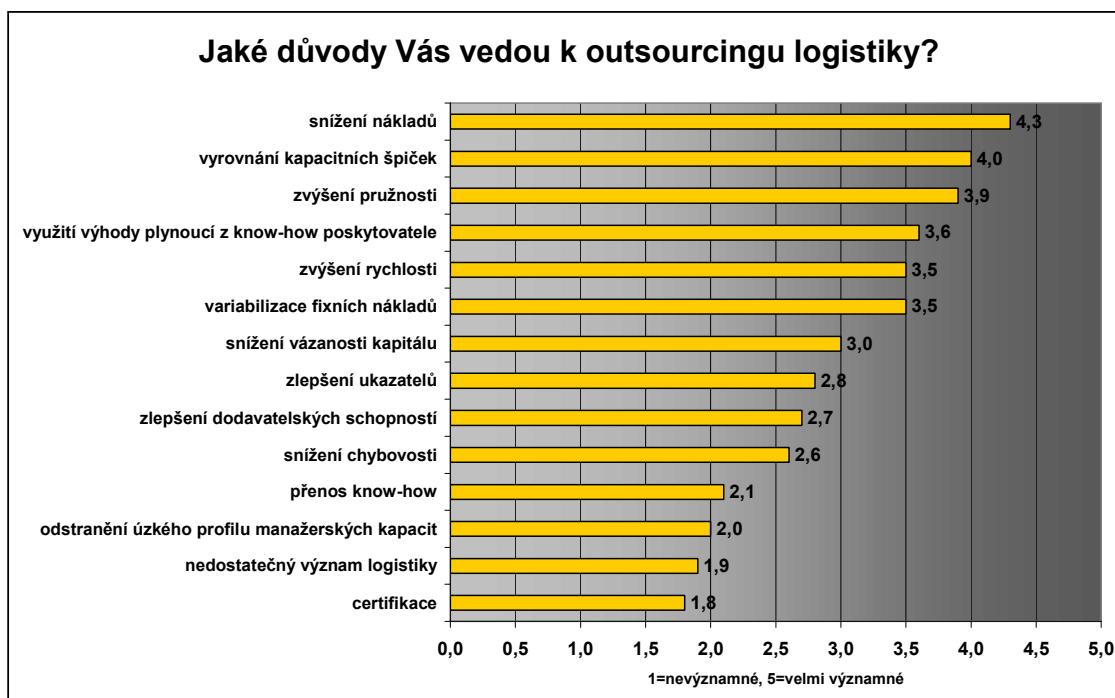


Zdroj: Vlastní šetření

Na obrázku 14 jsou sestupně znázorněny důvody, které vedou k outsourcingu logistiky. Je možné, že údaje jsou poněkud zkreslené, neboť většina podniků nerozlišuje rozdíl mezi outsourcingem logistiky, jako outsourcingem celého logistického řetězce a outsourcingem dílčího článku logistického řetězce. Jednotlivé důvody, vedoucí k outsourcingu logistiky byly hodnoceny ze škály 1 - 5 (1 - nevýznamné, 5 - velmi významné). V rozmezí významnosti 4,3 - 3,9 byly hodnoceny důvody snížení nákladů, vyrovnání kapacitních špiček a zvýšení pružnosti. Poměrně vysokým koeficientem byly hodnoceny důvody využití výhody plynoucí z know-how poskytovatele (koeficient 3,6), zvýšení rychlosti (3,5) a variabilizace fixních nákladů (3,5). Snížení vázanosti kapitálu hodnotí respondenti koeficientem významnosti 3,

podobně je tomu tak u zlepšení ukazatelů. Jako nejméně významný důvod, vedoucí k outsourcingu logistiky byla označena certifikace.

Obrázek 14: Důvody outsourcingu logistiky



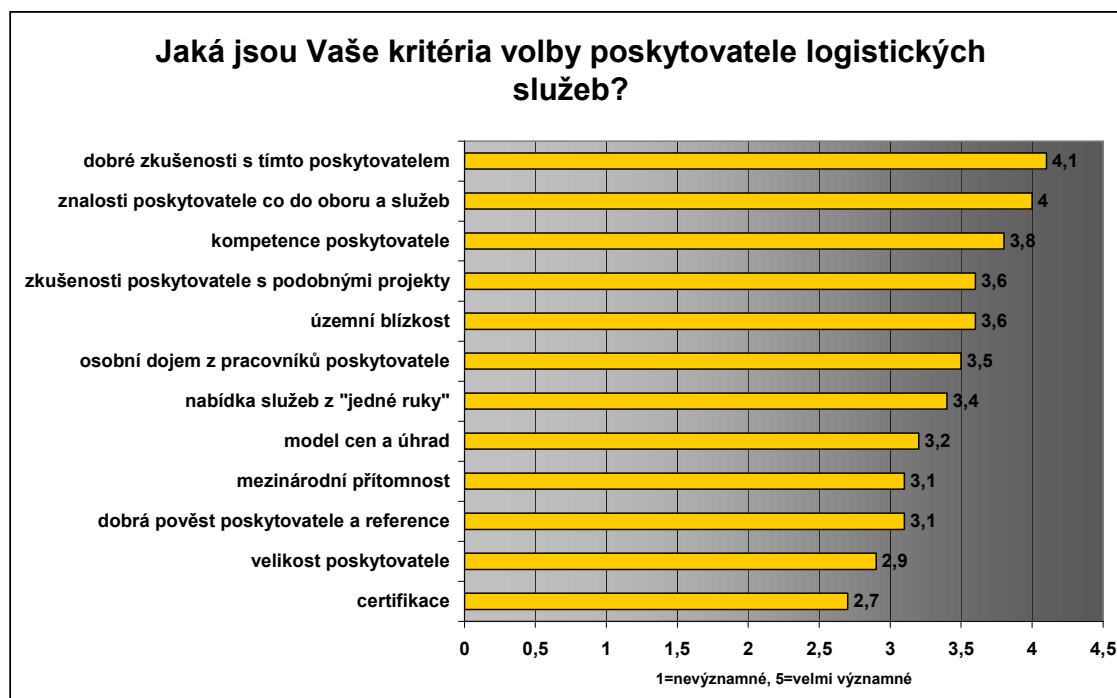
Zdroj: Vlastní šetření

## 5.2.6 Kritéria volby poskytovatele logistických služeb

Významnou informací pro poskytovatele logistických služeb je znalost kritérií, podle kterých podniky volí své poskytovatele, ti tak mohou reagovat na požadavky zákazníků a lépe přizpůsobovat své služby. Hodnocení kritérií bylo opět na škále významnosti 1 - 5. Obrázek 15 ukazuje, že nejlépe hodnoceným kritériem pro výběr poskytovatele logistických služeb byly dobré zkušenosti s tímto poskytovatelem (koeficient 4,1), znalosti poskytovatele co do oboru a služeb (4) a kompetence poskytovatele (3,8). Poskytovatel by měl nabízet své služby podnikům územně blízkým, neboť toto kritérium bylo hodnoceno jako poměrně významné. Také zkušenosti poskytovatele s podobnými projekty jsou pro podniky přínosné. Poskytovatel by také měl dbát na celkový dojem svých pracovníků a měl by nabízet služby z „jedné ruky“. Při volbě vhodného poskytovatele je nejméně významná velikost poskytovatele a certifikace.

Obecně lze říci, že má poskytovatel výhodu v případě, že působí na mezinárodním trhu a že má dobrou pověst a reference (koeficient 3,1).

Obrázek 15: Kritéria volby poskytovatele logistických služeb



Zdroj: Vlastní šetření

### 5.2.7 Spokojenost a důvody vedoucí ke změně poskytovatele logistických služeb

Plně spokojeni se svým poskytovatelem jsou pouhá 2 % dotázaných podniků, v rozmezí 80 - 90% míře spokojenosti je pětina podniků. Zajímavé je, že celá čtvrtina je spokojená pouze ze 40 - 50 %. Míra spokojenosti dotázaných podniků je patrná z tabulky 3.

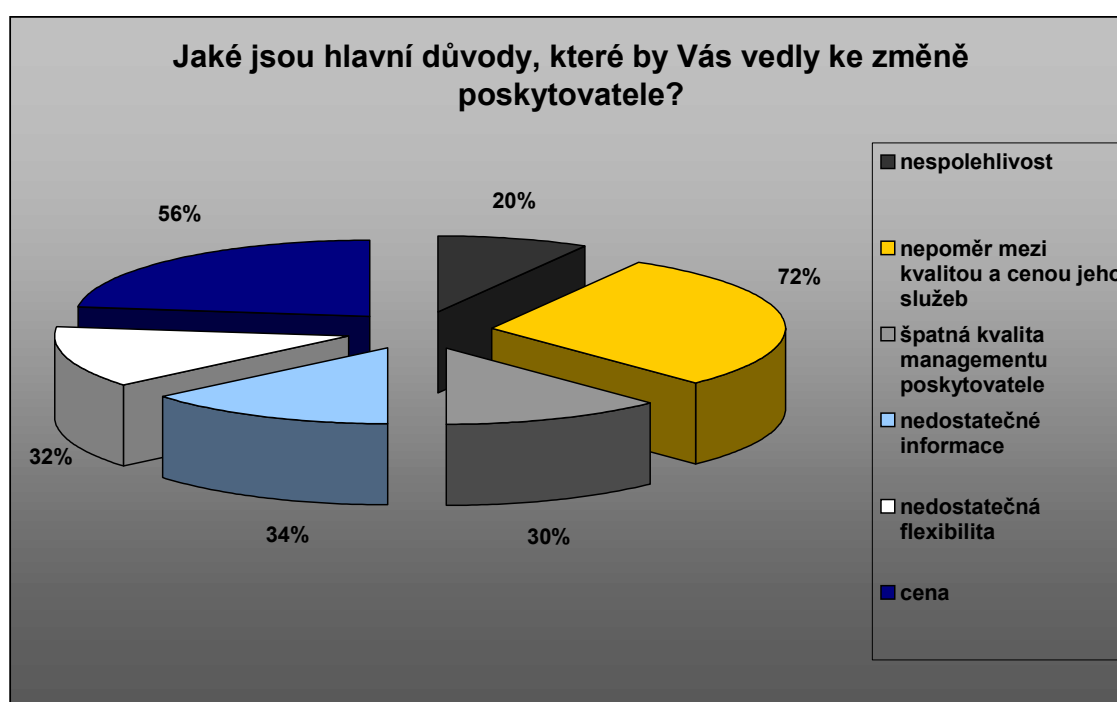
Tabulka 3: Míra spokojenosti s poskytovatelem logistických služeb

Míra spokojenosti	Na kolik jste spokojeni s poskytovatelem, se kterým spolupracujete?									
	0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	40-50%	50-60%	60-70%	70-80%	80-90%	90-100%
% podniků	4%	2%	0%	16%	24%	2%	18%	12%	20%	2%

Zdroj: Vlastní šetření

Hlavní důvody vedoucí podniky ke změně poskytovatele logistických služeb jsou znázorněny na obrázku 16. 72 % respondentů uvedlo jako důvod pro změnu poskytovatele výrazný rozdíl mezi nízkou kvalitou poskytovaných služeb a vysokou cenou za tyto služby. Pro více než polovinu podniků je také důvodem změny poskytovatele cena. Zajímavé je, že pro podniky je důležitá kvalita managementu poskytovatele více než celková spolehlivost. Změnu poskytovatele by z důvodu špatného managementu poskytovatele provedla téměř třetina dotázaných podniků.

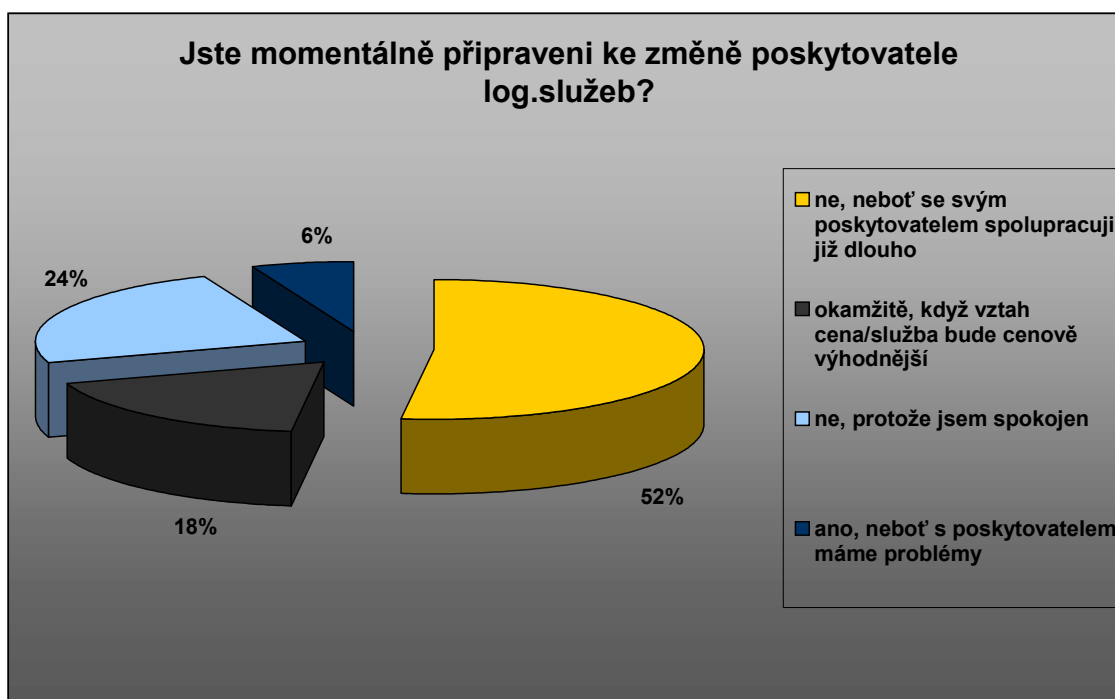
Obrázek 16: Důvody vedoucí ke změně poskytovatele



Zdroj: Vlastní šetření

V souvislosti se změnou poskytovatele byli respondenti dále dotazováni, zda jsou momentálně na změnu poskytovatele logistických služeb připraveni. Polovina podniků na změnu připravena není z důvodu, že se svým poskytovatelem pracuje již dlouho. Čtvrtina respondentů je spokojena, neměnila by tedy poskytovatele služeb. Pokud by nabídl jiný poskytovatel lepší a cenově výhodnější vztah ceny a služby, 18 % podniků by okamžitě změnilo poskytovatele. Část respondentů (6 %) je momentálně připravena na změnu poskytovatele, neboť s ním má problémy.

Obrázek 17: Přípravenost ke změně poskytovatele logistických služeb



Zdroj: Vlastní šetření

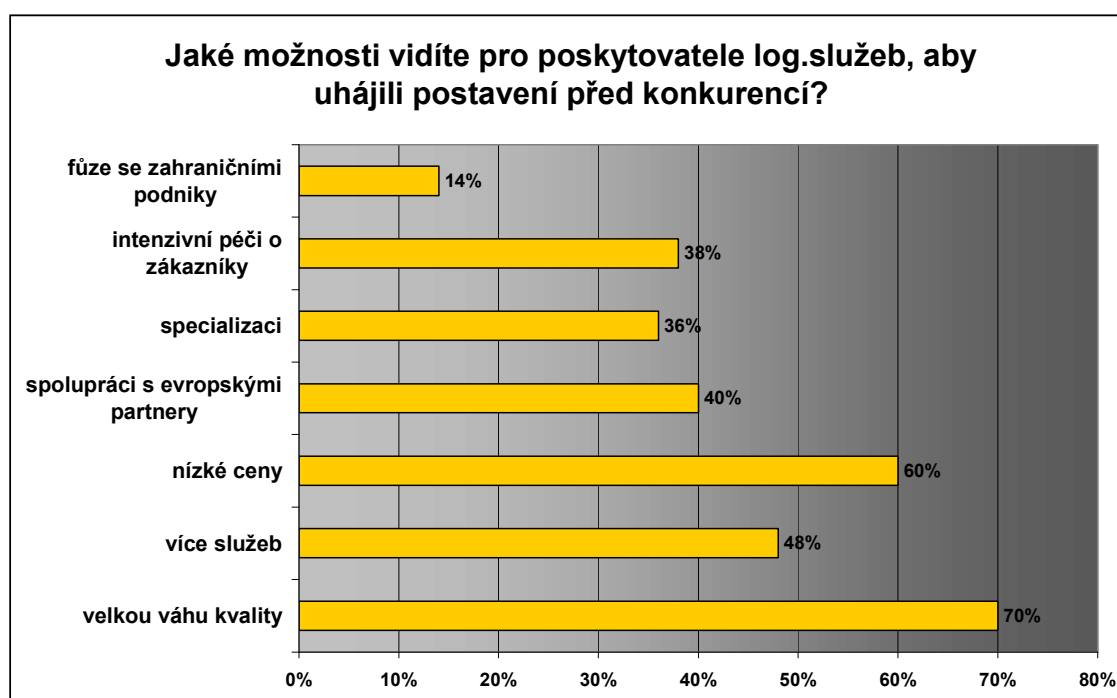
### 5.2.8 Možnosti poskytovatele logistických služeb ve vztahu ke konkurenci

V současné době, kdy se v oblasti logistiky specializuje mnoho firem, je na logistickém trhu mezi poskytovateli logistických služeb ostrá konkurence. Vodítkem pro poskytovatele v otázce, jak obstát před konkurencí, by mohly být následující výsledky výzkumu u potenciálních klientů, tedy u výrobních podniků.

Většina dotázaných podniků si myslí, že jako nástroj zlepšení a uhájení své pozice před konkurencí by měli poskytovatelé logistických služeb spatřovat v kvalitě svých služeb a v nízkých cenách. Avšak ne za cenu snižování kvality ve snaze o nejnižší cenu. Vztah ceny a kvality by měl být v takovém poměru, aby zákazník nehodnotil budoucí kvalitu služeb na základě nižší nabízené ceny. Většina podniků by si za kvalitu ráda zaplatila, avšak ne neúnosnou cenu. Jako možný konkurenční nástroj spatřují podniky v nabídce většího spektra služeb. Podniky by si tak nemusely najímat více poskytovatelů služeb, ale využily by nabídky od jednoho poskytovatele, který by zastřešoval kompletní nabídku požadovaných služeb. Zlepšil by se tak i informační tok a celý proces by byl více efektivní. Podniky si také myslí,

že možností, jak uhájit svou pozici před konkurencí, je spolupráce s evropskými partnery, avšak fúze nepovažují za tolik významné. Spolupráce s evropskými partnery je významná především pro menší české poskytovatele, kteří díky své specializaci mohou pokrýt část trhu, ve které se evropský partner příliš nespécializuje. Pro menšího českého poskytovatele je to i příležitost dostat určité zakázky pod záštitou většího evropského partnera, na které by samostatně nedosáhl.

Obrázek 18: Možnosti uhájení se před konkurencí



Zdroj: Vlastní šetření

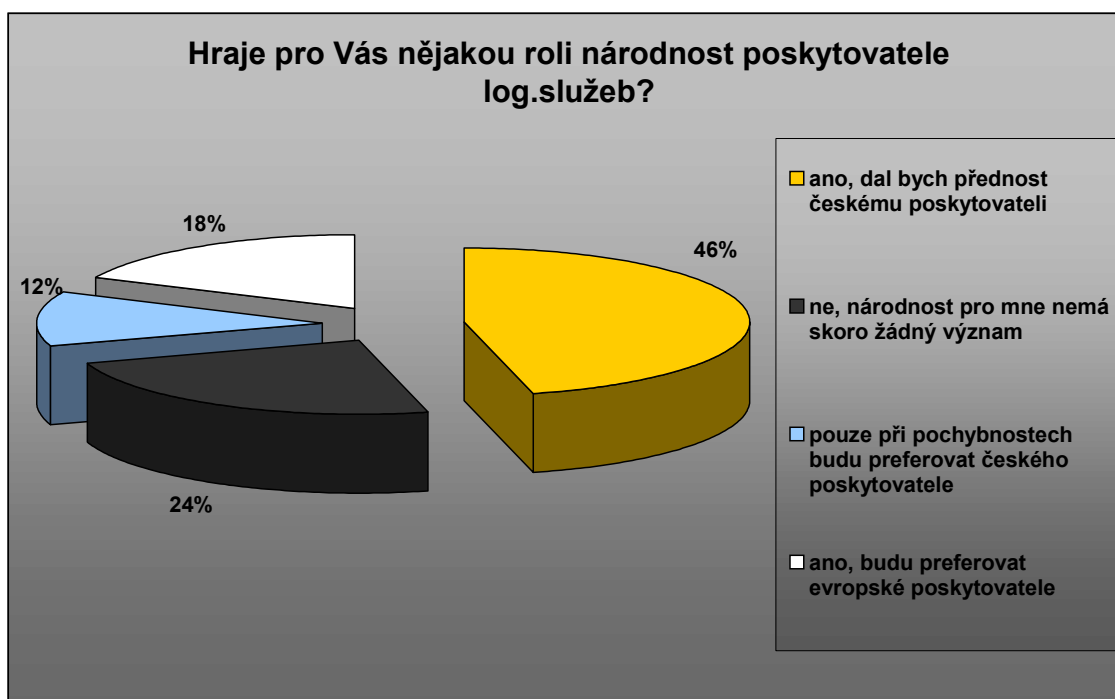
## 5.2.9 Národnost poskytovatele logistických služeb

Téměř polovina dotázaných podniků dává přednost českému poskytovateli. V této skupině jsou především malé a střední podniky do 100 zaměstnanců. Pro čtvrtinu dotázaných nemá národnost poskytovatele logistických služeb žádný význam. Zajímavé je, že 18 % podniků preferuje spíše evropské poskytovatele a v případě nějakých pochybností 12 % dotázaných preferuje českého poskytovatele. Obecně lze říci, že české podniky dávají přednost českým poskytovatelům. Evropské poskytovatele preferují hlavně podniky s ročním



obratem nad 500 mil. Kč. V případě, že se nějaký zahraniční investor rozhodne rozšířit své podnikání do České republiky, raději outsourcuje logistické činnosti na poskytovatele logistických služeb, který zná český trh a podmínky. Nemusí být pravidlem, že zahraniční investor hledá českého poskytovatele. Je mnoho zahraničních poskytovatelů působících již dlouho na českém trhu, kteří se výborně adaptovali a vykonávají své služby kvalitně.

Obrázek 19: Národnost poskytovatele logistických služeb

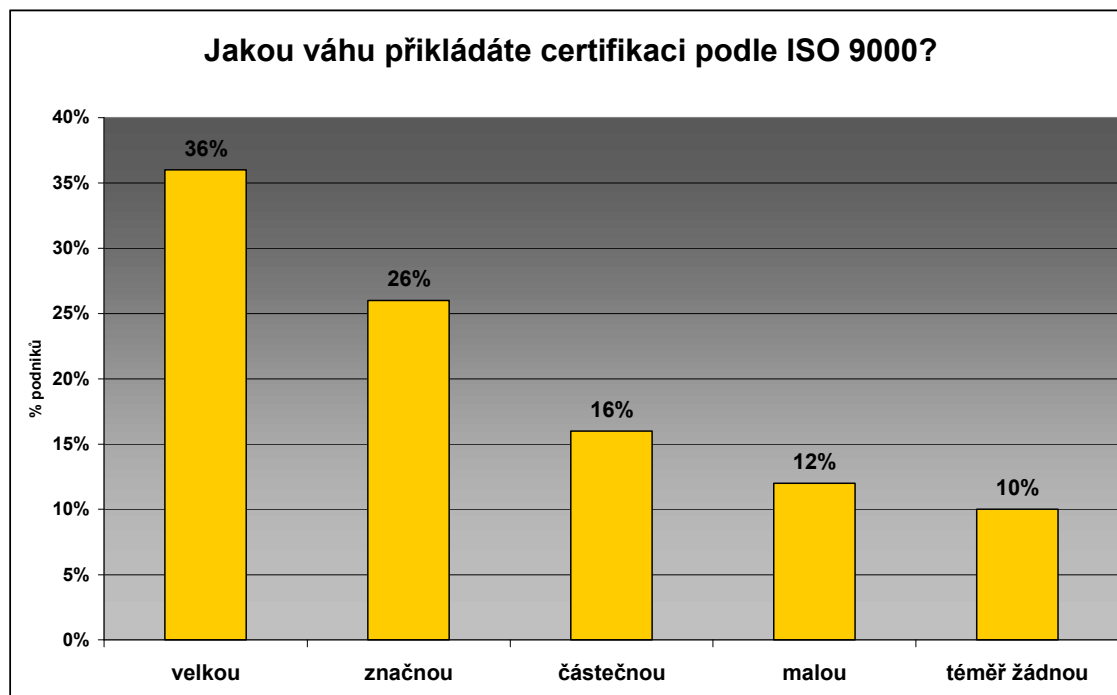


Zdroj: Vlastní šetření

### 5.2.10 Certifikace ISO 9000

V současné době je téměř nezbytné pro podniky a poskytovatele logistických služeb, kteří chtějí uspět v konkurenčním boji, aby certifikovaly své činnosti a dodržovaly quality management. Součástí výzkumu u výrobních podniků byla otázka, jakou přikládají váhu certifikaci podle ISO 9000. Jak je patrné z obrázku 20, 36 % respondentů jí přikládá velkou váhu, 26 % značnou. Malou váhu a téměř žádnou certifikaci přikládá 12 % a 10 % dotázaných podniků. Tyto výsledky je zajímavé porovnat s kritérii pro volbu poskytovatele (obrázek 15), kde certifikaci podniky hodnotily na škále významnosti koeficientem 2,7.

Obrázek 20: Certifikace ISO 9000

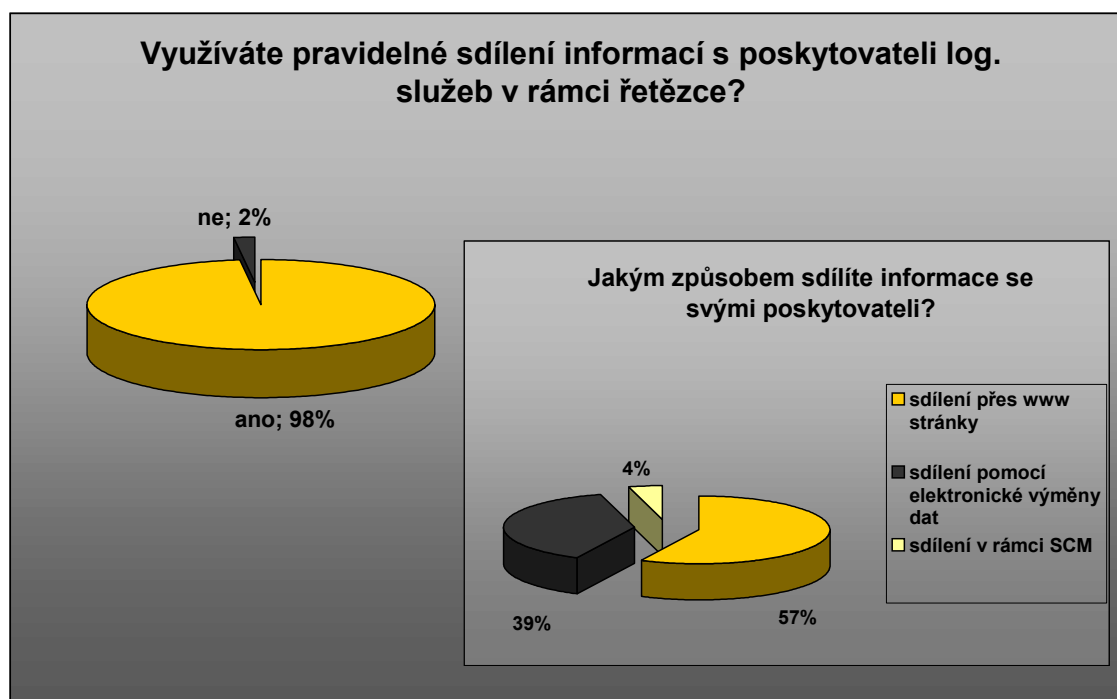


Zdroj: Vlastní šetření

### 5.2.11 Sdílení informací s poskytovateli logistických služeb

Téměř všichni respondenti (98 %) odpověděli, že se svými poskytovateli logistických služeb pravidelně sdílejí informace v rámci řetězce. Malé podniky nejčastěji sdílejí své informace přes www stránky. Z dotázaného vzorku to bylo 57 % podniků. Tento způsob sdílení informací bude pravděpodobně v budoucnu potlačován a do popředí se budou spíše drát jiné způsoby sdílení informací, jako EDI (elektronická výměna dat) a sdílení informací v rámci SCM, za které se dá považovat sdílení na základě stejného operačního systému, do kterého obě strany zapisují potřebné informace. Tento způsob sdílení informací se svými poskytovateli zatím využívají jen 4 % dotázaných podniků.

Obrázek 21: Sdílení informací s poskytovateli logistických služeb



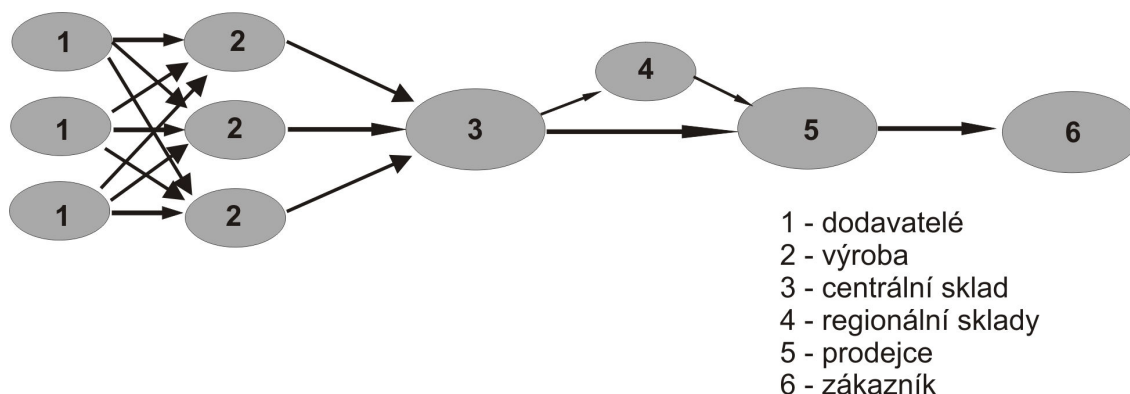
Zdroj: Vlastní šetření

## 5.3 Dodavatelský řetězec pneumatik Bridgestone

### 5.3.1 Centrální evropský sklad Bor u Tachova

Dodavatelský řetězec pneumatik Bridgestone je znázorněn na obrázku 22. Výroba pneumatik Bridgestone probíhá v mnoha zemích světa. Proces plynulé výroby zajišťují dodavatelé jednotlivých surovin. Společnost Bridgestone konkrétní dodavatele nechce zveřejnit a pokládá celý proces výroby včetně dodavatelů a konkrétních surovin za výrobní tajemství.

Obrázek 22: Dodavatelský řetězec pneumatik Bridgestone



Zdroj: Vlastní šetření

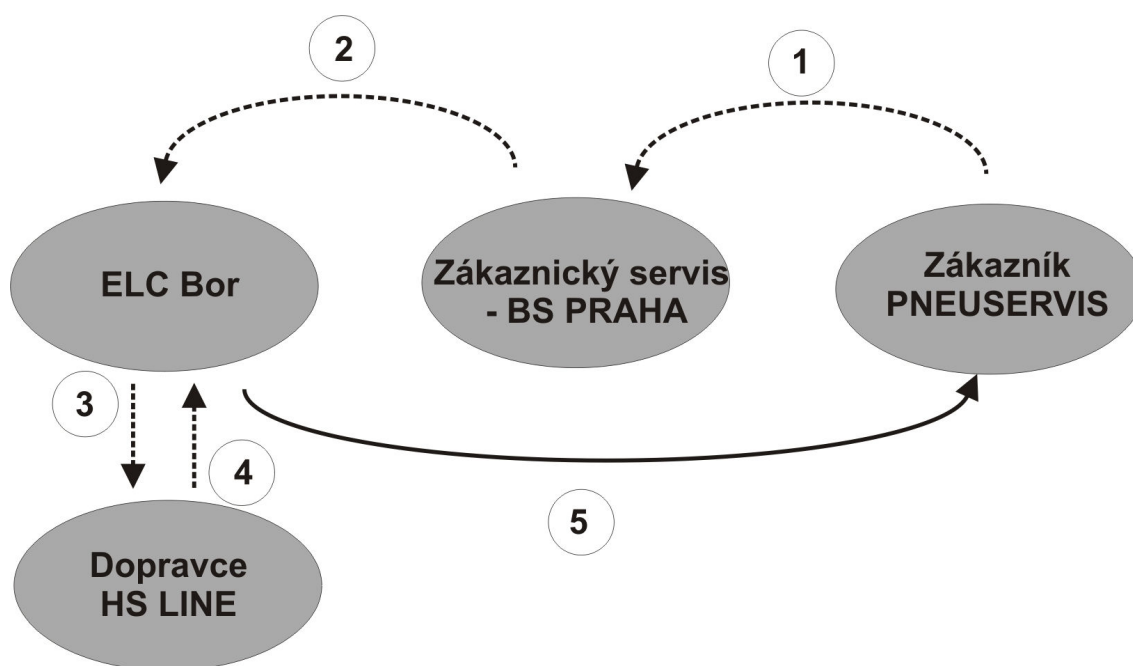
Dopravu z výroby do centrálních skladů si společnost Bridgestone zajišťuje prostřednictvím spedičních společností. Výrobky z japonských výroben se do Evropy přepravují lodí v kontejnerech, kde jsou pneumatiky volně ložené. Z hamburského přístavu jsou do centrálních evropských skladů kontejnery přepravovány z části po železnici a z části nákladní automobilovou dopravou. Konkrétně pro centrální logistický sklad v Boru u Tachova kontejnery putují z přístavu po železnici do Nýřan u Plzně, kde je spediční společnost přejímá a dopravuje po silnici do skladu v Boru. Z evropských výrobních center jsou pneumatiky přepravovány několika spedičními společnostmi, se kterými má Bridgestone dlouhodobější kontrakt. Pneumatiky jsou v nákladních prostorách aut volně ložené (příloha 3, obrázek 31), což vyžaduje kvalitní a spolehlivé návěsy. Společnost Bridgestone provádí kontrolu kvality každého kamionu, kde sleduje například čistotu podlahy, počet bočnic, celní lanko, neporušenou plachtu.

### 5.3.2 Tok zboží a informací

Dále z centrálního skladu v Boru putuje zboží buď přímo do prodejny a k zákazníkovi nebo do menších regionálních skladů. Podrobnější postup při dopravě zboží k zákazníkovi je znázorněn na obrázku 23. Jsou zde znázorněny jak toky informací (přerušovaná čára), tak toky zboží (plná čára). Proces distribuce začíná u zákazníka, tedy například v prodejně

pneuservisu, kde si prodejce přes internet objedná u zákaznického servisu určité množství a druh pneumatik (značeno jako cesta 1). Zákaznický servis Bridgestone (BS) sídlící v Praze přijímá objednávky od zákazníka každý den do 15 hod, přičemž se zavazuje, že zboží bude doručeno do 25 hodin, tedy do 16 hod druhého dne. Zákaznický servis dále pošle data prostřednictvím elektronické výměny dat do centrálního skladu v Boru, také do 15 hod (značeno jako cesta 2). Přenos dat trvá nějakou dobu, proto jsou v Boru (Fiege) asi v 15:10 hod. Následně společnost Fiege jako poskytovatel skladových služeb zašle prostřednictvím internetového přenosu data dopravci (cesta 3), dopravce vyhodnotí trasy a zašle data zpět do skladu (cesta 4). Fiege vychystá zboží podle tras získaných od dopravce a naloží se buď ten samý den do 22 hod, nebo druhý den ráno, aby bylo zboží do 16 hod druhého dne u zákazníka. Cesta 5 tedy znázorňuje cestu zboží ze skladu k zákazníkovi.

Obrázek 23: Distribuce Fiege - Bridgestone



Zdroj: Vlastní šetření

## **5.4 Logistické náklady a dosahované logistické služby**

Následující pasáž o rozsahu 14 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

## 6 Diskuze

Pozitivní vývoj v oblasti poskytovatelů logistických služeb je patrný jak z pohledu počtu poskytovatelů, rozšiřování geografického záběru, z pohledu úrovně služeb, ale i z pohledu snižování nákladů vynaložených na logistické služby a s tím spojené zefektivňování procesů.

Většina poskytovatelů se soustředí do oblastí s velkou koncentrací průmyslových a výrobních podniků, je to hlavně Praha, Středočeský kraj, Jihomoravský a Moravskoslezský kraj. V průmyslu a obchodu poskytovatelé spatřují vhodné zákazníky. Tendence vývoje poskytovatelů logistických služeb v této oblasti koresponduje především s postupným zanikáním některých druhů těžkého průmyslu a s vývojem nových terciárních sfér. Poskytovatelé se tak musí přizpůsobit.

Nerovnoměrné rozmístění obyvatel a s tím spojená různá úroveň spotřeby v jednotlivých krajích a obcích České republiky je také významným kritériem rozmístění poskytovatelů logistických služeb. Lze předpokládat, že nejvíce logistických služeb bude využíváno v místech s vyšším počtem obyvatel. Poskytovatelé se tak logicky soustředí do větších měst. Podle tohoto kritéria by nejvíce poskytovatelů mělo být v Praze, Středočeském kraji, Moravskoslezském kraji, Jihomoravském kraji a v Ústeckém kraji.

Logistické služby jsou také závislé na dopravní obslužnosti. S rozvojem dopravní infrastruktury se dá předpokládat rozvoj v oblasti poskytování logistických služeb. Při lepší dopravní dostupnosti některých oblastí ČR dojde k úsporám v čase a v nákladech na dopravu. Poskytovatelé těží z dobrého dopravního napojení na evropské silnice a železnice. Společnost Bridgestone si vybrala umístění svého centrálního skladu pro střední Evropu na exitu 128 dálnice D5 (Bor) se vzdáleností necelých 20 km do Německa, to umožňuje společnosti snadné napojení na síť evropských dálnic. Do centrálního skladu Bridgestone putují také kontejnery, využívající dopravu po železnici s přeložením na kamiony v Nýřanech u Plzně.

Významná koncentrace poskytovatelů logistických služeb se postupně více a více umisťuje do oblastí logistických parků a center. S rozvojem těchto parků, vznikají nové

příležitosti pro poskytovatele logistických služeb. Otázkou je, zda se vývoj logistických parků a center bude ubírat dopředu, nebo zda zmírní či se úplně zastaví. Většina investorů po pár letech přesouvá své investiční záměry dále na východ. Je tedy možné, že se podobné tendence budou odehrávat i s poskytovateli logistických služeb. V současné době je největší koncentrace logistických parků okolo Prahy, Brna, Plzně, Olomouce, Ostravy a Hradce Králové.

Výrobní podniky spatřují v logistice možný nástroj ke zvyšování efektivity své činnosti a zahrnují logistiku do svých strategických záměrů a plánů. Stejně jako uvedla společnost Bridgestone, sleduje většina výrobních podniků náklady spojené s logistickými činnostmi a náklady na dopravu nevyjímaje. Přepravce jako poskytovatel logistických služeb by se měl zaměřit na snižování nákladů na dopravu, zrychlování přeprav a pravidelné a včasné dodání. Některé podniky mají zřízen vlastní útvar logistiky a některé přesouvají logistické činnosti na jiné útvary podniku. Nejčastěji to jsou útvary nákupu, obchodu, odbytu a prodeje a sklady a expedice.

Stejně jako je tomu u společnosti Bridgestone, některé výrobní podniky využívají outsourcing určitých logistických činností. Bridgestone si v místě své evropské základny v Belgii provádí skladování a s tím spojené činnosti sám a v ostatních částech Evropy využívá poskytovatelů jako například Fiege. Tato tendence je patrná z důvodu větší specializace a znalosti trhu na straně Fiege. Podniky outsourcují své činnosti hlavně v oblasti vnější dopravy a distribuce, to přináší velké příležitosti pro přepravní společnosti. Hlavním důvodem proč podniky své činnosti outsourcují, je snížení nákladů, vyrovnání kapacitních špiček a zvýšení pružnosti.

Jak společnost Fiege, tak ostatní poskytovatelé by měli dopřát svým zákazníkům dobrý pocit z odvedené práce, neboť podniky hodnotí jako hlavní kritérium při volbě vhodného poskytovatele dobré zkušenosti s tímto poskytovatelem. Naopak výrazný nepoměr mezi kvalitou a cenou služeb vede podniky ke změně poskytovatele. V kvalitě a ceně spatřuje většina výrobních podniků významné možnosti v boji s konkurencí.

Vývojové tendence jsou patrné i ze sdílení informací mezi poskytovatelem a jeho zákazníkem. Zatím převládá sdílení přes www stránky, postupně však neustálé zefektivňování



procesů podmiňuje vývoj nových a lepších technologií přenosu informací. Podniky využívají EDI, stejně tak je tomu mezi Bridgestone a Fiege, méně často data sdílejí v rámci SCM.

## 7 Závěr

V logistice je patrné zostřování konkurenčních bojů, stejně tak jako v oblastech obchodu a výroby. Logistika hraje nezastupitelnou úlohu v perspektivě budoucnosti a vyžaduje přizpůsobení se trendům, které postihují celou oblast průmyslu, obchodu a jiných sektorů. Poskytovatelé logistických služeb by měli svá strategická řešení naplňovat při minimálních nákladech, maximálních úsporách a při zachování kvality poskytovaných služeb. Pro tento trend bude nezbytné upravit stávající procesy ve firmách s cílem efektivně využívat technické prostředky, technologie a lidské zdroje.

Praha a její okolí představují dominantu logistické infrastruktury a soustřeďuje se zde nabídka nejkompexnějších logistických služeb. Ostatní území České republiky je logistickou infrastrukturou pokryto velmi nerovnoměrně. Rozvoj logistické infrastruktury s nabídkou logistických služeb nevytváří v České republice nové příležitosti, naopak kopíruje již zaběhlá pásma průmyslových aktivit. Poskytovatelé logistických služeb se soustředí v oblastech, kde je nejvíce potencionálních zákazníků. Jsou to průmyslové oblasti, oblasti s vysokou úrovní spotřeby a oblasti s dobrým napojením na dopravní infrastrukturu. Během posledních deseti let byl také zaznamenán rozvoj logistických center a parků, kde se soustředí veškerá moderní technologie a logistické služby.

Poskytovatelé logistických služeb se z hlediska počtu průmyslových subjektů nejvíce soustředí v Středočeském kraji, konkrétně v okrese Praha – východ a Příbram. Mezi kraje s vyšší koncentrací průmyslových subjektů také spadá Jihomoravský kraj, Hlavní město Praha a Moravskoslezský kraj. Naopak nejméně průmyslových subjektů se nachází v kraji Karlovarském, na Vysočině a v Pardubickém kraji.

Z hlediska spotřeby obyvatelstva, najdou poskytovatelé logistických služeb dostatek zákazníků v krajích s největším počtem obyvatel. Nejvíce obyvatel je v kraji Moravskoslezském, Hlavním městě Praha a ve Středočeském kraji. Nejmenší spotřeba podle počtu obyvatel spadá na kraj Karlovarský, Liberecký, Pardubický a Vysočinu.

Oblasti, kterými procházejí hlavní mezinárodní silniční a železniční koridory, představují oblasti s vysokým uplatněním poskytovatelů logistických služeb. Ti své služby

z hlediska napojení na dopravní infrastrukturu soustřeďují především do Hlavního města Praha, Středočeského, Plzeňského, Jihočeského a Ústeckého kraje. Logistická centra jsou v České republice umístěna zejména podél hlavních dálničních tahů.

Z analýzy spotřeby, průmyslové výroby, dopravní infrastruktury a umístění logistických center vyplývá, že poskytovatelé logistických služeb nabízejí své aktivity především v Hlavním městě Praha a ve Středočeském kraji. Významnými kraji jsou pro jejich činnost také kraj Moravskoslezský, Jihomoravský a Ústecký. Naopak nejméně vhodným krajem pro umístění logistických služeb co do spotřeby, průmyslu a napojení na dopravní infrastrukturu je Karlovarský kraj a Vysočina.

Analýza současného stavu v oblasti poskytovatelů logistických služeb byla prováděna v 50 výrobních podnicích prostřednictvím dotazníkového šetření. Většina dotázaných podniků využívá logistiku jako nástroj ke zvyšování efektivnosti v podnikání. 70 % dotázaných podniků plně sleduje náklady spojené s logistickými činnostmi, hlavně pak náklady na dopravu. Při volbě vhodného dopravce podniky hodnotily jako významné náklady na dopravu, rychlost přepravy a pravidelnost a včasnost dodání. Pokud v podnicích není zřízen samostatný útvar logistiky, jeho funkci zastávají jiné útvary především oddělení nákupu a oddělení obchodu, odbytu a prodeje. Dotázané podniky nejvíce outsourcují vnější dopravu, distribuci a skladování. Je tomu tak i v případě společnosti Bridgestone, která tyto činnosti zajišťuje prostřednictvím svého poskytovatele Fiege. Podniky vedou k outsourcingu logistiky důvody snížení nákladů, vyrovnání kapacitních špiček a zvýšení pružnosti. Pro poskytovatele je dobré znát, podle jakých kritérií je podniky volí. Z analýzy vyplývá, že nejlépe hodnoceným kritériem byly dobré zkušenosti s poskytovatelem a jeho znalosti co do oboru a služeb. Nejvíce dotázaných podniků je se svým poskytovatelem spokojeno ze 40 - 50 %, což by mohlo v budoucnu přinést trend změny stávajících poskytovatelů. Ke změně poskytovatele podniky především povede výrazný rozdíl mezi nízkou kvalitou a vysokou cenou poskytovaných služeb. Poskytovatelé by se tedy měli zaměřit na tuto oblast a zvyšovat tak kvalitu služeb, avšak ne na úkor příliš vysoké ceny. Možným konkurenčním nástrojem by pak pro poskytovatele mohla být nabídka většího spektra služeb či spolupráce s evropskými partnery.

Společnost Fiege, přední evropský poskytovatel logistických služeb, má poměrně široký potenciál k upevnění své pozice na trhu. Rozsah a kvalita služeb se rovnají konkurenčním světovým poskytovatelům. Nové příležitosti by mohla hledat v zlepšování kvality procesů, zvyšování efektivity a v průniku na nové trhy, či v získání nového významného zákazníka. Upevňování a rozšiřování své pozice by mohla dosáhnout při využití rozumné ceny za odpovídající kvalitu služeb, rozšiřováním svého portfolia a komplexnosti služeb. Přímý otevřený vztah se zákazníkem by společnosti Fiege přinesl dobré jméno v oblasti logistiky.

Společnosti Fiege jako poskytovateli logistických služeb pro Bridgestone lze doporučit, aby v rámci zlepšování svých služeb zaměřila pozornost na zvyšování kvality a flexibility služeb. Pro zákazníka je také důležité jednání z řad managementu a z řad běžných pracovníků. Ti by si měli uvědomovat, že jednají se svým zákazníkem a že splnění jeho požadavku je pro ně hlavní prioritou.

Obecné tendence ve zvyšování kvality poskytovaných logistických služeb je třeba doprovázet současným snižováním nákladů. Fiege jako poskytovatel skladovacích služeb pro společnost Bridgestone zavádí do svých procesů technologické inovace, které napomáhají k zefektivňování procesů spojených se skladováním. Podstatnou hnací sílu a rostoucí konkurenceschopnost spatřuje Fiege ve zdokonalování informační technologie a zavádění plánů průběžného zlepšování. V budoucnu by se Fiege mělo zaměřit na zlepšení výkonnosti nejslabších článků svých činností. Pro kontrolu vývoje a zlepšení svých procesů bude Fiege využívat vhodných ukazatelů hodnotících logistické náklady a dosahované logistické služby.

## 8 Summary

### **Logistics Service Providers in the Czech Republic**

The main purpose of the thesis is to analyze the development of providing logistics services in the Czech Republic and analyze the current situation and expected trends in the near future. The thesis presents the implementation process of logistics outsourcing and follows up the influence of the outsourcing at the level of logistics costs. Manufacturing companies see in logistics the potential tool to improve the efficiency in their operations and they include the logistics in their strategic goals and plans.

Prague and its surroundings represent a dominating feature of logistical infrastructure and there is the most comprehensive range of logistics services. Other territories of Czech Republic is covered by logistical infrastructure very unevenly. The logistics service providers are concentrated in the areas where is the most potential customers. These are the industrial areas with high level of consumption and areas with good connection to the transport infrastructure. Over the past decade there has also been noticed the development of logistics centers and parks, where are concentrated modern technologies and logistics services.

The general trends in improving the quality of logistics services should be accompanied by a simultaneous reduction of costs. Fiege as a provider of storage services for Bridgestone company introduces into their processes the technological innovations that contribute to the streamline of processes associated with storage. Fiege improves information technologies and establishes the continuous improvement plans that brings increasing competitiveness. In the future Fiege should focus on improvement of the performance of the weakest points of its activities. Fiege monitors the development and improvement of its processes and use appropriate indicators for evaluating logistics costs and achieved logistics services.

Positive development in the field of logistics providers is evident in terms of number of service providers, expansion of geographic coverage, in terms of level of service but also on terms of reducing the costs of logistics services and related streamlining processes.

**Key words:** Logistics, Outsourcing, Logistics services, Logistics providers

## 9 Seznam použité literatury

1. DANĚK, J. PLEVNÝ, M. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: ZČU, 2005. 212 s. ISBN 80-7043-416-3
2. DRAHOTSKÝ, I. ŘEZNÍČEK, B. *Logistika – procesy a jejich řízení*. Praha: 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. HORVÁTH, G. *Logistika ve výrobním podniku*. Plzeň: ZČU, 2007, 80-7043-634-9
5. LAMBERT, D. STOCK, J.R. ELLRAM, L. *Logistika. 2. české vyd.* Brno : CP Books, a.s., 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0
6. PERNICA, P. *Logistika pro 21. století 1.-3.díl*. Praha: Radix, spol. s r.o., 2005. 1698 s. ISBN 80-86031-59-4
7. PERNICA, P. a kol. *Doprava a zásilatelství*. Praha: ASPI Publishing, 2001. 479 s. ISBN 80-8639513-8
8. PERNICA, P. *Logistický management: Teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6
9. STEHLÍK, A. KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress s.r.o., 2008. 266 s. ISBN 80-86929-37-8
10. SVOBODA, V. *Dopravní logistika*. Praha: ČVUT, 2004, 115 s. ISBN 80-01-02914-X
11. ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha. C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 80-7179-534-6
12. VANĚČEK, D. KALÁB, D. *Logistika, 1.díl: Úvod, řízení zásob a skladování*. České Budějovice: JČU, 2003. 143 s. ISBN 80-7040-652-6
13. VANĚČEK, D. *Řízení dodavatelského řetězce (Supply Chain Management)*. České Budějovice: JČU, 2008. 150 s. ISBN 80-7394-078-2
14. Evropská logistická asociace (European Logistics Association) [online]. Brusel. 2010 [cit. 13.3.2010]. Dostupné na WWW: <<http://www.elalog.org>>

15. Autoři ČTK. *Zájem o outsourcing se bude zvyšovat*. Online zprávy Hospodářských novin [online]. 2010 [cit. 3.3.2010]. Dostupné na WWW: <<http://hn.ihned.cz/>>
16. Czech invest [online]. Praha. 2010 [cit. 20.4.2010]. Dostupné na WWW: <<http://www.czechinvest.org>>
17. Veřejná databáze Českého statistického úřadu [online]. Praha. 2010 [cit. 20.4.2010]. Dostupné na WWW: < <http://vdb.czso.cz> >
18. Autor: djl. *Boom průmyslových realit skoro jako za císaře pána*. Online zprávy Aktuálně-Centrum [online]. 2010 [cit. 12.4.2010]. Dostupné na WWW: < <http://aktualne.centrum.cz> >
19. Ředitelství silnic a dálnic [online]. Praha. 2010 [cit. 4.4.2010]. Dostupné na WWW: < <http://www.rsd.cz> >
20. Kniha seznamů, Logistics parks & Warehouses [online]. Praha. 2010 [cit. 6.4.2010]. Dostupné na WWW: < <http://www.knihaseznamu.cz/seznam/logisticke-parky-a-sklady-new.aspx> >
21. Společnost Fiege [online]. Praha. 2010 [cit. 12.4.2010]. Dostupné na WWW: <<http://www.fiege.de/cz>>
22. FIEGE LOGISTICS CONTROLLING TEAM. *100 good practises*. Fiege Germany. 2009. 92 str. Pdf
23. FIEGE LOGISTICS CONTROLLING TEAM. *Tyres Report - alternative complexity*. Fiege Germany. 2010. 20 str. Pdf

## Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Logistický řetězec</i> .....	6
<i>Obrázek 2: Počet ekonomických subjektů v průmyslu podle krajů (r.2009)</i> .....	31
<i>Obrázek 3: Počet ekonomických subjektů v průmyslu podle krajů (r. 2009)</i> .....	32
<i>Obrázek 4: Počet obyvatel v krajích k 1.1.2009.</i> .....	33
<i>Obrázek 5: Intenzity dopravy na dálnicích a silnicích I. třídy (r. 2005)</i> .....	34
<i>Obrázek 6: Hlavní železniční koridory v ČR.</i> .....	35
<i>Obrázek 7: Logistické parky v ČR.</i> .....	36
<i>Obrázek 8: Logistika jako nástroj zvyšování efektivnosti</i> .....	39
<i>Obrázek 9: Náklady spojené s logistickými činnostmi</i> .....	40
<i>Obrázek 10: Rozhodující kritéria vhodného dopravce.</i> .....	41
<i>Obrázek 11: Zřízení útvaru logistiky.</i> .....	42
<i>Obrázek 12: Útvary zastávající funkci útvaru logistiky</i> .....	43
<i>Obrázek 13: Oblasti využití outsourcingu.</i> .....	44
<i>Obrázek 14: Důvody outsourcingu logistiky</i> .....	45
<i>Obrázek 15: Kritéria volby poskytovatele logistických služeb</i> .....	46
<i>Obrázek 16: Důvody vedoucí ke změně poskytovatele</i> .....	47
<i>Obrázek 17: Připravenost ke změně poskytovatele logistických služeb</i> .....	48
<i>Obrázek 18: Možnosti uhájení se před konkurencí</i> .....	49
<i>Obrázek 19: Národnost poskytovatele logistických služeb</i> .....	50
<i>Obrázek 20: Certifikace ISO 9000</i> .....	51
<i>Obrázek 21: Sdílení informací s poskytovateli logistických služeb</i> .....	52
<i>Obrázek 22: Dodavatelský řetězec pneumatik Bridgestone</i> .....	53
<i>Obrázek 23: Distribuce Fiege - Bridgestone</i> .....	54
<i>Obrázek 24: Využitelnost skladové plochy</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Obrázek 25: Celková produktivita r. 2009, 2010</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Obrázek 26: Produktivita nakládky a vykládky osobních pneumatik</i> .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Obrázek 27: Regálové stohové skladování</i> .....	85
<i>Obrázek 28: Převážení nákladních pneumatik</i> .....	85
<i>Obrázek 29: Zaskladňování regálů</i> .....	68
<i>Obrázek 30: Přepravní pásy</i> .....	68
<i>Obrázek 31: Volně ložené pneumatiky v kamionu</i> .....	68



## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu</i>	10
<i>Tabulka 2: Pořadí evropských logistických „TOP 10“</i>	22
<i>Tabulka 3: Míra spokojenosti s poskytovatelem logistických služeb</i>	46
<i>Tabulka 4: Skladová plocha, zásoba a pohyb zboží</i>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Tabulka 5: Spolehlivost příjmu</i>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Tabulka 6: Spolehlivost vývozu</i>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<i>Tabulka 7: Přesnost vývozu zásilek</i>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

# Přílohy:

## Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Hrnecková, jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a provádím výzkumný projekt v rámci mé diplomové práce na téma Poskytovatelé logistických služeb v ČR. Dotazník je předkládán k monitorování aktuálního stavu v oblasti poskytovatelů logistických služeb a outsourcingu logistiky. Můžete mi, prosím, věnovat několik minut času? Veškeré Vámi uvedené informace slouží pouze jako podklad k mé diplomové práci, nebudou nijak zneužity a budou z nich vyhodnoceny pouze průměrné hodnoty za rozsáhlý soubor podniků.

<b>1. Roční obrat (tržby) podniku:</b>	<b>X</b>
a do 30 mil. Kč	
b do 100 mil. Kč	
c do 500 mil. Kč	
d do 3 mld. Kč	
e nad 3 mld. Kč	

<b>2. Počet zaměstnanců:</b>	<b>X</b>
a do 10	
b 11 - 49	
c 50 - 99	
d 100 - 250	
e 250 - 500	
f nad 500	

<b>3. Je logistika součástí strategických záměrů Vaší společnosti?</b>	<b>X</b>
a ano	
b ne	

<b>4. Považujete logistiku jako nástroj ke zvyšování efektivity ve Vašem podnikání?</b>	<b>X</b>
a určitě ano	
b spíše ano	
c spíše ne	
d určitě ne	

<b>5. Sledujete náklady spojené s logistickými činnostmi?</b>	<b>X</b>
a plně sledovány	
b sledovány jen některé	
c nesledovány	

<b>6. Sledujete náklady na dopravu?</b>	<b>X</b>
a plně sledovány	
b nesledovány	

<b>7. Při volbě vhodného dopravce jsou pro Vás rozhodující:</b>	
vyberte ze škály 1 - 5 ( 1=nevýznamné, 5=velmi významné)	<b>1-5</b>
a náklady na dopravu	
b služby zákazníkům	
c pravidelnost, včasnost dodání	
d zamezení škodám na zboží během přepravy	
e rychlost přepravy	
f geografické pokrytí	

<b>8. Je ve Vašem podniku zřízen samostatný útvar logistiky?</b>	<b>X</b>
a je zřízen	
b není zřízen, ale jeho funkci zastávají jiné útvary	
c není, ale bude zřízen	
d není a nebude zřízen	

<b>9. V případě, že ve Vašem podniku není samostatný útvar logistiky, které útvary zastávají jeho funkci?</b>	<b>X</b>
a nákup	
b obchod, odbyt, prodej	
c výroba	
d zásobování	
e sklady, expedice	
f doprava, mechanizace	
g jiné	

<b>10. Využíváte outsourcing?</b>	<b>X</b>
a ano	
b ne	

<b>11. V kterých oblastech využíváte outsourcing?</b>	<b>X</b>
a vnější doprava	
b informační systémy	
c odbyt	
d distribuce	
e vnitropodniková doprava	
f nákup	
g zásobování	
h řízení výroby	
ch výroba	
i skladování	
j hospodaření s materiálem	
k vyřízení objednávek	
l kontrola jakosti	

<b>12. Jaké důvody Vás vedou k outsourcingu logistiky?</b>	
vyberte ze škály 1 - 5 ( 1=nevýznamné, 5=velmi významné)	<b>1-5</b>
a snížení nákladů	
b variabilizace fixních nákladů	
c vyrovnání kapacitních špiček	
d zvýšení pružnosti	
e snížení vázanosti kapitálu	
f využití výhody plynoucí z know-how poskytovatele	
g zvýšení rychlosti	
h zlepšení ukazatelů	
ch zlepšení dodavatelských schopností	
i snížení chybovosti	
j odstranění úzkého profilu manažerských kapacit	
k přenos know-how	
l nedostatečný význam logistiky	
m certifikace	

<b>13. Jaká jsou Vaše kritéria volby poskytovatele logistických služeb?</b>	
vyberte ze škály 1 - 5 ( 1=nevýznamné, 5=velmi významné)	<b>1-5</b>
a kompetence poskytovatele	
b územní blízkost	
c dobré zkušenosti s tímto poskytovatelem	
d znalosti poskytovatele co do oboru a služeb	
e osobní dojem z pracovníků poskytovatele	
f zkušenosti poskytovatele s podobnými projekty	
g dobrá pověst poskytovatele a reference	
h model cen a úhrad	
ch velikost poskytovatele	
i mezinárodní přítomnost	
j certifikace	
k nabídka služeb z "jedné ruky"	

<b>14. Na kolik jste spokojeni s poskytovatelem, se kterým spolupracujete?</b>	<b>X</b>
0-10%	
10-20%	
20-30%	
30-40%	
40-50%	
50-60%	
60-70%	
70-80%	
80-90%	
90-100%	

<b>15. Jaké jsou hlavní důvody, které by Vás vedly ke změně poskytovatele?</b>	<b>X</b>
a nespolehlivost	
b nepoměr mezi kvalitou a cenou jeho služeb	
c špatná kvalita managementu poskytovatele	
d nedostatečné informace	
e nedostatečná flexibilita	
f cena	

<b>16. Jste momentálně připraveni ke změně poskytovatele log. služeb?</b>	<b>X</b>
a ne, neboť se svým poskytovatelem spolupracuji již dlouho	
b okamžitě, když vztah cena/služba bude cenově výhodnější	
c ne, protože jsem spokojen	
d ano, neboť s poskytovatelem máme problémy	

<b>17. Jaké možnosti vidíte pro poskytovatele logistických služeb, aby uhájili postavení před konkurencí?</b>	<b>X</b>
a velkou váhu kvality	
b více služeb	
c nízké ceny	
d spolupráci s evropskými partnery	
e specializaci	
f intenzivní péči o zákazníky	
g fúze se zahraničními podniky	

<b>18. Hraje pro Vás nějakou roli národnost poskytovatele log. služeb?</b>	<b>X</b>
a ano, dal bych přednost českému poskytovateli	
b ne, národnost pro mne nemá skoro žádný význam	
c pouze při pochybnostech budu preferovat českého poskytovatele	
d ano, budu preferovat evropské poskytovatele	

<b>19.</b>	<b>Jakou váhu přikládáte certifikaci podle ISO 9000?</b>	<b>X</b>
a	velkou	
b	značnou	
c	částečnou	
d	malou	
e	téměř žádnou	

<b>20.</b>	<b>Využíváte pravidelné sdílení informací s poskytovateli logistických služeb v rámci řetězce?</b>	<b>X</b>
a	ano	
b	ne	

<b>21.</b>	<b>Jakým způsobem sdílíte informace se svými poskytovateli?</b>	<b>X</b>
a	sdílení přes www stránky	
b	sdílení pomocí elektronické výměny dat	
c	sdílení v rámci SCM	

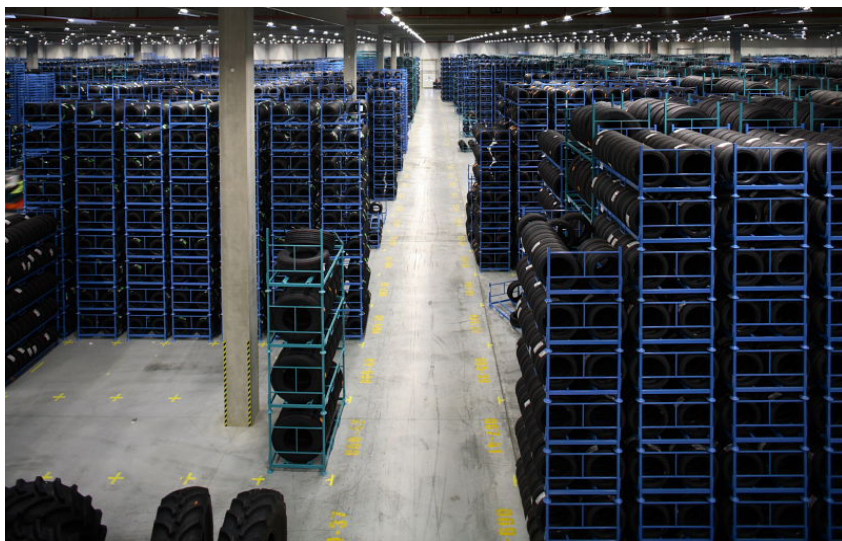
## Příloha 2:

Následující příloha o rozsahu 2 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.



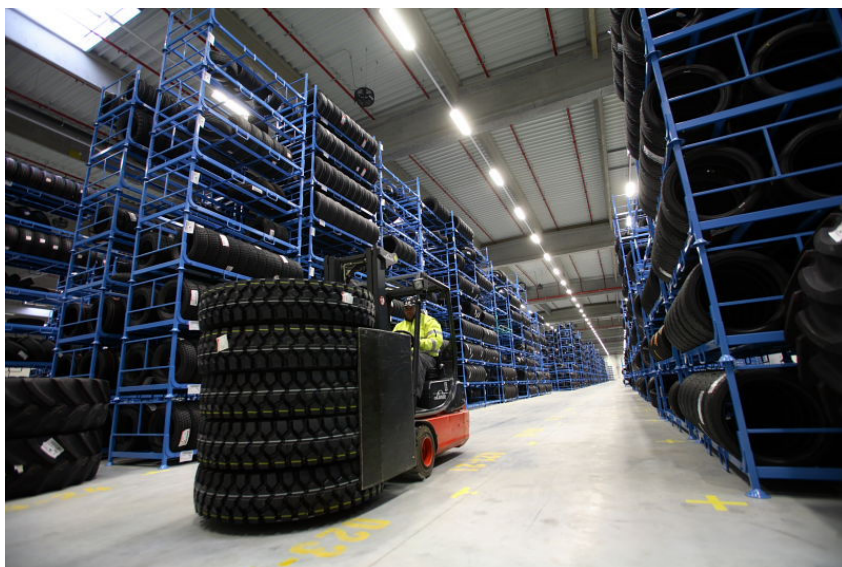
Příloha 3: Centrální sklad Bridgestone Bor – Nová Hospoda

*Obrázek 24: Regálové stohové skladování*



Zdroj: Fiege

*Obrázek 25: Převážení nákladních pneumatik*



Zdroj: Fiege



*Obrázek 26: Zaskladňování regálů*



*Obrázek 27: Přepravní pásy*



Zdroj: Fiege

*Obrázek 28: Volně ložené pneumatiky v kamionu*



Zdroj: Fiege

Příloha 4: Příjmový tok kontejnerů pro sklad v Boru

