

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 4PL
Vlastimír Havlíček

Bakalářská práce

2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vlastimír HAVLÍČEK**
Osobní číslo: **D07113**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 4 PL**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teoretické vymezení logistického outsourcingu
2. Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 4 PL v ČR a v centrální Evropě
3. SWOT analýza vybraných poskytovatelů 4 PL
4. Zhodnocení výsledků SWOT analýzy a jejich aplikace

Závěr

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

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.

děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24. 11. 2010

.....

Vlastimír Havlíček

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Petře Bártové Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a poskytnutý kontakt, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Janu Nečasovi za poskytnuté informace a konzultace.

ANOTACE

Tato práce je zaměřena na problematiku poskytování logistických služeb na úrovni 4PL. První část práce je věnována především vysvětlení pojmů souvisejících s problematikou a vývoji modelů poskytování logistických služeb. Druhá kapitola je zejména zaměřena na poskytovatele těchto služeb v České republice a střední Evropě vůbec. Dále je zpracována SWOT analýza dvou vybraných společností a v poslední části práce jsou zhodnoceny výsledky SWOT analýzy zkoumaných společností spolu s návrhy pro řešení některých situací.

KLÍČOVÁ SLOVA

Supply Chain Management, 4PL, C. S. CARGO, M. Preymesser, SWOT analýza

TITLE

Providers of logistic services at 4PL

ANNOTATION

This work is focused on providing logistics services at 4PL. The first part deals mainly with the explanation of concepts and issues related to the development of models for providing logistics services. The second part is mainly focused provider of these services in the Czech Republic and Central Europe in general. The third part focuses on the SWOT analysis of the two companies and the fourth is an evaluation of the results of the analysis SWOT companies surveyed, together with proposals for dealing with certain situations.

KEYWORDS

Supply Chain Management, 4PL, C. S. CARGO, M. Preymesser, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	- 9 -
1. TEORETICKÉ VYMEZENÍ LOGISTICKÉHO OUTSOURCINGU.....	- 11 -
1.1 LOGISTICKÝ OUTSOURCING	- 11 -
1.2 POSKYTOVATELE LOGISTICKÝCH SLUŽEB.....	- 12 -
1.3 ZADÁVÁNÍ ZAKÁZKY Z POHLEDU POSKYTOVATELE.....	- 14 -
1.3.1 Výběrové řízení zadavatele.....	- 14 -
1.3.2 Výzkum procesů a dat u zadavatele, posouzení efektivnosti zakázky.....	- 14 -
1.3.3 Návrh řešení projektu zadavatele.....	- 15 -
1.3.4 Příprava projektu	- 15 -
1.3.5 Převedení činností na poskytovatele	- 15 -
1.3.6 Analýza ostrého provozu	- 16 -
1.3.7 Pravidelné vyhodnocování projektu.....	- 16 -
1.4 DŮVODY PRO UPLATŇOVÁNÍ OUTSOURCINGU	- 16 -
1.4.1 Strategické důvody pro uplatňování outsourcingu	- 16 -
1.4.2 Taktické důvody pro uplatňování outsourcingu.....	- 17 -
1.5 FORMY OUTSOURCINGU.....	- 18 -
1.5.1 Formy a stupně externího outsourcingu	- 18 -
1.6 MODELÝ POJETÍ LOGISTICKÝCH SLUŽEB	- 19 -
1.6.1 First – party logistics.....	- 19 -
1.6.2 Second - party logistics.....	- 20 -
1.6.3 Third - party logistics	- 20 -
1.6.4 Fourth - party logistics	- 20 -
1.7 SOFTWARE POUŽÍVANÝ V MODELU 4PL	- 23 -
2. POSKYTOVATELE LOGISTICKÝCH SLUŽEB NA ÚROVNI 4PL V ČR A CENTRÁLNÍ EVROPĚ.....	- 24 -
2.1 M. PREYMESSER LOGISTIKA SPOL. S R. O.....	- 24 -
2.2 C. S. CARGO A.S.	- 27 -

2.3	SCHENKER, SPOL. S R. O.	- 28 -
2.4	DHL ČESKÁ REPUBLIKA.....	- 29 -
3.	SWOT ANALÝZA VYBRANÝCH POSKYTOVATELŮ 4PL	- 31 -
3.1	TEORIE SWOT ANALÝZY.....	- 31 -
3.2	SWOT ANALÝZA FIRMY M. PREYMESSER”	- 32 -
3.2.1	<i>Silné stránky</i>	- 32 -
3.2.2	<i>Slabé stránky</i>	- 34 -
3.2.3	<i>Příležitosti</i>	- 35 -
3.2.4	<i>Hrozby</i>	- 36 -
3.3	SWOT ANALÝZA FIRMY C. S. CARGO.....	- 38 -
3.3.1	<i>Silné stránky</i>	- 38 -
3.3.2	<i>Slabé stránky</i>	- 40 -
3.3.3	<i>Příležitosti</i>	- 40 -
3.3.4	<i>Hrozby</i>	- 41 -
4.	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SWOT ANALÝZY A JEJICH APLIKACE	- 42 -
4.1	POROVNÁNÍ SILNÝCH STRÁNEK M. PREYMESSER A C. S. CARGO	- 43 -
4.2	POROVNÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK M. PREYMESSER A C. S. CARGO	- 44 -
4.3	NÁVRH NA ELIMINACI HROZEB.....	- 45 -
4.3.1	<i>M. Preymesser</i>	- 45 -
4.3.2	<i>C. S. CARGO</i>	- 46 -
4.4	NÁVRH NA VYUŽITÍ PŘÍLEŽITOSTÍ	- 47 -
4.4.1	<i>M. Preymesser</i>	- 47 -
4.4.2	<i>C. S. CARGO</i>	- 48 -
	ZÁVĚR	- 50 -
	POUŽITÁ LITERATURA	- 52 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ	- 54 -
	SEZNAM ZKRATEK.....	- 55 -
	SEZNAM PŘÍLOH	- 56 -

Úvod

První velký krok v oblasti outsourcingu služeb nastal v 90. letech 20. století, kdy v roce 1989 Eastman Kodak provedl vytěsnění velké části informačního systému k třem externím organizacím. IBM (konkrétně ISSC – divize služeb IBM) obhospodařovala datová střediska a lokální komunikační sítě, Digital Equipment Corporation měla řídit telekomunikace a Business Land měl poskytovat podporu pro osobní počítače a uživatele. Kontrakt Kodaku s IBM dosáhl hodnoty 500 miliónů USD a dosud je jedním z největších projektů v oblasti outsourcingu služeb. Hojné rozšíření poskytovatelů logistických služeb v České republice vrcholí v posledních šesti letech. Řádné poskytování logistických služeb začíná úrovní 2PL, kdy je vytěsněna zpravidla jedna z činností podniku – například zásobování výrobními materiály. Vývoj pokračoval přes 3PL až k dnešním službám 4PL, které jsou dnes rozšířené zejména u velkých firem – například Škoda Auto. Avšak jejich vývoj jde dál a dnes se již hovoří o službách 5PL, které jsou prozatím v praxi nereálné. Firma využívající služeb 4PL je osvobozena od veškerých logistických činností a může se plně věnovat výrobním činnostem a jejich zdokonalováním.

Na území České republiky operuje mnoho logistických firem, které nabízejí široké spektrum služeb, jen málo z nich je však schopno nabídnout služby odpovídající úrovni čistého 4PL. Poskytování těchto služeb může znamenat velkou konkurenční výhodu a mnoho firem uvádí ve svém portfoliu právě služby 4PL. Ne všechny však ve skutečnosti tyto služby realizují. Firem poskytující služby na úrovni 4PL působí na českém trhu hned několik. Některé z nich jsou čistě české firmy, mnohem více je však zahraničních firem, které jsou také úspěšnější. Úspěch zahraničních firem můžeme přikládat výbornému know how či rozsáhlejší kapitálové základně. Mezi nejúspěšnější poskytovatele logistických řešení můžeme zařadit firmy C. S. CARGO, DHL Česká republika, M. Preymesser a Schenker, spol. s r.o.

.V této bakalářské práci se budu zabývat nejvýznamnějšími poskytovateli logistických služeb na úrovni 4PL u nás a budu je mezi sebou srovnávat. Obecně představím několik společností poskytující služby 4PL, které operují na českém trhu. Dále se podrobněji zaměřím na dvě společnosti, u kterých provedu SWOT analýzu. Těmito poskytovateli jsou společnosti M. Preymesser a C. S CARGO.

Cílem práce je shrnutí informací o dnes málo známém pojmu fourth party logistics a také přiblížení této problematiky. Vysvětlením základních pojmů a souvislostí této

problematiky se budu zabývat v první části práce a v dalších částech zmapuji několik poskytovatelů logistických služeb na úrovni 4PL, provedu a vyhodnotím SOWT analýzu dvou z nich.

1. Teoretické vymezení logistického outsourcingu

Původně byl outsourcing chápán jako „přenechání péče“ do rukou jinému subjektu, na komerční bázi. V zásadě jde o to, že jeden subjekt by se měl o něco konkrétního starat (například o správu své počítačové sítě), ale z nejrůznějších důvodů to dělat nemůže, nebo to dělat nechce, resp. to pro něj není výhodné. Subjekt, který provozuje outsourcing, poskytuje především své vlastní know-how a práci svých zaměstnanců, zatímco to, co je předmětem „péče“ (např. počítačová síť), je ve vlastnictví zákazníka. Takto chápaný outsourcing tedy nemění základní vlastnické vztahy. [1]

V dnešní době se vyvíjí outsourcing ve dvou směrech. První směr je k outsourcingu služeb místo „péče“. V tomto případě provozovatel outsourcingu stále častěji využívá k „poskytování péče“ i své vlastní prostředky. V tom případě není nutné, aby prostředky nutné pro vykonávání outsourcovaných činností vlastnil jeho zákazník. Díky tomu dochází ke větším úsporám z pohledu zákazníka i ke změně toho, co vlastně poskytovatel outsourcingu poskytuje svému zákazníkovi - stále více je to konkrétní služba, realizovaná způsobem, který je plně v kompetenci poskytovatele. [1]

V dalším směru dochází ke "zjemnění" outsourcingu. To znamená, že původně byly v rámci outsourcingu řešeny obsáhlé a relativně celistvé služby, jako např. správa vozového parku. S postupným vývojem technologických možností se, ale stává možné to, aby se v rámci přenechávání služeb řešily i čím dál tím "jemnější" potřeby.[1]

1.1 Logistický outsourcing

Logistický outsourcing je popisován jako smluvní vztah, s externím podnikem, na jehož základě je na externí podnik odsunuta interní činnost spojená s obhospodařováním daného zdroje. Jinak řečeno je to stav přenesení odpovědnosti za určitou částí funkční oblasti nebo permanentní činnost, která tento stav udržuje. Typické je, že se jedná o funkční oblast, která bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti a podnik je dosud prováděl sám. Skutečnost, že je odsunut původní zdroj, není tak důležitá jako to, že spolu s ním je odsunuta i činnost, kterou by bylo nutné vynaložit na obhospodaření toho zdroje.[2]

Obrázek 1 Schéma outsourcingu



Zdroj: [3]

Schéma na Obrázku 1 znázorňuje, jak firma vytěšňuje aktivitu, kterou je možné vytěsnit a najít poskytovatele služeb, který dostatečně nahradí provoz aktivity. V mnoha případech je vytěšněnou aktivitou možné dosáhnout vyšších zisků a to zejména proto, že zadavatelská firma se může zabývat především optimalizací stěžejních aktivit a aktivity předané poskytovateli služeb jsou na druhou stranu také lépe vykonávány, protože je na ně poskytovatel specializován.

Důsledkem outsourcingu je také mnohdy propouštění zaměstnanců, odprodej budov a strojů poskytovatelům outsourcovaných služeb. Pokud má dojít k propouštění zaměstnanců vlivem outsourcingu, tak je potřeba zavést ve firmě **outplacement**. Tato forma podpory byla poprvé zavedena již v padesátých letech 20. století. Jedná se o psychickou podporu zaměstnanců, kterým hrozí propouštění. Zavedení outplacementu má jak negativní tak i pozitivní stránku. Mezi negativní stránky zajisté patří zvýšení nákladů, protože musí být vynaložené částky na psychology, rekvalifikační kurzy, konzultace s právníky a podobně. Na druhou stranu má outplacement i pozitivní dopad na firmu a to proto, že z dlouhodobého hlediska dochází k úsporám mzdových nákladů při stabilizaci a udržení kvalitních zaměstnanců a díky tomu přispívá ke zvýšení firemní kultury i přes snižování počtu zaměstnanců.[4]

„Specifickou variantou outsourcingu je tzv. **offshoring**, který znamená přesunutí obslužných aktivit do zahraničí buď z centrály firmy na její zahraniční pobočky, nebo na zahraniční externí poskytovatele.“[5]

1.2 Poskytovatelé logistických služeb

Poskytovatelé logistických služeb jsou specializované firmy, zapojující se do logistických řetězců, zpravidla buď do zásobovací, nebo distribuční části řetězců, jako

externí partneři, nejčastěji vůči výrobcům hmotného zboží (prodávajícím), jímž poskytují specializované služby (služby na míru), a to do přepravy dílů, komponentů či hotových výrobků nebo jejich skladování, třídění a kompletace až po přebírání plné odpovědnosti za logistické uspokojení potřeb zákazníka nebo skupiny zákazníků podle objednávek, a to na základě logistického know-how dodaného poskytovatelem.[2]

Podobné vztahy přetrvávají mnohdy i více než 5 let, přičemž mívají spíše neformální charakter. Takováto neformální partnerství jsou obvyklá právě v oblasti dopravy. Vývoj ale všeobecně směřuje k dlouhodobým, smluvně podloženým vztahům. Pro poskytovatele logistických služeb strategické spojení přináší určité riziko penalizace, je-li kvalita služeb horší, než se očekávalo; na druhé straně však dohody tohoto druhu stanoví odměnu za služby vynikající úrovně. Jistým rizikem pro poskytovatele logistických služeb může být i nutnost kapitálových investic. Strategickou výhodou pro výrobní, velkoobchodní či jinou firmu, využívající partnerství s poskytovatelem logistických služeb, je **předstih před konkurenty** v úrovni služeb zákazníkům. Toho lze dosáhnout proto, že každý ze zúčastněných partnerů se zaměřuje na to, v čem spočívá jeho specializace. Další výhodou je rozložení rizika: propojení činnosti firmy, která na trhu prodává výrobek s činností poskytovatele logistických služeb se totiž rovná pojištění proti riziku. Nejen, že se značně snižuje možnost chyby, což vyplývá z toho, co bylo řečeno o vkladu specializace každého z partnerů, ale partneři také společně nesou následky selhání, neúspěchu – samozřejmě za předpokladu, že v daném spojení jsou stanoveny garance kvalitního výkonu. [2]

Charakteristickým rysem **strategické aliance** prodávajícího s poskytovatelem logistických služeb je spolupráce. Má se za to, že účinným signálem ochoty spolupracovat je dohodnutí základních pravidel, a to hned na začátku. K těmto pravidlům by mělo patřit stanovení postupu při řešení konfliktů, které musí být urovnány dříve, než začnou společný zájem ohrožovat, dále vymezení úloh, které budou jednotliví partneři hrát, přesné vymezení prostoru a již zmíněné sdílení rizika v případě neúspěchu. Pro poskytovatele logistických služeb je důležité mít předem dohodnut také postup při změně podmínek podnikání, stejně jako možnost odstoupit od dohody a v tom případě mít ošetřenu i otázku dalšího naložení se speciálním vybavením, jež eventuelně musel pořídit.[2]

1.3 Zadávání zakázky z pohledu poskytovatele

Zadávání zakázek z pohledu poskytovatele služeb je rozděleno do několika fází, které můžeme rozdělit do následujících sedmi fází: [7]:

- výběrové řízení zadavatele
- výzkum procesů a dat u zadavatele, posouzení efektivnosti zakázky
- návrh řešení projektu zadavatele
- příprava projektu
- převedení činností na poskytovatele
- analýza ostrého provozu
- pravidelné vyhodnocování projektu

Průběh zpracování zakázky z hlediska poskytovatele logistických služeb je rozdělen do fází, které počínají výběrovým řízením a končí pravidelnou kontrolou, která je důležitá kvůli udržování stále stejné kvality poskytované služby. Dále jsou podrobněji popsány všechny fáze řízení zakázek.

1.3.1 Výběrové řízení zadavatele

Providerovi jsou zpravidla předloženy podklady ke zpracování nabídky většinou ve formě zadání výběrového řízení. Pokud tyto podklady nejsou dostatečné (nelze z nich zjistit rozsah a náročnost projektu a požadavky klienta), měl by si poskytovatel vyžádat detailní informace o současném procesu a způsobu realizace zakázky, aby lépe posoudil situaci a navrhl projekt outsourcingu. Poskytovatel při přípravě projektu zastává roli poradce, odborníka na danou problematiku a je vyzván, aby zpracoval konkrétní řešení projektu v souladu s jeho technickými možnostmi.[7]

1.3.2 Výzkum procesů a dat u zadavatele, posouzení efektivnosti zakázky

Poskytovatel by měl podrobně analyzovat předané informace, zjistit možnosti zajištění projektu a jeho napojení na vlastní stávající aktivity, zkalkulovat investice a posoudit ziskovost projektu. Pokud navrhované řešení je z hlediska ziskovosti pro poskytovatele výhodné, může být návrh předložen zadavateli.[7]

1.3.3 Návrh řešení projektu zadavatele

Projekt je v této fázi prezentován zadavateli s konkrétním popisem zajištění všech provozních činností, časovým harmonogramem spuštění projektu a cenou. Jde o detailní zpracování budoucího zvoleného způsobu zajištění outsourcingu poskytovatelem, je specifikován detailní popis všech procesů, odpovědností, rozsahu služeb, cen a dalších podmínek nutných pro realizaci zakázky. Od poskytovatele se očekává odborná pomoc a návrh řešení outsourcingu. Vychází zejména ze svých dosavadních zkušeností, znalostí a technického zázemí. Projekt je třeba posuzovat i ze strany zadavatele, a pokud poskytovatel zpracuje více variant možností zajištění, klientovi by měla být nejvýhodnější varianta doporučena. [7]

1.3.4 Příprava projektu

V této fázi obvykle poskytovatel služeb předloží návrh smluv o zajištění služby a začínají zpravidla dlouhá vyjednávání o smluvních podmínkách tak, aby byly obě strany dostatečně kryty vůči případným rizikům. Smlouva by měla pokrývat všechny služby poskytované províderem, včetně všech podmínek, lhůt, cen a obsahovat další nezbytné údaje (řešení sporů, možnost ukončení smlouvy, apod.). Otázky detailního zajištění provozu a povinností obou stran vyplývající ze vzájemných dohod jsou ukotveny v přílohách smluv. [7]

Jedná se o celou přípravnou fázi, kdy dochází k propojování systémů, testování provozů, školení zaměstnanců, předávání vzájemných zkušeností, která končí v okamžiku, kdy je projekt kompletně předán poskytovateli. Tuto fázi nelze podcenit, neboť důkladnou přípravou lze předejít řadě problémů při spuštění implementace projektu.

1.3.5 Převedení činností na poskytovatele

Po řádně provedené přípravě projektu je možné započít změnu přesunu zakázky na poskytovatele služby. V této fázi je velmi důležitá kontrola projektu, zda je nastaven a funguje podle naplánované strategie. V případě neshod či špatné funkčnosti je třeba problém řešit s klientem, navrhnout a implementovat inovace procesů co nejdříve, aby se předešlo případným krizím či ztrátám. [7]

1.3.6 Analýza ostrého provozu

Po spuštění provozu je důležité si stanovit kontrolní mechanismy, stanovit si denní a týdenní kontroly, které je dobré po měsíčním provozu vyhodnotit, navrhnout možnosti řešení, případně prezentovat návrhy provozního zlepšení a případných úspor klientovi. Ve spolupráci s klientem je posouzen projekt, jeho fungování a jsou navrženy možnosti inovací a doporučení na zlepšení. [7]

1.3.7 Pravidelné vyhodnocování projektu

Poskytovatel i klient se dohodnou na pravidelných setkáních za účelem hodnocení spolupráce, což je důležité pro obě strany. Pro providera sledujícího vývoj projektu, který má možnost porovnání skutečného provozu se zadáním podkladů ke zpracování nabídky, může porovnávat projekty mezi sebou a pro klienta, že získá informace o možných úsporách a vhodných opatřeních vedoucích k zlepšení efektivity, či optimalizaci provozu a tím i výhodu nad konkurencí. V této fázi už jde o oboustranný vztah, který by měl přerůst v partnerství, což by poté přineslo výhody oběma stranám. [7]

I poskytovatel logistických služeb samozřejmě může sám využívat outsourcingu některých činností např. outsourcing informačních systémů a správy těchto činností, najímání dopravců, kteří zmírňují sezónní výkyvy, atd. Zásadou je nejdříve optimalizovat činnosti a organizační vazby a teprve následně dobře zorganizovanou společnost řídit pomocí kvalitních programových systémů. [7]

1.4 Důvody pro uplatňování outsourcingu

Hlavním důvodem je nutnost co nejpružněji reagovat na přání zákazníků. Druhým důvodem je snaha dostat se rychle na světovou úroveň nebo se tam udržet. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů vychází zpravidla levněji, a to hlavně kvůli fixním nákladům. Je možnost odprodat poskytovateli vlastní stroje a zařízení, ale také je možné předat poskytovateli zaměstnance, kteří prováděli činnost, jež bude outsourcována.[1]

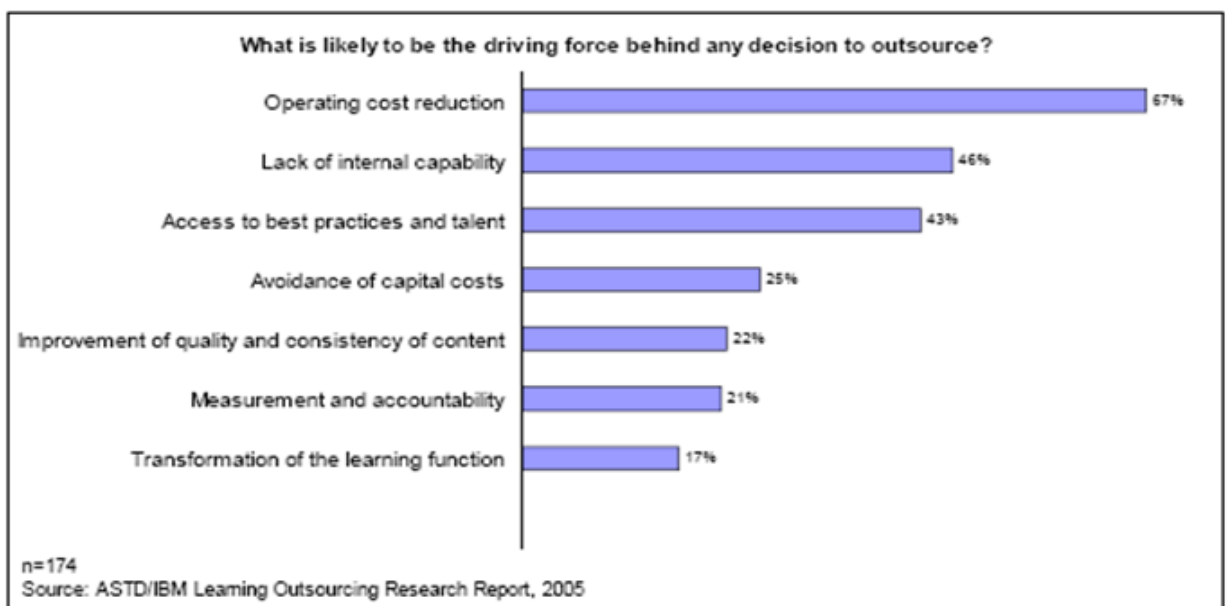
1.4.1 Strategické důvody pro uplatňování outsourcingu

Prvním strategickým důvodem pro uplatnění outsourcingu je nutnost co nejpružněji reagovat na přání zákazníků. Jestliže se podnikový management zabývá všemi problémy, ztrácí cenný čas a energii potřebnou k rozhodování o hlavní činnosti. Je

lepší soustředit se na hlavní činnost, na to co je silnou stránkou podniku, na co podnik může efektivně vynaložit vlastní zdroje. Ostatní je účelné odsunout a organizačně zeštíhlet.

Druhým strategickým důvodem je snaha dostat se rychle na světovou úroveň anebo bez velkých nákladů a nepřiměřeného úsilí se tam udržet. Podle Pernici je potřeba znát odpovědi na tyto otázky: „*Jsou podniku dostupné nejnovější technologie? Disponuje nejlepším logistickým know - how? Má dostatek logistických zkušeností? Ví, jak logistiku dělají jinde? Má špičkové logistické odborníky? Dovede je vyškolit? Za jakou cenu? Jak rychle? Je pro něj únosný tak velký rozsah operativy při řízení logistických řetězců dosud? Zvládne prostorové rozšíření svých činností v souvislosti s evropským trhem a s globalizací?*“ [2] Potom lze podle Perinici říci, že pokud na tyto otázky existují záporné odpovědi má společnost opravdový důvod pro uvažování o outsourcingu logistiky na jakékoli úrovni.

Obrázek 2 Nejčastější důvody pro užívání outsourcingu služeb



Zdroj: [6]

1.4.2 Taktické důvody pro uplatňování outsourcingu

Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů vychází zpravidla levněji, a to hlavně kvůli fixním nákladům. Navíc je zde možnost odprodat poskytovateli vlastní stroje a zařízení, které sloužily odsouvané činnosti a převést k němu i stávající pracovníky. Mnohé podniky, které k outsourcingu

přistoupily jediné kvůli úspoře nákladů, však skončili fiaskem. Smysl a úspěch outsourcingu spočívají totiž ve strategii. Zrovna tak je riskantní zbavit se něčeho, čemu podnikový management příliš nerozumí. Jak potom bude přesně definovat, co požaduje od poskytovatele?[8]

1.5 Formy outsourcingu

Pokud se firma rozhodne pro outsourcing, tak je důležité položit si otázku, jakou formou a do jaké míry mají být činnosti outsourcované. V této oblasti existují dva rozlišovací způsoby - vyčlenění a vyskladnění. Při vyčlenění, nazývaném též **interní outsourcing**, si podnik ponechává vliv na příjematele outsourcingu vzhledem na vyčleněnou funkci, a to většinou založením nové firmy, ve které poskytovatel outsourcingu má více než 50% podíl. Hlavní úlohou profilového centra, jako formy vyčlenění, je optimalizace interních procesů.

O vyskladnění, nazývaném též **externí outsourcing**, se mluví tehdy, když se přenesou jen funkce, avšak bez majetku. Důsledkem je, že outsourcovaná funkce v podniku zanikne. Krajním kritériem pro vyčlenění závisí na vztahu výkonů, který vyplývá ze smluvené roviny a vylučuje kapitálové spojení obou stran.

1.5.1 Formy a stupně externího outsourcingu

Single/double-sourcing – je to forma outsourcingu, kde podnik úzce spolupracuje s jedním, maximálně dvěma dodavateli, kteří přebírají především menší koordinované úlohy. Paralela k outsourcingu zůstává v tom, vybudovat s dodavatelem partnerství a dlouhodobý vztah.

CO-sourcing - znamená spojení stejných výkonů různých podniků. Jednotlivé podniky se zaměřují na vnitropodnikové procesy a struktury a podělí se o svoje kapitálové vklady a know - how oblasti (např. výzkum a vývoj) s jinými - můžou to být i konkurenční podniky.

Outsourcing funkcí - outsourcují se nepodstatné nebo periferní funkce jako např. údržba budov, stravování, aby se základní činnost podniku zefektivnila. Poskytovatel služby, který přebírá funkci, už disponuje zkušenostmi v této oblasti a může poskytnout standardizovanou paletu služeb.

Objektový outsourcing - podnik se soustřeďuje na vnitropodnikové procesy a struktury. Může se jednat o vyskladnění podnikání blízkých, ale i vzdálenějších objektů. Vzdálenější jsou strategicky málo rozhodující např. outsourcing údržbářských a servisních činností.

Outsourcing procesů - podnik se soustřeďuje na podnikatelský základ a ty podpůrné procesy, které představují outsourcingový potenciál, zadává cizím organizacím. Outsourcing procesů jde ruku v ruce se ztrátou významu funkčního myšlení, natolik se při komplexních způsobech činnosti nedají ohraničeně vyextrahovat funkce. I zde platí, že outsourcing činností vzdálených podnikání a s nízkým strategickým významem slibuje poměrně nízké riziko, snižování nákladů a nárůst flexibility. Naopak vyskladnění podnikání blízkých procesů vykonalo zatím jen málo organizací, natolik se jedná o velmi náročnou formu outsourcingu. Při vyskladnění se zohledňují i strategicky významné činnosti, v tomto se hledá šance v strategicky důležitých, pro úspěch kritických oblastí, najít možné výhody outsourcingu na budování konkurenční schopnosti. Uskutečňuje se to zvýšenou flexibilitou, využitím externího know-how a zkrácením rozhodovacích cest.

1.6 Modely pojetí logistických služeb

V dnešní době jsou používány čtyři modely pojetí logistických služeb. Počínaje first party logistics, kde si do zajišťování logistických služeb není outsourcována žádná externí firma a modely končí model fourth party logistics, kde se naopak podnikatel zabývá pouze svou podnikatelskou činností a o logistické služby se stará externí dodavatel. V dnešní době už se začíná mluvit i o modelu fifth party logistics, ale vzhledem k tomu, že ještě není v praxi pořádně vyvinutý model fourth party logistics, tak u fifth party logistics zatím je známá pouze teorie a v praxi tento model nelze nalézt. Níže jsou uvedeny a popsány čtyři základní modely pojetí logistických služeb

1.6.1 First – party logistics

V modelu 1 PL (first – party logistics) si logistické služby zabezpečuje sám výrobce. Ovšem to, že se o vše stará sám výrobce se promítá do kvality prováděných služeb a samozřejmě do jejich efektivnosti. Avšak 1 PL je základem pro další stupně vývoje outsourcingu a to z toho důvodu, že tito poskytovatelé jsou využíváni poskytovateli další stupňů (2PL, 3PL, 4PL) pro vykonávání jejich potřeb.

1.6.2 Second - party logistics

Takzvaný 2PL (second-party logistics) je nejméně propojený a nejčastěji využívaný systém v ČR. Ve světě se rozvíjí od 80. let 20. století, kdy byly firmy nuceny zrychlovat své logistické procesy díky internacionalizaci obchodu. Firma objednává logistické služby přímo u jednotlivých poskytovatelů. 2PL služby zajišťují klasičtí poskytovatelé zasílatelských, dopravních a skladovacích služeb.[2]

1.6.3 Third - party logistics

Užší formou propojení je 3PL (third-party logistics), tato forma spolupráce se rozvíjí od 90. let 20. století. Poskytovatel přebírá komplexní realizaci části nebo celého logistického řetězce (supply chain) a zajišťuje jeho výsledek. Vykonává své služby na základě dlouhodobé smlouvy, investuje do logistických technologií, podílí se na základě společně stanovených cílů na zkvalitňování logistické úrovně služeb zákazníka. Tuto formu spolupráce využívají v ČR především velké podniky, automobiloví výrobci a zahraniční firmy.[2]

1.6.4 Fourth - party logistics

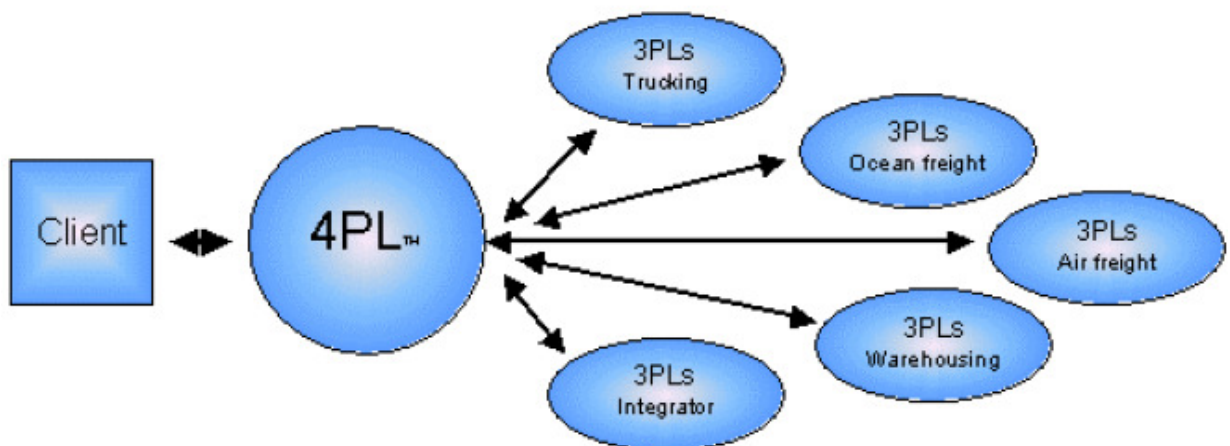
Dalším vývojovým stupněm jsou poskytovatelé Fourth party logistics. Tento název byl poprvé použit poradenskou společností Andersen Consulting. Označuje logistický podnik – manažera integrovaného logistického řetězce (supply chain) – nabízející vysoce komplexní službu zahrnující analýzu, projektové řešení, realizaci a převzetí řízení logistického řetězce klientské firmy, eventuelně logistických řetězců několika klientů z různých oborů, přičemž vystupuje jako neutrální integrátor propojující a sladující činnost řady zapojených specializovaných poskytovatelů. Těmito specialisty mohou poskytovatelé pracující na úrovni Third party logistics, specialisté na informační a komunikační systémy a technologie nebo poradenské organizace, například z oblasti Business Process Reengineering¹, marketingu a další. Jedná se tedy o strategické seskupení vedené integrátorem, jehož dominantní orientací je řízení vztahů, v nichž propojuje zdroje, kapacity a technologie vlastní se zdroji, kapacitami a technologiemi zapojených specialistů.[2]

¹ Business Process Reengineering - Reengineering podnikových procesů

Poskytovatel Fourth Party Logistics nabízí komplexní a individualizované řešení, přičemž outsourcingový koncept uskutečňuje v krocích:

- **sladění** podnikatelských strategií všech partnerů účastnících se na integrovaném logistickém řetězci klienta
- **integrace** nákupu, zásobování, distribuce a podpory prodeje do uceleného procesního řetězce
- **přebudování** řetězce integrátorem se zapojením specializovaných poskytovatelů služeb
- **převzetí** provozu řetězce včetně odpovědnosti za jeho řízení

Obrázek 3 Grafické znázornění fungování 4PL



Zdroj: [9]

Na rozdíl od outsourcingových konceptů na úrovni Third Party Logistics, koncepty na úrovni Fourth Party Logistics jsou orientovány na tvorbu hodnot pro klienta, a to v každém článku klientova integrovaného logistického řetězce.

V důsledku toho by se měly dostavit efekty v podobě[2]:

- zvýšených výkonů v celém rozsahu logistického řetězce, vedoucí k lepší kvalitě dodavatelských služeb, k lepší dostupnosti výrobků a k vyšší úrovni služeb zákazníkům,
- úspor rozsahu poskytovaných služeb a plné synchronizace procesů v řetězci, čili snížení provozních nákladů,

- redukce zásob a zrychlení cash-flow (zkrácení dob potřebných na objednání i na uskutečnění platebního styku), projevujících se snížením provozního kapitálu (uvádí se až o 30 %)
- menší potřeby skladových a dopravních kapacit i snížení informační náročnosti, vedoucí ke snížení fixních aktiv klienta, což mu umožňuje více investovat do jeho klíčových kompetencí, jako vývoje, výroby, marketingu, prodeje, apod.

Poskytovatelé Fourth Party Logistics kombinují svůj vlastní dopravní park, dopravní síť či logistická centra s parkem, sítěmi a centry jiných poskytovatelů (na úrovni Third Party Logistics). Pro poskytovatele, jejichž aktivity spočívají výlučně v oblasti know-how a kteří kombinují pouze cizí zdroje, kapacity a technologie a fungují tedy jako virtuální poskytovatelé logistických služeb, se začal používat název poskytovatelé Fifth Party Logistics.

Základní oblasti dodavatelského procesu řízení dodavatelského řetězce se dá rozdělit do pěti oblastí, z kterých každá má svůj význam[10]:

plánování - je důležitou činností, která má velké dopady na efektivitu zdrojů v dodavatelském řetězci. Mimořádně důležité je zvolit správnou strategii pro řízení všech zdrojů, které se využívají na uspokojení zákazníků. Součástí je stanovení soustavy měřidel na monitorování toho, že řetězec pracuje efektivně, spotřebovává přiměřené náklady a poskytuje zákazníkům vysokou kvalitu a hodnotu.

získávání - někdy se taky označuje jako nákup nebo obstarávání. Zahrnuje výběr správných dodavatelů surovin, komponent a služeb potřebných k výrobě produktu nebo k vytvoření služby. Obsahuje nastavení vztahů s dodavateli, včetně vhodných platebních a dodacích podmínek a aplikaci vhodných kritérií pro hodnocení dodavatelů. Sem patří také procesy příjmu dodávek od dodavatelů, jejich kontrola, skladování a přísun k výrobním nebo zpracovatelským útvarům firmy.

výroba - procesy potřebné k transformaci surovin a komponent na výrobek nebo procesy vedoucí k vytvoření služby. Součástí je kontrola kvality, balení a příprava na dodání.

dodání - tato skupina činností bývá označována též jako logistika nebo distribuce. Jedná se o příjem objednávek od zákazníků, vhodné rozmístění skladů hotových

výrobků, koordinace systémů a prvků dopravujících zboží od výrobce k zákazníkům. Součástí je vystavování faktur a ostatních příslušných dokladů. Významný podíl má řízení a koordinace dopravy a přepravy.

vracení - jde o speciální systémy pro příjem reklamovaných výrobků od zákazníků a jejich nahrazení výrobky bez vad. Zahrnuje zpětný příjem expirovaných výrobků, příjem vratných obalů, návrat vadných dílů, případně vratných obalů dodavatelům. Nedílnou součástí je získávání zpětné vazby od zákazníků. [10]

1.7 Software používaný v modelu 4PL

SCM software je považovaný za pravděpodobně nejvíc fragmentovanou skupinu softwarových aplikací. Každý z výše uvedených kroků v dodavatelském řetězci pozůstává z mnohých dílčích úloh. Některé z úloh vyžadují speciální software. Několik velikých poskytovatelů software aspiruje na kumulaci všech komponent software pod jednu střechu, lépe řečeno do jednoho softwarového balíku, avšak ani jeden z nich kompletně problematiku SCM nepokrývá. Proto je mimořádně důležitá integrace jednotlivých používaných softwarových řešení.

Aplikace SCM jsou obvykle řazeny do dvou kategorií: aplikace pro plánování a aplikace pro realizaci.

Aplikace pro **plánování** pomáhají stanovit optimální způsob pro směrování materiálu a zboží potřebného v určitých cílových místech se zohledněním kapacitních zdrojů. Pomáhají navrhnout optimální skladové zásoby ve všech skladovacích místech. Umožňují vyhledat vhodnou formu přepravy a balení zboží a materiálu. Podporují strategické řízení dodavatelského řetězce.

Aplikace pro **realizaci činností** slouží k evidenci a sledování výrobních technologií, fyzických zásob, obrátky zboží, objednávek a dodávek materiálu, průběžných časů ve výrobních systémech, lidských zdrojů, nákladů jednotlivých operací a ostatních finančních dat. Podporují operativní řízení v dodavatelském řetězci.[10]

2. Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 4PL v ČR a centrální Evropě

Na trhu České republiky se doposud neobjevila žádná společnost poskytující pouze logistické služby na úrovni 4PL. Všechny firmy pohybující se na českém trhu logistických služeb a poskytující služby 4PL jsou zásadě zasilatelské firmy, které poskytující velmi široké portfolio služeb. Z toho vyplývá, že služby 4PL vyrostli na původní myšlence poskytovat zasilatelské služby a ty byly postupně doplňovány. V dnešní době neexistují na trhu České Republiky firmy, které by poskytovali služby v oblasti logistiky na úrovni 4PL pouze v rámci v České Republiky. Na druhou stranu v České Republice figuruje několik firem původem především z Německa a Ameriky, které operují právě na našem trhu a na mnoha dalších po celé Evropě. Mezi tyto nejvýznamnější se řadí Schnellecke Bohemia s.r.o., DHL International Ltd., Schenker spol. s r. o., BDP WAKESTONE s. r. o. a firma M. Preymesser logistika s. r. o. Ovšem se najdou i firmy, které jsou původně založené v České Republice a z těch českých jsou známé Šmídl s.r.o. a C. S. CARGO a. s. Firma C. S. CARGO a. s. se dokázala prosadit nejen na českém trhu, ale i v delších osmy státech Evropy.

2.1 M. Preymesser logistika spol. s r. o.

M. Preymesser logistika, spol. s r. o. se sídlem v Řepově je dceřinou společností firmy M. Preymesser GmbH & Co. KG Spedition založené v německém Neutraublingu. Firma M. Preymesser GmbH & Co. KG Spedition vznikla v roce 1986 ve Spolkové republice Německo. Jak je vidět v příloze číslo 1, tak se firma začala poměrně rychle rozrůstat a během šesti let se stala významným poskytovatelem logistických, dopravních a spedičních služeb pro přední výrobce automobilů jako jsou BMW, AUDI a DAIMLER CHRYSLER. Po šesti letech působení na Německém trhu se firma začala postupně rozšiřovat na další trhy a to do České Republiky, Polska, Rakouska, Slovenska, Belgie, Velké Británie, Maďarska a Bulharska. Podrobnější rozmístění poboček firmy M. Preymesser GmbH & Co. KG Spedition je vidět na mapě v příloze číslo 2.

Součástí skupiny M. Preymesser GmbH & Co. KG Spedition je síť firem BAVARIA Schifffahrts- und Speditionen AG (Německo) a společností Schedl Automotive System Service GmbH & Co. KG (Německo, ČR, Belgie, Velká Británie, Portugalsko, Čína).

V České republice působí od roku 1993, kdy se společnost M. Preymesser logistika, spol. s r.o. stala dodavatelem firmy ŠKODA AUTO a.s., pro kterou byly vybudovány skladové plochy v Řepově, ale postupně se její činnosti rozšířily i na další firmy, které působí na území České republiky, např. Continental TEVES, Delphi Packard Electric Česká republika s.r.o., Magna Exteriors & Interiors, Magna Seating, SCHEDL Automotive System Service, s.r.o., Faurecia apod. Pro spolupráci s Continental TEVES vznikly logistické prostory v Jičíně v roce 1998, v roce 2001 vzniklo nové logistické centrum v blízkosti závodu Škoda Auto Kvasiny, a to v Lipovce.

Společnost M. Preymesser logistika, spol. s r.o. disponuje rozsáhlými skladovými plochami:

- Řepov 32 000 m²
- Jičín 9 000 m²
- Lipovka 24 000 m².

Na zvýšené potřeby zákazníků zareagovala firma externím pronájmem skladových ploch; momentálně si pronajímá u jiných společností plochy o velikosti téměř 7 500 m².

Z důvodu očekávaných rostoucích požadavků zákazníků firma plánuje rozšíření logistických ploch, a to v Řepově o dalších 15 000 m² a v Lipovce přibližně 12 000 m².

Ve společnosti pracuje celkem 450 zaměstnanců, z toho v Řepově 240, v Jičíně 70 a v Lipovce 140 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců je 350 dělníků (manipulanti, skladníci, řidiči) a 100 administrativních pracovníků (referenti, účetní, IT pracovníci, pracovníci kvality, spedice, asistentky, vedoucí zaměstnanci apod.).

Společnost má zavedený systém řízení – aktuálně integrovaný systém jakosti podle normy EN ISO 9001:2008 (DEKRA Certifikation GmbH) pro oblast automobilové logistiky, spedice, skladování a vývoj softwaru.

V roce 2003 se společnost M. Preymesser logistika rozhodla zavést environmentální systém řízení. V současnosti vlastní certifikát dle normy EN ISO 14 001:2004 (TÜV Nord Cert GmbH) pro automobilový průmysl, spedice a skladování a montáž komponentů pro automobilový průmysl. Ochrana životního prostředí je součástí celkového systému řízení ve společnosti vyplývající nejen z přirozené potřeby chránit životní prostředí. Zavedením environmentálního systému řízení chce společnost svým

obchodním partnerům prokázat péči o životní prostředí na úrovni mezinárodních standardů.

S ohledem na rostoucí požadavky zákazníků se rozhodla v roce 2009 rozšířit systém řízení o další segment, a to ISO TS zahrnující zvláštní požadavky u firem zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu. Pro zajištění procesů montáže EM-boxu vlastní systém managementu jakosti dle normy ISO/TS 16949:2009 (TÜV Nord Cert GmbH) pro oblast montáž plastových dílů karosérie a elektrotechnických komponent pro automobilový průmysl.

Obrázek 4 Portfolio služeb nabízených firmou M. Preymesser logistika s. r. o.



Zdroj: Materiály poskytnuté firmou M. Preymesser logistika s. r. o.

Na Obrázku 4 je znázorněno portfolio služeb, které poskytuje firma M. Preymesser logistika, spol. s r. o. Jak je vidět tak se jedná o mnoho činností z logistických služeb počínaje outsourcingem IT, přes zásobování Just In Time, Just In Sequence až po opravu a vyrábění kontejnerů. Dále se činnosti této firmy dělí do následujících tří oblastí, které jsou hlavními pro firmu M. Preymesser logistika, spol. s r. o.

Hlavní činnosti společnosti M. Preymesser logistika, spol. s r. o. jsou:

- logistické služby,
- montáž sestav pro automobily,
- doprava a expedice, celní služby.

Hlavními aktivitami v rámci poskytování výše uvedených služeb a produktů jsou skladování a přeprava, zajišťování celních služeb, zásobování výroby KANBAN, JIT nebo JIT - sekvence (např. pro ŠKODA AUTO a.s.), zásobování přímo na výrobní místa Line feeding (např. Continental TEVES), expedice hotových výrobků (např. AEG Components) a předmontáže (např. Plastic Omnium, Engelmann) a distribuce.

Mezi nejvýznamnější zákazníky patří zejména:

- ŠKODA AUTO a. s.
- Continental TEVES
- DELPHI
- Krupp Presta
- Ekostahl
- Arcelor Mittal
- Grupo Antolin
- VOEST Alpine atd.

2.2 C. S. CARGO a.s.

C. S. CARGO Holding patří ve střední Evropě k vedoucím firmám poskytujícím komplexní dopravní a logistické služby. Skupina, jež vznikla v roce 1995, kontinuálně zvyšuje svůj roční obrát, který ke konci roku 2007 dosáhl téměř 4,3 miliardy Kč. Společnost C. S. CARGO byla založena v roce 1995 v Jičíně jako lokální dopravní firma. Od počátku společnost směřovala svou činnost do oblasti dopravy a logistiky pro automobilový trh. V květnu 2004 se C. S. CARGO transformovala na akciovou společnost a v listopadu téhož roku získala stoprocentní podíl ve firmě finanční skupina Trifid, která C. S. CARGO ovládla prostřednictvím své holandské společnosti Trifid

International N. V.. Prvním cílem v rozšiřování firmy do zahraničí se stalo Slovensko, kde byla založena společnost C. S. CARGO Slovakia a.s. Slovenský trh si skupina vybrala díky jeho mimořádným makroekonomickým ukazatelům a velkému potencionálu v logistické oblasti. Všechny změny byly unikátně aplikovány za plného provozu a neměly tak vliv na zvyšující se růst tržeb skupiny. Úspěšnost skupiny C. S. CARGO nejlépe dokládá vstup jedné z největších evropských bankovních skupin UniCredit Group do majetkové struktury společnosti v roce 2007. Skupina UniCredit se stala minoritním akcionářem holdingu s 30procentním akciovým podílem. Majoritní vlastník holdingu, skupina Trifid, po vstupu UniCreditu nadále vede a řídí celou skupinu. Svou dominantní pozici skupina posílila v roce 2007 akvizicí společností ŠMIDBERSKÝ TRANSPORT, a.s. Výborné finanční výsledky, dynamický rozvoj, kvalitní systém řízení a nový silný strategický partner umožnili expanzi skupiny na další středoevropské logistické trhy. V roce 2007 byl zahájen provoz poboček holdingu v Maďarsku, Polsku a Rumunsku. Skupina tak úspěšně pokračuje v dosažení svého cíle – stát se jedním ze středoevropských leaderů v oboru.[11]

2.3 Schenker, spol. s r. o.

DB Schenker je jedním z předních světových poskytovatelů integrované logistiky a globálních spedičních služeb. Realizuje mezinárodní toky zboží mezi výrobními a obchodními subjekty prostřednictvím pozemních, leteckých a námořních přeprav. Kromě toho nabízí komplexní, plně integrovaná logistická řešení, která organizují celý dodavatelský řetězec od přeprav, přes skladování a distribuci až po řízení toku informací.

Téměř 91.000 spolupracovníků v 2000 kancelářích - 130 zemích celého světa produkuje roční obrat přes 19 miliard EUR. DB Schenker je součástí DB Mobility Logistics, divize Deutsche Bahn AG. Podle Dopravních novin: „*Příjmy DB Group se loni zvýšily o 2,1 miliardy € (6,6 procenta) na 33,5 miliardy €. Upravený provozní zisk (EBIT) vzrostl o 113 milionů € (4,8 procenta) na 2,5 miliardy €. Podnik současně snížil své čisté zadlužení o 570 milionů € (3,6 procenta) na 15,9 miliardy €.*“[20] a „*Celkový objem nákladní přepravy DB loni vzrostl o 65,9 milionu tun (21,1 procenta) na 378,7 milionu tun. Výkony vzrostly o 4,8 miliardy tunokilometrů (15 procent) na celkem 113,6 miliardy tkm. Za nárůstem ovšem stálo téměř výhradně první začlenění výsledků britské dceřiné společnosti EWS, kterou DB převzala na konci roku 2007.*“[20] Což jsou velmi dobré výsledky vzhledem k loňskému propadu v nákladní dopravě.

Společnost SCHENKER spol. s r. o. má v České republice silné zastoupení – 850 kvalifikovaných spolupracovníků na 24 pracovištích. Díky tomu dokáže být svým zákazníkům a obchodním partnerům co nejlépe a pružně reagovat na jejich požadavky.

DB Schenker nabízí své zkušenosti, zázemí silného partnera a kvalitu služeb podporovanou moderními technologiemi v oblasti integrovaných logistických řetězců, tedy poskytování logistických služeb na úrovni 4PL:

- Podpora při plánování
- Převzetí odpovědnosti
- Řízení toku materiálu a informací
- Ideální propojení logistického řetězce
- Kontrola toku vratných obalů[12]

2.4 DHL Česká republika

„Název společnosti DHL je spojením iniciál příjmení zakladatelů této společnosti. Těmito zakladateli byli Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn. V roce 1969, jen několik měsíců poté, co se svět podívoval nad prvními kroky Neila Armstronga na Měsíci, udělali tito tři partneři jiný malý krok, který měl obrovský dopad na způsob, jakým svět obchoduje.“ Prvním krokem v tomto obchodu bylo osobně přepravovat letecky dokumenty, a to ze San Franciska do Honolulu. Tento způsob měl za následek to, že zboží, které bylo posláno lodí, mohlo být tímto způsobem procleno dříve, než loď vůbec připlula do přístavu. Tím pádem se zkrátil čas čekání a vyřizování papírů. A o to vlastně šlo. Co nejlépe zefektivnit a zkrátit přepravu. Zákazníci, kteří si takto nechali přepravit nějaké zboží, rázem ušetřili nemalé peníze. Díky tomuto nápadu a připraveného konceptu se zrodilo nové odvětví. To odvětví bylo mezinárodní letecká expresní přeprava. Náhle bylo možné rychle přepravit letecky dokumenty a různé zásilky, na které by se mnohdy čekalo pěknou dobu.[13]

Síť DHL Network se stále rozrůstala neuvěřitelným tempem. Společnost se postupně rozšířila na východ z Havaje na Dálný východ a do Pacifiku. To však nebylo vše. Společnost se stále rozrůstala a zákazníků přibývalo. Následoval Střední východ, Afrika a Evropa. „V roce 1988 DHL fungovala již v 170 zemích a měla 16 000 zaměstnanců.“[8] „Na počátku roku 2002 se Deutsche Post World Net stala hlavním

akcionářem DHL. Na konci roku 2002 vlastnila 100% ze společnosti DHL síť Deutsche Post World Net.“ „V roce 2003 sloučila všechny své expresní a logistické činnosti pod jednu značku, DHL. Značka DHL byla dále posílena, když síť Deutsche Post World Net v prosinci 2005 koupila společnost Exel. Odbornost DHL spočívá ve sloučení znalostí několika společností, které Deutsche Post World Net získala. Jmenujme jen pár z nich:

Exel: v prosinci 2005, v době, kdy Deutsche Post World Net získala Exel, měla tato společnost kolem 111 000 zaměstnanců v 135 zemích. Exel nabízí primárně přepravu a logistická řešení pro klíčové zákazníky.

Deutsche Post Euro Express: je v provozu od roku 1997 díky internímu růstu a investicím do vedoucích evropských společností, jde o síť balíkových a expresních služeb ve více než 20 zemích, je vedoucím na trhu pro korporátní zákazníky v Evropě.

Danzas: byl založen v roce 1815, sídlo má ve švýcarské Basileji, Deutsche Post World Net jej nakoupila v roce 2000, jde o světového lídra letecké nákladní přepravě a druhý největší hráč v oblasti námořní přepravy. Pozemní přepravou a řízením dodavatelského řetězce končí seznam služeb poskytovaných společnostmi Danzas.

Air Express International: největší americký dodavatel leteckých přepravních služeb byl integrován do skupiny Danzas v roce 2001.“ [14]

„Společnost DHL začala působit na českém trhu od roku 1986, kdy jako první v tehdejším Československu začala poskytovat své expresní kurýrní služby prostřednictvím místního přepravce. Po revoluci, v roce 1991, založila vlastní pobočku v Praze. V současné době nabízí své služby prostřednictvím husté sítě poboček a kanceláří po celé České republice.“

Roku 2003 došlo ke sloučení společnosti DHL International se společností DANZAS. Toto spojení odstartovalo rozsáhlý proces restrukturalizace. Hlavním cílem byla harmonizace všech produktů a služeb tak, aby společnost DHL mohla nabídnout svým zákazníkům komplexní řešení jejich potřeb. „Právní integrace DHL International a DANZAS byla dokončena v říjnu roku 2004 a jejím výsledkem je vznik společností *DHL Express (Czech Republic), s.r.o.* a *DHL Logistics (Czech Republic), s.r.o.* Obě společnosti zaměstnávají více než 1 300 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a nabízejí nejširší portfolio expresních přepravních a logistických služeb v České republice.“.[15]

3. SWOT analýza vybraných poskytovatelů 4PL

Pro vytvoření SWOT analýzy v této bakalářské práci byly vybrány dvě firmy poskytující logistické služby na úrovni 4PL. Jako první byla vybrána firma C. S. CARGO a. s., která má velkou škálu služeb, jež jsou poskytovány na poli zasilatelství či logistiky. C. S. CARGO je původní českou firmu a dále se rozšiřovala do dalších států v okolí České republiky. Druhou firmou je M. Preymesser logistika s. r. o., která byla založena v Německu a dále se postupně rozšiřovala přes Českou republiku až na území Bulharska. Obě tyto firmy jsou poskytovatelé logistických služeb na vysoké úrovni, byly také vybrány díky jejich širokým portfoliím doplňujících služeb a dlouholetou zkušeností na trhu přepravních firem.

3.1 Teorie SWOT analýzy

Historie SWOT analýzy sahá do šedesátých let 20. století, kdy byla vymyšlena Albertem S. Humphreym a jeho týmem na Standfordském výzkumném institutu. SWOT analýza je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných a slabých stránkách firmy, tak i o možných příležitostech a hrozbách.

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhne konkurenčních výhod nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí.[16]

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového 4 P – produkt (product), cena (price), místo prodeje (place), marketingová komunikace (promotion), v případě marketingového mixu pro služby se uvádí 6 P, potom se k původnímu 4 P (product, price, place, promotion) přidají další dvě P mezi něž patří lidé jako pracovníci vykonávající danou službu (people) a nakonec vzájemně propojené dílčí činnosti, které ve své posloupnosti transformují vstupy na požadované výstupy (process).

Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik mezi, které patří dotazování, brainstorming nebo diskuze. Kritériím vybraných díky těmto

výzkumných technikám je přidělena váha, a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až + 10, přičemž nula znamená, že kritérium není zařazeno ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměřuje se svými schopnostmi výroby vyvíjet, výroby vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu firmy.[17]

Pro tvorbu SWOT analýzy je možné použití SWOT matice podle které se dá analyzovat strategie, která je potřebná pro udržení nebo zlepšení pozice na trhu. Je možné používat tuto matici pro znázornění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb nebo je možné vytvořit jednotlivých položek – tuto možnost jsem využil pro vytváření SWOT analýz této bakalářské práce.

3.2 SWOT analýza firmy M. Preymesser

3.2.1 Silné stránky

Vlastní logistická centra - mezi silné stránky společnosti M. Preymesser logistika, spol. s r.o. patří využívání nově vybudovaných vlastních logistických center, budovaných s již ohledem na budoucí požadavky zákazníků. Skladové areály jsou postavené podle nejnovějších technologií (betonové podlahy s vyleštěným povrchem, vysoké bodové nosnosti podlah, centrální řízení vytápění - MaR systém, EPS – elektrická požární signalizace, EZS – elektrická zabezpečovací signalizace, CCTV - kamerové systémy apod.).

Manipulační technika - logistické areály jsou vybaveny manipulační technikou tak, aby splňovaly současné vysoké standardy kladené na poskytovatele logistických služeb. Jedná se např. o jeřáby s nosností 40 t, elektrické bateriové a motorové vysokozdvíhací vozíky s nosností až 6,3 t, nájezdové rampy pro snadnější nakládky a vykládky kamiónů, výškové regály, kamióny se systémem sledování vozidel apod.

Dobré napojení na infrastrukturu - logistické areály jsou velmi dobře napojeny na dopravní infrastrukturu, a to na silnice 1. třídy, v pobočkách Řepov a Lipovka je zaústěna i železniční vlečka, v rámci skupiny M. Preymesser GmbH & Co. KG Spedition se využívají i říční překladiště).

Nové inovativní produkty a služby - společnost M. Preymesser logistika, spol. s r.o. nabízí svým zákazníkům nové inovativní produkty a služby. Mezi spektrum služeb se řadí dodavatelské sklady, dodávky materiálu v termínovaných režimech KANBAN, JIT a JIS, zásobování výrobních linek line-feeding, vykládky kamióňů v časových oknech, konsolidace materiálu, třídění a přebalování materiálu a v poslední době také předmontáže.

Vysoké know-how vychází zejména z dlouholeté tradice poskytování služeb pro celosvětově úspěšné automobilky, především ze skupiny Volkswagen a Daimler-Chrysler. Vybudovaná dlouhodobá partnerství potvrzují spolehlivost poskytovaných služeb nejvyšší kvality.

Vlastní IT řešení, užívání čárových kódů - běžným standardem ve společnosti je používání čárkového kódu, s použitím přenosných terminálů pracujících v on-line režimech. Tento nástroj urychluje jednotlivé procesy a zejména eliminuje chybovost. Společnost M. Preymesser logistika, spol. s r.o. nabízí vlastní IT řešení pro správu skladů, spediční služby apod. Součástí je i odpovídající datová komunikace se všemi subjekty v rámci celého logistického řetězce (zpracování avíz, odvolávek, potvrzení o dodávce, hlášení stavu skladu, zaslání souhrnných dodacích listů, elektronický KANBAN, hlášení kritických zásob, datová komunikace s ostatními informačními systémy). Mezi nejnovější produkty patří webové aplikace umožňující zákazníkům získat on-line přehled o každém materiálu v rámci daného materiálového toku aniž by museli investovat do speciálních ERP² systémů s WMS³.

Poskytovatel logistických služeb na úrovni 4PL – jednou z hlavních sliných stránek společnosti M. Preymesser je poskytování logistických služeb na úrovni 4PL. Poskytování této služby přináší společnosti velkou konkurenční výhodu, protože mnoho malých poskytovatelů log. služeb není schopno poskytovat služby na tak vysoké úrovni z hlediska počátečního nákladového zatížení. Společnost M. Preymesser je schopna poskytovat model 4PL zejména proto, že za dobu své působnosti na evropském trhu dokázala nasbírat mnoho zkušeností z poskytování logistických služeb, má dobrou

² ERP - Enterprise Resource Planning - komplexní informační systémy organizací, zastřešující činnosti související s výrobou

³ WMS - Warehouse Management System - optimalizace procesů ve skladu

technickou základnu a rozšířenou síť logistických center. Tyto aspekty dovolují firmě poskytovat služby 4PL na kvalitní úrovni.

Nákladová výhoda - nákladová výhoda spočívá zejména v možnosti využití vlastního zázemí, které není zatíženo dalšími náklady (např. leasing, smluvní podmínky apod.). K úspoře nákladů dochází také vlivem synergických efektů vznikajících napříč celým spektrem poskytovaných služeb (využití manipulační techniky, přesuny projektů za účelem lepšího využití ploch, techniky či pracovníků apod.).

Integrovaný systém kvality – zavedení managementu jakosti přináší konkurenční výhodu nejen z hlediska upevnění a zvýšení důvěry zákazníků, ale i pro zajištění vysoké kvality služeb, zvýšení efektivnosti a stability procesů.

Reference - společnost M. Preymesser logistika, spol. s r.o. disponuje skvělými referencemi a výbornou reputací. Tyto faktory hrají významnou roli u zákazníků při výběrových řízeních potenciálních partnerů.

Certifikace systému managementu jakosti podle normy ISO TS je zásadním krokem k rozšíření portfolia nabízených služeb o výrobní činnosti. Těžiště nabídky spočívá v zajišťování drobných předmontáží dílů určených do sekvenčních dodávek, jako služby s vyšší přidanou hodnotou, kde dochází také ke značným úsporám výrobních a logistických nákladů.

Zajištěním kvalitních procesů a postupů dochází ke zvyšování vlastní produktivity práce a tím i pozitivního výsledku hospodaření. Vyšší efektivita Supply chain řetězce vede ke snížení počtu diskrepancí a k redukci a kvalitě zásob, resp. minimalizaci vázaného kapitálu zákazníků v zásobách.

3.2.2 Slabé stránky

Úzká specializace - k slabým stránkám společnosti M. Preymesser logistika, spol. s r.o. patří právě úzké zaměření na automobilový průmysl. Specializace jednu oblast přináší riziko podnikání v období hospodářské krize nebo v momentech změn ve strukturách partnerů (změny vlastníka, organizační změny atd.).

Komunikace se zákazníky - jazyková vybavenost zaměstnanců na středních a operativních úrovních není na adekvátní úrovni. To přináší buď nutnost delegování na

další pracovníky, resp. vyšší management, který je zbytečně zatěžován nebo může docházet přinejmenším k nedorozuměním.

Využívání investičních programů a pobídek - jednou ze slabých stránek společnosti M. Preymesser logistika, spol. s r.o. je nulové využití poskytovaných dotačních programů a investičních pobídek. Jedná se především o problematiku rekvalifikací, zvyšování kvalifikací, školení zaměstnanců společnosti nebo projektů ke zvýšení regionální zaměstnanosti.

Potenciál je ve využití poskytovaných investičních pobídek směřujících na podporu projektů v oblastech zlepšování infrastruktury. Jedná se např. o dotační programy na podporu budování železniční infrastruktury.

Umístění podnikání v blízkostech industriálních zón – umístění podnikání v těchto zónách přes své nesporné výhody s sebou přináší i některá negativní stránky. Při uvažování o dalším rozvoji společnosti je nutné z důvodu silné koncentrace poptávky zohlednit stoupající náklady a to nejenom investiční, ale i variabilní (mzdové). Rovněž je třeba počítat s dalšími komplikacemi, jako např. přetíženost dopravní infrastruktury nebo případný odpor dotčených subjektů (obce, různá zájmová sdružení apod.).

3.2.3 Příležitosti

Rozvoj a využití nových zákaznických segmentů nebo trhů - jednou z možností jak se odlišit od ostatní konkurence, je snaha přiblížit se přáním zákazníka. To předpokládá těsnější spolupráci a komunikaci s daným zákazníkem, jejichž výsledkem je rozvoj získávání dalších zakázek. Zároveň musí být schopen poskytovatel logistických služeb zachytit informace o rostoucích potřebách ostatních potencionálních zákazníků a zejména o nových dodavatelích, kteří se etablojí v rámci produkce nových produktů (nové výrobky nebo modely aut). Rozhodujícími prvky jsou odpovídající komunikace se zákazníky a kontinuální analýza a průzkum trhu.

Outsourcing procesů, zejména v případech, kdy zákazník nechce/nemůže investovat - v dnešním turbulentním období může u výrobce i při nárůstu zakázek převažovat obezřetnost při rozhodování o dalších investicích. Logickým řešením je rozhodnutí o outsourcingu služeb.

Nárůst objemů v železniční přepravě - s rostoucím podílem dodávek materiálů z východních trhů se očekává i nárůst objemů v železniční přepravě směrem

od kontejnerových terminálů (Hamburk, Kopr, Antverpy apod.) k místům jejich spotřeby. Výhodná poloha, železniční vlečka, vč. ramp uzpůsobených pro nakládku a vykládku kontejnerů umístěných na silničních vozidlech (nosnost překládacího můstku až 8 t), to vše jsou atributy zvyšující potencionální šance získání těchto zakázek.

Tlak na využití informačních technologií mezi jednotlivými subjekty logistického řetězce - společnost M. Preymesser logistika, spol. s r. o. disponuje vlastním softwarovým řešením v rámci logistického řetězce a tím nemusí investovat do nákladných univerzálních podnikových informačních systémů (např. aplikace SAP Supply Chain Management, Microsoft Dynamics NAV atd.). Společnost nabízí zákazníkovi také možnost úpravy systému na míru nebo vývoj nových aplikací s ohledem na aktuální požadavky zákazníka.

3.2.4 Hrozby

Nová konkurence na trhu, růst trhu láká další konkurenci - tak, aby se snadněji nová konkurence etablovala na daném trhu, může nabízet zaváděcí ceny. Dalším eventualitou, jak se konkurence může prosadit, bývá chybné zadání parametrů u výběrového řízení, neznalost procesů uchazečem či neodborná kalkulace nabídek, které nemusí zcela odpovídat reálnému stavu.

Vysoká koncentrace skladovacích prostor v daném regionu – převažující nabídka logistických prostor vede zákazníka k postupnému zkracování délky kontraktů nebo k častějšímu jednání o cenách.

Konkurence přichází s inovativními řešeními - je třeba následovat trendy řešení problémů spojených s poskytováním logistických služeb a tyto myšlenky dále rozvíjet. Zdrojová základna a inspirací může být interní nebo externí brainstorming, účast na odborných konferencích, spolupráce s odbornými školami, využití poradenských služeb, členství v odborných organizacích apod..

Cenová válka, neúměrný tlak na snižování cen, dumpingové nabídky, konkurence s neodpovídajícími technologiemi s nižšími náklady - nejčastějším důvodem (a to někdy i předstíraným) je krize, která nutí všechny firmy k úspoře všech nákladů. K udržení vlastní konkurenceschopnosti a pozitivního vývoje výsledku hospodaření a zvyšování zisků se snaží zákazník snižovat i svoje vstupy, tj. ceny nakupovaného zboží

nebo služeb. Argumentem pro získání slevy nebo změny dodavatele často bývá i nabídka kvalitativně neporovnatelného výrobku či služby.

Vysoký podíl služeb u zákazníka - v případech zejména těsnější formy spolupráce (outsourcing služeb) je nebezpečí vytváření negativního postoje, plynoucího z přílišného očekávání a obav zákazníka z monopolu, ze ztrát konkurenceschopnosti, kontroly, z pocitů závislosti. Dalším důvodem je neočekávaná eskalace nákladů, pokud jsou nedostatečně provedeny analýzy při zavádění projektů či pokud jsou nesprávně zvoleny parametry služeb, resp. kontraktu. Zákazník si často neuvědomuje, že odpovědnost nelze outsourcovat; přebývá mylná představa, že dodavatel zodpovídá za všechno a má veškeré kompetence k řešení problémů.

Hospodářská krize (snížení poptávky po logistických službách, insourcing služeb za účelem udržení zaměstnanosti) - zákazník se snaží v období snížené poptávky o udržení vlastní zaměstnanosti, resp. produktivity práce. Z tohoto důvodu přebírá zpět některé aktivity (zejména logistické).

Hospodářská krize (vysoký podíl pohledávek po splatnosti, bankroty zákazníků a s tím spojená likvidita pohledávek) - vlivem poklesu výroby, resp. neúměrného tlaku na ceny dochází k tomu, že dodavatelé nejsou schopni dodržovat platební morálku. Vysoké pohledávky mohou fatálně ovlivnit chod celé společnosti (druhotná platební neschopnost, chybějící prostředky na výplatu mezd, návrh na konkurs apod.).

Přesun firem zákazníků do nákladově atraktivnějších lokalit - s rostoucím tlakem se dodavatelé snaží uspořít svoje náklady tím, že přesouvají svoje závody do lokalit s nižšími mzdovými, investičními náklady apod.

Nedostatek skladovacích kapacit - v případě nedostatečných logistických ploch může vést k přesunu zákazníků ke konkurenci.

Nedostatek pracovní síly - v důsledku vysoké agregace poptávky dochází k vyčerpání zdrojů pracovních sil v dané lokalitě. Tento faktor vede nutně ke zvyšování mzdových nákladů. Dalším negativním efektem je citelný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, a to především v oborech jako jsou informatika, komunikační technologie, ale řidiči nákladních vozidel, jeřábníci apod. Řešením je např. nabídka dopravy

zaměstnanců ze vzdálenějších regionů, rekvalifikace stávajícího personálu nebo užší spolupráce s odbornými školami (odborné práce, stipendia apod.).

Volatilita cen (ropa, mýtné, energie) - obtížná predikce nákladů se může negativně projevit v hospodaření společnosti, v extrémním případě i ztrátou. Na dodatečná cenová jednání není zákazník často ochoten přistupovat, ale i v kladném případě se mnohdy daří obhájit pouze část neplánovaných nákladů.

Přetíženost silniční infrastruktury v zásobovacích tocích a v okolí automobilek (zácpy, nehody, zimní období) - pro společnost M. Preymesser logistika, spol. s r. o. představují vzniklé kongesce zejména směrem k zákazníkovi v konečném důsledku ohrožení zajištění procesů, resp. zastavení výroby u zákazníka.

3.3 SWOT analýza firmy C. S. Cargo

3.3.1 Silné stránky

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

IT vývojové centrum – mezi silné stránky společnosti C. S. CARGO patří vývojové centrum informačních technologií, které se mimo jiné podílelo na vývoji logistického softwaru LODIS⁴ umožňující optimalizovat logistický proces a minimalizovat náklady zákazníka. C. S. CARGO jako vlastník technologie má možnost modifikovat tento systém dle konkrétních požadavků klienta a zajišťuje plnou komunikaci s jeho programem. Tento informační systém je schopen kompletně propojit

⁴ LODIS - Logistický Dopravní Informační Systém - optimalizace logistického procesu a minimalizace nákladů zákazníka

prostředí firmy C. S. CARGO s IT prostředím zákazníka. Dále je systém propojen s GPS navigací v nákladních automobilech a umožňuje komunikaci s řidiči pomocí palubních dotykových počítačů. Všechny relevantní informace o stavu zboží na skladě, toku zboží, či pozici zásilky jsou také přístupné zákazníkům. Vývojové středisko firmy C. S. CARGO je schopno optimalizovat informační technologie i u firem zákazníků. Společnost C. S. CARGO je tedy připravena převzít celé logistické řetězce včetně IT řešení. Vyspělý informační systém LODIS dokáže zákazníkům vypočítat dobu dodání se započítáním aktuálních vlivů na dopravu.

Vlastní moderní vozový park - firma vlastní flotilu moderních nákladních vozidel splňujících nejméně emisní normu Euro3, která čítá přes 1000 vozidel. Pro snadné sledování jsou všechna vozidla vybavena satelitním sledovacím systémem, který umožňuje poskytovat informace, díky vlastnímu informačnímu systému LODIS, o zásilkách jak společnosti C. S. CARGO, tak jejím zákazníkům.

Kapitálově silní vlastníci – společnost C. S. CARGO má silné zázemí v podobě kapitálově silných vlastníků, kterými jsou Trifid⁵ a Unicredit Group⁶. 70% podíl má ve společnosti holandská skupina Trifid a zbylých 30 % ovládá Unicredit Group. Bez těchto silných partnerů by společnost C. S. CARGO nemohla být na dnešní pozici. Finanční skupina Unicredit poskytuje firmě úvěry za výhodnějších podmínek. Oproti svým konkurentům je to obrovská výhoda, která umožňuje společnosti rychlý rozvoj a možnost investovat do nových technologií a akvizic. Holding C. S. CARGO vlastní dceřiné společnosti, kterými jsou C. S. Cargo na Slovensku, Rumunsku, Polsku, Maďarsku, Rusku, Německu a ve Slovinsku. Touto sítí poboček se C. S. CARGO stalo jedním z leaderů na středoevropském trhu logistických služeb. V minulých letech také došlo k získání konkurenčních firem, což ještě více zvětšilo tržní podíl. K akvizici došlo se Šmidberský Transport, JTC Transcentrum, CS Express, polským TSL Unitrans, či

⁵ Finanční skupina Trifid byla založena v roce 1991. Na počátku 90. let zabývala obchodem s komoditami, v roce 1994 začala obchodovat na kapitálovém trhu a její hlavní aktivitou byly odkupy akcií od drobných akcionářů a následně konsolidace společností.

⁶ skupina UniCredit Group patří podle bilanční sumy ve výši 1,028 bilionu EUR k největším finančním skupinám v Evropě. Působí přímo ve 22 zemích a ve 27 zemích prostřednictvím svých obchodních zastoupení, má přes 40 mil. klientů, přibližně 10 000 poboček a 168 000 zaměstnanců.

slovenským mGal Spedition. Nejnovější součástí C. S. CARGO je divize leteckých a námořních přeprav, která zabezpečuje kompletní portfolio leteckých, námořních a kombinovaných přeprav – od přepravy malých balíčků a obálek až po velké investiční celky, v importu i exportu z/do celého světa.

Ostatní silné stránky, které souvisejí s poskytováním logistických služeb jsou stručně uvedeny níže:

- silnou stránkou je jisté držení **certifikátu jakosti ISO 9001**, dále vlastní i certifikát **ISO 14001** specifikující požadavky na systém environmentálního managementu
- **garantovaná jakost** poskytovaných služeb.

3.3.2 Slabé stránky

Nedostatečná flexibilita pro menší zákazníky – holding C. S. CARGO se řadí mezi své především mnoho zákazníků ve formě velkých společností, ale problém nastává při zájmu malých firem o logistické služby společnosti.

Firmy získané akvizicí – v současné době má společnost problémy s komunikací s firmami, které byly získány akvizicí a sjednocovací procesy se získanými firmami také nejsou jednoduché, ale pro růst firmy C. S. CARGO je důležité pro další růst držet se sjednocování s jinými firmami.

Nezájem o železniční přepravu – další slabou stránkou je bezesporu nezájem firmy o železniční přepravu, což je při přepravě velkých zásilek nebo hromadných substrátů na velkou vzdálenost určitě slabinou pro C. S. CARGO.

3.3.3 Příležitosti

Kontejnerové přepravy – společnost C. S. CARGO má za cíl zavést do svého portfolia specializaci na kontejnerové přepravy. Služby námořní, letecké a kontejnerové přepravy byly do nedávné doby ve firmě opomíjené. Z toho důvodu společnost C. S. CARGO koupila 100% podíl firmy Air – Sea, která je specialistou na poli zámořské kontejnerové přepravy zboží. Společnost nyní zabezpečuje servis importních i exportních zakázek prostřednictvím námořní, letecké i kombinované přepravy do celého světa.

Vstoupení společnosti na burzu – společnost C. S. CARGO potřebuje přinést další kapitál potřebný k dalšímu růstu, a proto má zájem vstoupit na burzu.

3.3.4 Hrozby

Srážení cen přeprav – v dnešní době je na logistickém trhu obrovská konkurence a ta způsobuje srážení cen na nejnižší sazby a proto se společnost C. S. CARGO snaží nabízet, co nejkomplexnější portfolio služeb za které zákazníci raději zaplatí vyšší cenu.

Závislost na automobilovém průmyslu – společnost C. S. CARGO byla velmi závislá na automobilovém průmyslu, kde zákazníci tvořili 70% z celkového počtu. Tuto situaci se snaží společnost řešit průnikem do dalších průmyslových odvětví. Mezi ty, do kterých se dostala v poslední době, může zařadit širokou škálu zákazníků z různých průmyslových odvětví.

4. Zhodnocení výsledků SWOT analýzy a jejich aplikace

V této kapitole valorizuji výsledky, které jsem získal při tvorbě SWOT analýzy. Vzhledem k tomu, že společnost M. Preymesser byla velice náklonná při tvorbě této práce, a našel jsem dostupné materiály o firmě C. S. CARGO, tak je výsledek analýzy poměrně obsáhlý. Silné a slabé stránky firem mi mimo jiné poslouží k posouzení jejich postavení na trhu a vzájemné konkurenceschopnosti. Díky příležitostem a hrozbám nalezených SWOT analýzou je možné posoudit budoucí využití některých příležitostí a na druhou stranu je nutné vyvarovat se hrozbám, kterým musí obě společnosti čelit.

Kromě možnosti eliminace hrozeb se musí obě zmíněné společnosti soustředit na snížení vlivu negativních stránek, které mohou přispět k naplnění hrozeb nebo opačně jejich odstranění k využití potenciálních příležitostí.

První možností je příležitost zapracovat na komunikaci. Ta je v logistické firmě velice důležitá, možná i klíčová. Bez ní nemůže vznikat řada zakázek. Komunikace musí probíhat směrem k zákazníkům a partnerům a zajisté i uvnitř firmy. Cestou, jak lze zlepšit tuto situaci, je vytvoření například komunikačního oddělení a zákaznického centra. Zvýšila by se do jisté míry prestiž i vystupování firmy v chápání klientů a partnerů. Pouhé přeškolení zaměstnanců na rychlejší vyřizování zakázek nebo kvalitnější jednání s partnery nemusí stačit a může znamenat značný výpadek v příjmu firem.

Problém s poskytováním služeb pro menší a středně velké zákazníky lze jednoduše řešit specializovanou nabídkou. Rozšířit služby lze například spoluprací s místními dopravci, slevami, výhodnějšími nabídkami a podobnými akcemi. Základem tohoto úsudku je, že z malé firmy se v budoucnu může stát důležitý zákazník.

Vzhledem k útlumu hospodářské krize se zajistélepší i situace v železniční dopravě, která začne generovat větší zisky. Proto soustředění se právě na železniční dopravu může být nejen potlačením nevýhody oproti ostatním poskytovatelům logistických služeb, ale zároveň jednou z možností, jak využít příležitostí na trhu. Samozřejmě u novinek a specializací jsou nutné zpočátku nemalé investice, ale je také důležité ihned zajistit prvotřídní kvalitu a vysokou úroveň zákaznických služeb.

Konkurence je značná, ale její kapitálová vybavenost nemusí být zcela dostačující pro udržování tempa v kvalitě a rozvíjení služeb.

V oblasti poskytovaných služeb je nutné, kromě výše uvedených novinek, zvážit možnost poskytovat logistické služby pro hutnický a železářský průmysl či plasty. Tento návrh vychází zejména z toho, že obě zkoumané firmy uvedly jako hrozbu zaměření především na automobilový průmysl. Zajímavou možností je i specializace logistického zabezpečení toku informací, zvláště když silnou stránkou společností je IT. Zvětšování rozsahu služeb je možno realizovat ruku v ruce s rozšiřováním působností společností v zahraničí a například s investory. Větším rozsahem služeb, větší kvalitou, zavedením novinek, inovací nebo naopak odstraněním některých neefektivních činností je možno vyřešit úbytek zákazníku, pokles tržeb apod.

Zásadním zdrojem k uvedeným opatřením je dobré kapitálové zajištění firem. Právě do budování image firmy, snahy získat nové zákazníky a neztratit krok s konkurencí, je nutné investovat. Je však nutno prověřit návratnost investic, finanční náročnost a tedy i výhodnost či nevýhodnost. S tím souvisí i další možnost - omezení slabin firem v pečlivém sledování a snižování nákladů na nejméně rentabilní činnosti. K realizaci uvedených opatření by přispěly i další silné stránky, jako je dlouholetá praxe v prostředí logistických služeb jak na zahraničním, tak i na českém logistickém trhu – tedy kvalitní know how, silní zahraniční investoři, vlastní logistická centra, vlastní IT řešení atd.

4.1 Porovnání silných stránek M. Preymesser a C. S. CARGO

Obě firmy mezi své hlavní silné stránky řadí vlastní IT řešení. Ať už je to informační systém LODIS firmy C. S. CARGO nebo nově zavedené webové rozhraní pro své zákazníky, ve kterém mohou získat on-line přehled o všech materiálech, aniž by museli investovat do speciálních informačních systémů. V současnosti je také nespornou výhodou firmy M. Preymesser zavedení čárových kódů v součinnosti s použitím přenosných terminálů pracujících v on-line režimu.

Silnou stránkou obou společností je poskytování logistických služeb na úrovni 4PL. Pro poskytování těchto služeb je zapotřebí mít mnoho vlastních logistických center, dobré technické zázemí – ať už se jedná o vozový park či o vybavení skladovacích prostor (manipulační a skladová technika). Konkurenční výhodou těchto společností je,

že splňují všechny tyto podmínky, a nabízí jim velký náskok před konkurencí, která se snaží zavádět poskytování služeb na úrovni 4PL.

Další výhodou pro poskytování služeb na poli 4PL je silný kapitálový základ ze zahraničí. Firma C. S. CARGO bude ještě navíc zvýhodněna další kapitálovou posilou, pokud využije možnosti vniknout na trh s cennými papíry, dále je tato možnost obsažena v kapitole „Návrh na využití příležitostí“.

Společnosti C. S. CARGO a M. Preymesser mají integrovaný systém kvality, který jim přináší konkurenční výhodu nejen z hlediska upevnění a zvýšení důvěry zákazníků, ale i pro zajištění vysoké kvality služeb, zvýšení efektivnosti a stability procesů.

Firma M. Preymesser má ještě navíc dobré napojení na infrastrukturu pro vybudované logistické areály. Všechna centra jsou napojena na silnice 1. třídy a navíc v pobočkách Řepov a Lipovka je zaústěna i železniční vlečka (v rámci skupiny M. Preymesser GmbH & Co. KG Spedition se využívají i říční překladiště).

Silné stránky uvedené v této kapitole firmám C. S. CARGO a M. Preymesser dávají obrovský náskok před ostatními poskytovateli logistických služeb a je těžké najít firmy, které by jim mohli konkurovat. Konkurence mezi nimi samotnými je jasná a je těžké určit, který z těchto dvou poskytovatelů má lepší postavení na dnešním trhu logistických služeb.

4.2 Porovnání slabých stránek M. Preymesser a C. S. CARGO

Slabé stránky obou firem už nejsou tak podobné, jak tomu bylo u silných stránek. Každá z firem má na své současné slabé stránky jiný pohled. Například hlavní slabou stránkou firmy C. S. CARGO je malý zájem o železniční přepravu z jejich strany. Naopak firma M. Preymesser dokáže využívat železniční přepravy, jak je vidět v silných stránkách.

Společnou slabou stránku mají zkoumané společnosti v tom, že obě se věnují pouze poskytováním logistických služeb pro velké společnosti, ale chybí jim v portfoliu zákazníků malé či středně velké podniky. Tento nedostatek je zaviněn také nezájmem menších firem, které se v dnešní době bojí investovat do velkých projektů, jakým služby na úrovni 4PL bezesporu jsou.

Slabou stránkou vyhýbající se firmě M. Preymesser, ale související se společnostmi C. S. CARGO, jsou firmy získané akvizicí. Firmy získané akvizicí jsou nespornou výhodou v růstu podniku. Na druhou stranu jsou také pro C. S. CARGO v současné době slabou stránkou, a to v tom směru, že vznikají problémy s komunikací s firmami, které byly získány akvizicí, a sjednocovací procesy se získanými firmami také nejsou jednoduché. Avšak pro růst firmy C. S. CARGO je důležité pro další růst držet se sjednocování s jinými firmami.

Firma M. Preymesser spatřuje jako jednu ze svých slabých stránek komunikaci se zákazníky. Slabina je v tom, že jazyková vybavenost zaměstnanců na středních a operativních úrovních není na adekvátní úrovni. To přináší buď nutnost delegování na další pracovníky, resp. vyšší management, který je zbytečně zatěžován, nebo může docházet přinejmenším k nedorozuměním. Tyto okolnosti jsou pravděpodobně zaviněny nevyužíváním rekvalifikací, zvyšování kvalifikací, školení zaměstnanců společnosti nebo projektů ke zvýšení regionální zaměstnanosti.

Logistická centra, umístěná především v industriálních zónách, jsou další slabou stránkou firmy M. Preymesser. Nevýhoda umístění center je zejména v tom, že při uvažování o dalším rozvoji společnosti je nutné, z důvodu silné koncentrace poptávky, zohlednit stoupající náklady, a to nejenom investiční, ale i variabilní (mzdové). Rovněž je třeba počítat s dalšími komplikacemi, jako např. přetíženost dopravní infrastruktury nebo případný odpor dotčených subjektů (obce, různá zájmová sdružení apod.).

4.3 Návrh na eliminaci hrozeb

4.3.1 M. Preymesser

Vzhledem k hospodářské krizi se mnoho podniků snaží eliminovat počet outsourcovaných služeb a z toho vychází hrozba pro poskytovatele logistických služeb. Zákazníci firmy M. Preymesser upustili od využívání některých služeb, které jim byly poskytovány. Možností eliminace této hrozby je nabídnutí další spolupráce se zákazníkem ve směru přecházení zaměstnanců od zákazníka k M. Preymesser. Tato forma spolupráce by zabránila insourcingu služeb zákazníků za účelem udržení zaměstnanosti a zároveň by vyřešila hrozbu s nedostatkem pracovní síly.

Růst trhu logistických služeb láká nové konkurenty, kteří mnohdy uvádí nepravdivé informace o poskytovaných službách, a srážejí ceny na nízkou úroveň. Tyto činnosti nových firem poškozují všeobecně dobré jméno firem, které jsou na trhu dlouho, a poskytují logistické služby na vysoké úrovni s kvalitním zákaznickým servisem. Snižováním cen za služby vzniká cenová válka, která je dobrá pro zákazníky, ale neprospívá tomuto odvětví, protože při nízkých cenách poskytovaných služeb není možné vynakládat investice na vývoj nových technologií, ať už skladových či IT.

Firma spatřuje další hrozbu ve vysoké koncentraci skladovacích prostor v daném regionu. Při vysoké koncentraci je možné, aby si klienti vybírali mezi levnějšími, avšak ne tak kvalitními skladovacími službami. Firma M. Preymesser může tuto hrozbu překonat pouze udržením stále stejně kvalitních služeb, kvalitní propagací a udržením dobrých referencí, které jim mohou poskytovat nové klienty.

Hospodářská krize přináší nebezpečí upadajících firem - zákazníků, díky nimž se zvětšuje podíl pohledávek po splatnosti, či v nejhorším případě bankrot zákazníků a s ním spojené zániknutí pohledávek vůči nim. Pro tuto hrozbu je těžké najít řešení nebo aspoň najít možnost, která by minimalizovala podíl pohledávek po splatnosti. Je potřeba překonat období, kdy zákazníci krachují, a snažit se hledat nové, prověřené a spolehlivé zákazníky.

4.3.2 C. S. CARGO

Při současném stavu nasycení trhu logistických služeb dochází k srážení cen za logistické služby. Díky tomuto konkurenčnímu boji je cena někdy snížena až na neúnosnou hranici, kdy menším firmám začnou převyšovat náklady nad cenu poskytovaných služeb, a to vede k jejich postupnému zániku. Společnost C. S. CARGO je nucena v tomto konkurenčním boji udržovat tempo. Pro eliminaci této hrozby je důležité, aby firma C. S. CARGO nabízela co nejkomplexnější portfolio služeb - tedy musí zvýšit přidanou hodnotu pro zákazníka. Po zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka je potom snadnější rozhodování, raději si vybere firmu C. S. CARGO a také ho nezarazí vyšší cena oproti konkurenčním firmám. Je důležité využít silných stránek, jako je například dobrá pověst, silní partneři, kvalitní kapitálový základ firmy C. S. CARGO pro eliminaci této hrozby.

Další hrozbou, která vychází z rozložení struktury zákazníků je závislost na automobilovém průmyslu. Zákazníci z oblasti automobilového průmyslu tvoří většinu a

z toho vyplývá, že společnost C. S. CARGO je velmi závislá na automobilovém průmyslu. V posledních dvou letech společnost zahájila eliminaci této hrozby a to tím způsobem, že se snaží proniknout do dalších průmyslových odvětví. Mezi ty, do kterých vstoupila v poslední době, může zařadit širokou škálu zákazníků z různých průmyslových oborů. Společnost C. S. CARGO nyní pronikla se svými službami do těchto průmyslových oblastí:

- automobilový průmysl
- spotřební zboží a maloobchod
- potraviny a nápoje
- pneumatiky
- stavebnictví
- papíry a obaly
- chemický průmysl

4.4 Návrh na využití příležitostí

4.4.1 M. Preymesser

Největší možnou příležitostí firmy M. preymesser je pronikání do nových trhů či získávání nových zákaznických segmentů. Této příležitosti je možno využít zejména díky silným stránkám jako jsou vynikající reference, dobrý kapitálový základ, poskytování kvalitních služeb a jiné. Získávání nových trhů lze dosáhnout na tuzemské scéně zejména na základě opětovnému zlepšování ekonomické situace a více možností pro podnikání. Získávání nových zákazníků z malých a středně velkých podniků, které do této chvíle neměly dostatečný zájem o nabízené služby firmy M. Preymesser, je také velmi důležité. Nezájem byl zejména kvůli velkému počátečnímu nákladovému zatížení a také díky neznalosti problematiky. Výhoda oproti konkurenci by mohla být v poskytnutí balíčku služeb upraveném právě pro tyto podniky. Cílem je získat velké množství zákazníků jak mezi velkými, tak i mezi malými firmami. Velkou možností firmy M. Preymesser je hledání malých nadějných podniků, do kterých je možno investovat, či jim nabídnout speciální služby a umožnit jim tak růst. Růst znamená pro M. Preymesser možnost budoucí pevné spolupráce a velkých zisků.

Je možné zaměřit se více na železniční přepravu, která není vůbec využita konkurenční firmou C. S. CARGO. Díky tomuto nedostatku, využít příležitosti a nabídnout služby, které firma C. S. CARGO nemá v nabízeném portfoliu. Společnosti M. Preymesser nahrává nárůst objemů v železniční přepravě. S rostoucím podílem dodávek materiálů z východních trhů se očekává i nárůst objemů v železniční přepravě směrem od kontejnerových terminálů (Hamburk, Kopr, Antverpy apod.) k místům jejich spotřeby. Výhodná poloha, železniční vlečka, včetně ramp uzpůsobených pro nakládku a vykládku kontejnerů umístěných na silničních vozidlech (nosnost překládacího můstku až 8 t), to vše jsou atributy zvyšující potenciální šance získání těchto zakázek.

Využitím dobré kapitálové základny by bylo možné poskytovat novou službu, která by byla poskytována malým podnikům s nedostatkem investičních prostředků pro zřízení služeb 4PL společností M. Preymesser. Společnost by těmto podnikům mohla poskytnout počáteční pomoc s investičním kapitálem do logistických služeb a k tomu projektovou dokumentaci zdarma s výhledem na dlouhé období, kde by podniky mohly spatřit výhodu v návratnosti investování prostředků.

4.4.2 C. S. CARGO

Jednou z příležitostí firmy C. S. CARGO, kterou se rozhodla již v dnešní době využít, je zapojení do kontejnerové přepravy. Společnost donedávna opomíjela možnost zavedení kontejnerové přepravy, která se stala velmi důležitou díky globalizaci posledních let. Mnoho produktů je v dnešní době přepravováno v kontejnerech kvůli jejich normované velikosti – z logistického hlediska dobrá skladovatelnost. Společnost C. S. CARGO si uvědomila potřebu proniknout do tohoto odvětví pro rozšíření portfolia služeb – zvýšení tržeb, a proto začala s poskytováním služeb námořní, letecké a kontejnerové přepravy. Aby mohla společnost začít řádně podnikat v tomto odvětví, tak došlo k zakoupení 100% podílu firmy Air – Sea, která je specialistou na poli zámořské kontejnerové přepravy zboží. Díky této akvizici může nyní společnost zabezpečovat servis importních i exportních zakázek prostřednictvím námořní, letecké i kombinované přepravy do celého světa. Při své činnosti využívá rozsáhlé síť partnerů v destinacích po celém světě. Pro C. S. CARGO je v této době hlavním úkolem zavést jednotné procesy i do společnosti Air - Sea a získávat tímto způsobem i nové zákazníky.

Velkou příležitostí pro firmu C. S. CARGO je její vstoupení na burzu s cennými papíry. Využití této příležitosti může přinést do společnosti cizí kapitál, který je nyní

potřebný k dalšímu růstu, a proto je zájem vstoupit na burzu hlavní prioritou v tomto období. C. S. CARGO měl zájem o vstup na burzu už v předchozích letech, ale kvůli světové ekonomické situaci vzniklé v roce 2008 byl tento záměr nerealizovatelný. Před několika měsíci však internetový portál ihned.cz uvedl: „*Dlouho očekávaný vstup nových společností na pražskou burzu se snad konečně blíží. Největší tuzemský silniční dopravce CS Cargo včera oznámil, že najal investiční banku J. P. Morgan, aby mu pomohla připravit primární úpis akcií (IPO).*“ [19] Z uvedeného článku můžeme usoudit, že zájem společnosti neupadl, a naopak v dnešní ekonomické situaci, kdy dochází k recesi, se firma snaží využít této velké příležitosti a v brzké době vnikne na trh cenných papírů.

Závěr

Cílem této práce bylo v první části práce dostatečně objasnit pojem logistický outsourcing a s ním související pojmy, jako jsou offshoring, outplacement a další pojmy. Dále byly popsány základní principy fungování poskytování logistických služeb formy outsourcingu, modely poskytování logistických služeb a výběr zakázky z hlediska poskytovatele. Dalším cílem bylo vyhledání několika firem poskytujících služby na úrovni 4PL a sestavení SWOT analýzy dvou z nich. Byly nalezeny a zpracovány informace o firmách DHL International Ltd., Schenker spol. s r. o., M. Preymesser logistika, spol. s r. o. a C. S. CARGO a. s. Pro SWOT analýzu byly vybrány firmy M. Preymesser a C. S. CARGO. Jak je možné vidět, ze sestavené SWOT analýzy, firmy C. S. Cargo a M. Preymesser jsou velmi dynamickými a silnými poskytovateli logistických služeb v ČR i v zahraničí. I přes existující nedostatky, které doposud bránily většímu rozvoji firem, lze přesto konstatovat, že firmy jsou dostatečně schopné udržet svoje dominantní postavení na trhu logistických služeb a dále toto postavení rozvíjet.

Na příkladu uvedených firem je možné tvrdit, že pro poskytovatele logistických služeb je důležité kapitálové zázemí, znalost informačních technologií i dobré napojení na infrastrukturu. Samozřejmě že existují i jiné důležité parametry, které například uvedené firmy nemají, např. napojení na všechny druhy přeprav, zaměření na všechny možné zákazníky. Pro vylepšení situace společností do budoucna je nutné optimalizovat náklady zejména na vozový park, služby pro zákazníky a činit kroky k rozvoji nebo alespoň udržení spokojenosti zákazníků. Zároveň je nutné trvalé sledování konkurence, rozvoj vnitropodnikového prostředí, včetně rozvoje zaměstnanců, a i díky ní vyšší schopnost komunikace vůči externím firmám, partnerům a zákazníkům včetně rozvoje marketingových aktivit.

Snahou bylo práci jednoduše, přehledně zpracovat, kromě obecných informací, připojit i údaje o dvou uvedených firmách a ukázat úskalí a přednosti, které outsourcing a poskytování logistických služeb zahrnuje. Byla snaha ji přes šíři tématu zpracovat úhledně a obsahově srozumitelně.

Závěrem lze konstatovat, že logistika je stále rozvíjejícím se oblastí lidské činnosti a jejímu zdokonalování je třeba věnovat náležitou pozornost. Rozvoj logistických služeb či zdokonalování zákaznického servisu hraje v rozvoji hospodářství i přenesené v mobilitě obyvatel, a obecně socioekonomické sféře, důležitou roli. Zároveň je

zdokonalování služeb jedinou možností jak v současných obtížných hospodářských podmínkách zmenšit riziko odlivu zákazníků.

Použitá literatura

- [1] ČVUT Fakulta dopravní [online]. 2006 [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <s10.webst.fd.cvut.cz>.
- [2] PERNICA P. *Logistika pro 21. století - 2. díl: Supply chain management*. Praha: RADIX, 2005. 1093 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [3] RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s typy pro české prostředí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8
- [4] Outplacement - příležitost v době krize. *Businessinfo.cz* [online]. 14. 5. 2009, [cit. 2010-03-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz>>.
- [5] GÁLA, Libor, et al. *Podniková informatika*. [s. l.]: [s. n.], 2009. Řízení provozu a rozvoje podnikové informatiky, s. 496. ISBN 978-80-247-2615-1.
- [6] *American Society for Training & Development* [online]. 2010 [cit. 2010-6-14]. Dostupné z WWW: <<http://astd.org/>>.
- [7] GREAVER, M. G. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM, 1999. 314 s. ISBN 0814404340
- [8] PERNICA, Petr, et al. *Nákladní doprava a zasílatelství*. Praha: ASPI, 2005. 412 s. ISBN 80-7357-08-66.
- [9] PETERS, Nils. [online]. 2009 [cit. 2010-03-15]. *Nils*. Dostupné z WWW: <<http://www.npeters.com>>.
- [10] SystemOnLine [online]. 10/2002 [cit. 2010-08-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/>>.
- [11] ZRUST, Jiří. *Tisková zpráva*. [online]. 2007, [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <www.cscargo.cz/>.
- [12] *Schenker* [online]. 2010 [cit. 2010-11-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.schenker.cz>>.
- [13] *DHL Czech Republic* [online]. 2008, 2008 [cit. 2008-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.dhl.cz>>.

- [14] *DHL Czech Republic* [online]. 2008 [cit. 2008-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.dhl.cz/>>.
- [15] *DHL Czech Republic* [online]. 2008 [cit. 2008-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.dhl.cz/>>.
- [16] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X
- [17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. [s. l.]: Grada Publishing a.s., 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [18] *Tfirt.net* [online]. 2009 [cit. 2010-10-14]. Dostupné z WWW: <www.tfirt.net>.
- [19] CS Cargo chystá vstup na pražskou burzu. *Hn.ihned.cz* [online]. 17. 9. 2010, [cit. 2010-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz>>.
- [20] JOHÁNEK, Tomáš. DB loni i přes propad nákladní dopravy zvýšila zisk. *Dopravní noviny* [online]. 2009, 17, [cit. 2010-5-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.dnoviny.cz/>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Schéma outsourcingu	- 1 -
Obrázek 2 Nejčastější důvody pro užívání outsourcingu služeb.....	- 1 -
Obrázek 3 Grafické znázornění fungování 4PL.....	- 1 -
Obrázek 4 Portfolio služeb nabízených fir. M. Preymesser logistika s. r. o.	- 26 -

Seznam zkratek

2PL – second – party logistics

3PL – third – party logistics

4PL – fourth – party logistics

5PL – fifth – party logistics

ERP – enterprise resource planning

WMS – warehouse management system

RF – přenosné terminály pro sběr dat

LODIS – logistický dopravní informační systém

M. Preymesser - M. Preymesser logistika spol. s r. o.

BPR – business process reengineering

SCM – supply chain management

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Mapa klientů firmy M. Preymesser

Příloha č. 2 – Mapa zemí, kde operuje firma M. Preymesser

