

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza země pro výběr vhodného trhu na rozvoj poskytnutí zasílatelských
služeb

David Vejs

Bakalářská práce

2025

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **David Vejs**
Osobní číslo: **D22373**
Studijní program: **B1041A040002 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management a marketing**
Téma práce: **Analýza země pro výběr vhodného trhu na rozvoj poskytnutí zasilatelských služeb**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Bakalářská práce bude obsahovat:

- teoretické vymezení problematiky a popis zasilatelských služeb,
- analýzu vybrané země na rozvoj zasilatelských služeb ve společnosti CEE Logistics a.s.,
- zhodnocení výsledků.

Rozsah pracovní zprávy: **35-45 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

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

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Ladislav Řoutil, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 24. dubna 2025

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza země pro výběr vhodného trhu na rozvoj poskytnutí zasílatelských služeb 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 12. 5. 2025

David Vejs v. r.

Rád bych poděkoval vedoucímu práce panu Ing. Jirímu Nožičkovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce.

Rád bych také poděkoval vedoucímu provozu CEE Logistics a.s. panu Ing. Zdeňkovi Chmelíkovi za cenné rady a poskytnuté materiály nezbytné ke zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na oblast zasílatelství a rozvoj přepravních služeb mezi Evropou a Marokem. V úvodní části je teoreticky vymezeno zasílatelství a související logistické procesy. Následující část se věnuje společnosti CEE Logistics a.s., včetně zpracované SWOT analýzy zaměřené na potenciální působení na marockém trhu. Závěrečná kapitola přináší konkrétní návrhy rozvoje aktivit jak pro CEE Logistics a.s., tak pro její dceřinou společnost Terranaut, s cílem efektivního zapojení do mezinárodní přepravy.

KLÍČOVÁ SLOVA

zasílatelství, Maroko, swot analýza, přeprava, samovstup

TITLE

Country analysis for selecting a suitable market for the development of freight forwarding services

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on the field of freight forwarding and the development of transport services between Europe and Morocco. The introductory part provides a theoretical overview of freight forwarding and related logistics processes. The following section is dedicated to the company CEE Logistics a.s., including a SWOT analysis focused on its potential operations in the Moroccan market. The final chapter presents specific development proposals for both CEE Logistics a.s. and its subsidiary Terranaut, aiming at effective involvement in international transport.

KEYWORDS

forwarding, Marocco, swot analysis, transport, direct representation

OBSAH

ÚVOD	10
1 ZASÍLATELSTVÍ	11
1.1 Profesní organizace	11
1.1.1 Národní organizace - SSL	11
1.1.2 Mezinárodní organizace - FIATA	12
1.1.3 Jiné organizace – WCO, ICC, ECC	13
1.2 Pojmy a subjekty vyskytující se v zasílatelských službách.....	13
1.3 Proces zasílatelství	15
1.3.1 Zasílatelská smlouva	16
1.3.2 Smlouva o přepravě věci.....	17
1.4 Mezinárodní a vnitrostátní zasílatelství.....	17
1.4.1 Úmluva CMR	18
1.5 Informační a komunikační technologie.....	18
1.5.1 Systém elektronické výměny dat.....	19
1.5.2 EDIFACT	19
1.6 Kalkulace zasílatelských služeb	19
1.6.1 Cenotvorba	20
1.7 Celní řízení	20
1.7.1 Celní dohled	21
1.8 SWOT analýza	21
1.8.1 Klíčové faktory SWOT analýzy.....	21
1.8.2 Sestavení SWOT analýzy.....	22
1.8.3 Vyhodnocení SWOT analýzy	22
2 ANALÝZA ZASÍLATELSKÝCH SLUŽEB MAROKO.....	23
2.1 Představení společností	23
2.1.1 CEE Logistics a.s.	23
2.1.2 Terranaut Ibérica	23
2.2 Záměr rozšiřování trhu	24
2.3 Maroko	25
2.3.1 Historie země	25
2.3.2 Klíčové demografické a ekonomické ukazatele.....	26
2.3.3 Ekonomika na marockém území	26

2.3.4	Obchodní bilance s ČR.....	27
2.4	Přístavy.....	28
2.4.1	Tanger Med.....	28
2.4.2	Casablanca.....	28
2.4.3	Nador.....	28
2.5	Dálnice a silnice.....	29
2.5.1	Klíčová marocká rychlostní silnice.....	30
2.5.2	Mýtné.....	30
2.6	SWOT analýza.....	30
2.7	Silné stránky.....	31
2.7.1	Silné zázemí a dlouhodobé zkušenosti.....	31
2.7.2	Rozsáhlý a moderní vozový park na různé komodity.....	31
2.7.3	Terranaut.....	31
2.8	Slabé stránky.....	32
2.8.1	Jazyková bariéra.....	32
2.8.2	Celní procesy.....	32
2.9	Příležitosti.....	32
2.9.1	Růst mezinárodního obchodu.....	32
2.9.2	Rozvoj průmyslových zón.....	33
2.9.3	Dotační programy.....	33
2.9.4	Nízká konkurence.....	34
2.9.5	Výhled do severních států Afriky.....	34
2.10	Hrozby.....	34
2.10.1	Servis vozového parku.....	34
2.10.2	Přetížení přístavů či trajektů.....	35
2.10.3	Vysoká nezaměstnanost.....	35
2.10.4	Kulturní odlišnosti.....	36
2.10.5	Infrastruktura mimo hlavní tahy.....	36
2.10.6	Daň z přidané hodnoty.....	36
2.11	Vyhodnocení.....	37
3	NÁVRHY.....	38
3.1	Terranaut.....	38
3.2	Samovstup.....	38
3.2.1	Pohonné hmoty.....	39

3.2.2	Mýtné	40
3.2.3	Trajektové trasy.....	40
3.2.4	Celní deklarace.....	41
3.2.5	Shrnutí samovstupu.....	41
3.3	Spolupráce s marockými dopravci	41
3.3.1	Cílové komodity.....	41
3.4	Založení přidružené společnosti.....	42
3.4.1	Druhy společností.....	42
3.4.2	Systém danění	43
3.4.3	Shrnutí založení společnosti.....	43
	ZÁVĚR	45
	POUŽITÁ LITERATURA.....	47
	SEZNAM TABULEK.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM ZKRATEK.....	52
	SEZNAM PŘÍLOH.....	53

ÚVOD

Bakalářská práce se bude zabývat analýzou vhodného zahraničního trhu pro rozšíření zasílatelských služeb společnosti CEE Logistics a.s., která dlouhodobě působí v oblasti logistiky a dopravy. Cílem této práce je posoudit vybranou zemi z hlediska ekonomického a demografického prostředí, dopravní infrastruktury, kulturních odlišností, legislativy a dalších faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost vstupu na nový trh. Výstupem budou doporučení, která by mohla podpořit rozhodování společnosti o případné expanzi.

První kapitola se bude věnovat teoretickému vymezení zasílatelství. Bude zde vysvětlen pojem zasílatelství, jeho právní rámec a role v rámci mezinárodní přepravy. Dále budou popsány rozdíly mezi dopravcem, zasílatelem a dalšími subjekty vyskytujícími se v zasílatelství. Dále budou popsány základní činnosti, které spadají do zasílatelských služeb a jejich význam v logistickém řetězci. Pozornost bude věnována i legislativním aspektům a typům smluv, které se v zasílatelství vyskytují.

Druhá část práce bude zaměřena na analytické zhodnocení vybraného cílového trhu pomocí SWOT analýzy. Budou zde identifikovány silné a slabé stránky společnosti CEE Logistics a.s. ve vztahu k rozšíření služeb, stejně jako příležitosti a hrozby plynoucí z prostředí vybrané země. Tato analýza vytvoří objektivní podklad pro strategické rozhodování o vstupu na daný trh.

Ve třetí kapitole budou prezentovány návrhy a doporučení, které by mohly společnosti CEE Logistics a.s. pomoci efektivně rozvinout zasílatelské služby na zvoleném trhu. Návrhy se budou týkat samovstupu, organizačních, provozních i obchodních opatření, která by minimalizovala rizika a podpořila úspěšné začlenění na nový trh. Důraz bude kladen na využití stávajících zkušeností a kontaktů společnosti v rámci mezinárodní logistiky.

1 ZASÍLATELSTVÍ

Novák (1993) konstatoval, že zasílatelství (spedice) je obecně definováno jako činnost, při které její provozovatel obstarává přepravu věcí vlastním jménem v zájmu na účet příkazce (tj. v „zájmu zboží“ - v zájmu přepravce). David a kol. (2008) taktéž definoval pojem zasílatelství jako vysoce fundovanou odbornou činnost, při které zasílatel obstarává za úplatu přepravu věcí. Tuto činnost provádí vlastním jménem v zájmu a na účet příkazce.

Zasílatel je podle Kampf a kol. (2005) vnímán jako organizátor dopravy od A až do Z, můžeme si jej představit jako jakousi quasi cestovní kancelář pro zboží. Jedenástíková a kol. (2001) popsali zasílatele jako osobu často označovanou za „architekta dopravy“, představuje totiž určitý spojovací článek mezi dodavatelem nebo odběratelem zboží a dopravcem. Taktéž popsali následující činnosti umí organizovat, řídit a koordinovat celý průběh přepravy „z domu do domu“, je schopen zajistit dodání zboží v pravý čas na pravé místo.

1.1 Profesionální organizace

Kampf a kol. (2005) rozdělili profesní organizace do tří skupin na národní organizace, mezinárodní organizace a jiné organizace.

1.1.1 Národní organizace - SSL

David a Orava (2008) uvádí, že Svaz spedice a logistiky České republiky (dále již SSL) byl založen jako nezávislé dobrovolné sdružení podnikatelů z oboru zasílatelství, skladování a logistiky již v roce 1991. Tuto informaci doplňují Jedenástíková a kol. (2001) o skutek založení tohoto sdružení v roce 1991, ale pod názvem Svaz spedice a skladování ČR, ale tento název svaz nesl pouze do 25.9.1992, kdy byl přejmenován na dnešní název Svaz spedice a logistiky České republiky.

Posláním a cíli SSL dle Kampfa a kol. (2005) je podle jeho stanov vytvářet optimální podmínky pro rozvoj oboru zasílatelství, skladování a logistiky, hájit společné zájmy jeho členů a důsledně vést členy k dodržování svazem přijatého „Kodexu jednání zasílatele“.

Kodex jednání zasílatele popisuje Jedenástíková a kol. (2001) kam patří:

- udržovat korektní obchodní vztahy členů SSL s jejich zákazníky a dodavateli služeb i mezi členy navzájem
- posilovat důvěru veřejnosti k profesi zasílatele především tím, že již samotné členství ve Svazu musí být zárukou odborné úrovně, spolehlivosti a vysoké kvality veškerých zasílatelských i doplňkových služeb

- hájit a chránit zájmy členů SSL ve vztahu k obchodním partnerům, orgánům státní správy a dalším subjektům

Autorka dále uvádí informaci o společné dohodě o dodržování ustanovení tohoto kodexu.

David a Orava (2008) popisuje nejvýznamnější orgány a sdružení se, kterými úzce spolupracuje, mezi tyto orgány řadí Ministerstvo dopravy ČR, Ministerstvo financí ČR, Sdružení automobilových dopravců ČESMAD Bohemia (dále již ČESMAD Bohemia) a Svaz zaměstnavatelů a podnikatelů v dopravě.

1.1.2 Mezinárodní organizace - FIATA

Jedenástíková a kol. (2001) popisují Mezinárodní federaci zasílatelských svazů (dále již FIATA) jako největší nevládní mezinárodní zájmovou podnikatelskou organizací z oblasti zasílatelství, jejímž cílem je podporovat a hájit jeho zájmy v celosvětovém měřítku. Autoři dále uvádí zajímavost, Federace byla založena roku 1926 ve Vídni a od konce druhé světové války sídlí v Curychu.

Podle Kampfa a kol. (2005), FIATA reprezentuje přes 35 000 zasílatelských firem, tyto firmy zaměstnávají více než 8 milionů osob, počet členství ve 144 zemích světa, jejími řádnými členy je 87 národních svazů z 77 států a má téměř 2500 přidružených členů. V této informaci se neshodují s Davidem a Oravou (2008), kteří uvádí, že zasílatelské firmy zaměstnávají přes 89 milionů osob. Autoři dále konstatují statistiku, že zasílatelské sdružené organizace kontrolují v současnosti zhruba 75 % celkového objemu nákladní přepravy.

Posláním a cíli FIATA - dle Jedenástíkové a kol. (2001) je celosvětové sjednocování oboru zasílatelství, ochrana, zastupování a podpora zájmů zasílatelství účastí poradců a expertů na zasedáních mezinárodních orgánů jednajících o dopravě a také zkvalitňování image zasílatelství za pomoci akcí zaměřených na posilování jejího celosvětového významu.

Možnosti podnikání - David a Orava (2008) specifikovali, že FIATA vymezuje v základní oblasti zasílatelství a skladování 17 specifických oblastí podnikání. Zde jsou oblasti týkající se zasílatelství: dálková celovozová kamionová přeprava vlastními vozidly (zpravidla zde dochází i k aplikaci tzv. práva vlastního vstupu), odbavovací služba v silniční přepravě, zasílatelství, distribuční skladování, přeprava nebezpečného zboží, mezinárodní zasílatelství (v exportu a importu), zasílatelství místních přeprav (zejména se zajišťováním svozů a rozvozů).

1.1.3 Jiné organizace – WCO, ICC, ECC

Světová celní organizace, World Customs Organization (dále již WCO) je dle Kampfa a kol. (2005) založena za cílem zkoumat všechny otázky celní spolupráce, technické aspekty i hospodářské faktory celních systémů v zájmu jejich harmonizace, sjednocení a zjednodušení.

Mezinárodní obchodní komora, International Chamber of Commerce (dále již ICC) je dle Kampfa a kol. (2005) založena za účelem odstranění omezení v mezinárodním obchodě, standardizaci v praxi zahraničního obchodu a účinně pomáhat při zlepšování hospodářských podmínek.

Hospodářská komise OSN pro Evropu, United Nations Economic Commission (dále již ECC) je podle názoru Kampfa a kol. (2005) založena s cílem rozvíjet hospodářskou činnost a posilovat vztahy mezi evropskými zeměmi. Autoři dále uvádí zajímavost, komise byla založena v roce 1947 nejprve na pět let, ale po roce 1951 byla její činnost prodloužena na neurčito.

1.2 Pojmy a subjekty vyskytující se v zasílatelských službách

Oudová (2016) definovala pojem **doprava** jako souhrn jednotlivých účelných činností, pomocí nichž se uskutečňuje pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách, přičemž jako dopravní prostředky je možno označit veškerá technická zařízení, prostřednictvím nichž dochází k přemístění materiálů, výrobků či zboží.

Cempírek a kol. (2002) vysvětlili pojem **dopravce** jako právnická nebo fyzická osoba, která provozuje silniční dopravu podle silničního zákona.

Oudová (2016) označila pojem **přeprava** částí dopravy, kterou se uskutečňuje přemístění osob či materiálů s využitím určených přepravních a dopravních prostředků, přičemž jako přepravní prostředky jsou označovány veškeré technické prostředky, které umožňují provedení přepravy dopravním prostředkem (např. palety, přepravky, kontejnery).

Ondřej (2014) definoval pojem **přepravce** jako osoby disponující určitým hmotným zbožím, které touží po přepravě tohoto zboží právě využitím služeb dopravců. Patří mezi ně řada subjektů pohybujících se na trhu.

Cempírek a kol. (2002) vysvětlili pojem **příjemce** jakožto osobu nebo organizaci, které je zásilka podle přepravní smlouvy určena.

David a Orava (2008) definovali pojem **odesílatel** jako subjekt svěřující zásilku dopravci za účelem její přepravy, taktéž musí dopravci poskytnout všechny potřebné dispozice týkající se přemístování zásilky, ale i ten, kdo hradí dopravné.

Kampf a kol. (2005) popsali **příkazce** jako osobu, která se obrátí na zasílatele zda je ochoten obstarat přepravu jeho věci.

Cempírek a kol. (2002) vysvětlili pojem **zasílatel** jako obstaravatel přepravy, který uzavírá se zákazníkem zásílatelskou smlouvu a s dopravcem smlouvu přepravní.

Zásilku definovali taktéž Cempírek a kol. (2002) jakožto věc nebo souhrn věcí, které dopravce převzal od odesílatele k přepravě podle příslušné přepravní listiny a v duchu přepravní smlouvy.

Novák a kol. (2013) objasnil pojem **zasílatelská dobírka**, kterou se rozumí na základě zásílatelské smlouvy přebírat od příjemce zásilky smlouvené finanční částky.

Pernica a kol. (2001) definovali pojem **celní deklarant** je subjekt jeho činnost vykonávající například hraniční speditér je ve společném tranzitním režimu nazýván hlavním povinným.

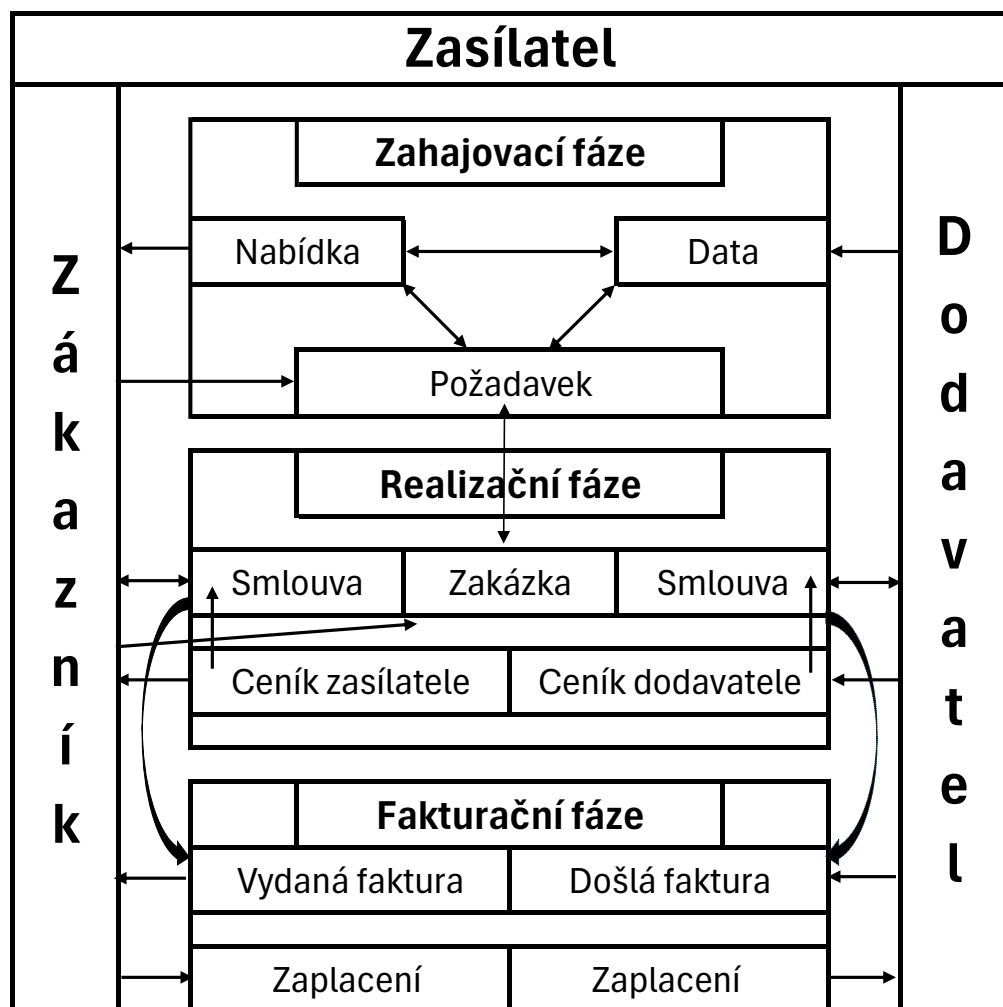
Roubal a Ryba. (1993) definovali pojem **komisionář spedice** (zasílatelství) jako takzvaný obstaravatel spedice, který se specializuje na spedici a nikoli na vlastní přepravu vozidlem, který na sebe přejímá závazek spedice. Autoři dále doplňují, potíž spočívá v tom, že speditérské firmy jsou zřídka čisté v tom smyslu, že by se zabývaly jen spedicí.

Kampf a kol. (2005) popsali **logistická centra** jako místo, kde se podstatným způsobem rozšiřují funkce překladišť zboží mezi různými druhy doprav a zmenšuje podíl živé práce.

1.3 Proces zasílatelství

Na obrázku č. 1 vysvětlím technologii práce zasílatelské firmy. Podle Jedenástíkové a kol. (2001) je každý obchodní případ dělen na tři fáze:

- zahajovací fáze (tvorba potencionálního obchodního případu)
- realizační fáze (otevření obchodního případu a obstarání vlastní přepravy, případně poskytnutí služby)
- fakturační fáze (uzavření obchodního případu provedením fakturací za obstaranou přepravu)



Obrázek 1 Proces zasílatelských služeb (Jedenástíková a kol., 2001, s. 9), upraveno autorem

Fáze zahajovací dle Kampfa a kol. (2005) zahajuje obchodní případ příkazce, který se obrátí na zasílatele se žádostí o sdělení podmínek, za jakých je ochoten či schopen obstarat přepravu jeho zboží. Jedenástíková a kol. (2001) doplňují, že v okamžiku, kdy příkazce oznámí, že cenovou nabídku akceptoval, může zasílatel teprve přistoupit k realizaci obchodního

případu. Autoři dále konstatují, že by si zasílatel měl ukládat všechny připravené dokumenty, které vznikly v zahajovací fázi.

Fáze realizační dle Jedenástíkové a kol. (2001) spočívá v uzavírání smluv mezi zasílatelem a zákazníkem (smlouva zasílatelská), tak mezi zasílatelem a dodavatelem (smlouva o přepravě věci). Autoři dále uvádí, že v průběhu celé realizace obchodního případu musí zasílatel hájit nejlépe jak umí zájmy svého zákazníka. Kampf a kol. (2005) doplňují název smlouvy mezi zasílatelem a zákazníkem, jakožto zasílatelskou smlouvu někdy označovanou jako dopravní příkaz.

Pernica a kol. (2001) dodávají poznatek, v případě, že neodporuje-li to obsahu zasílatelské smlouvy nebo nezakáže-li to příkazce nejpozději však do začátku přepravy, může přepravu zasílatel realizovat sám. Z toho dle autorů dále vyplývá, že jde o právo vlastního vstupu zasílatele, kdy však zasílatel odpovídá ve smyslu ustanovení přepravní smlouvy jakožto dopravce.

Fázi fakturační vysvětlil Kampf a kol. (2005) dlužníkem zasílatele je vždy zásadně příjemce, je tomu tak, i když u zasílatele požaduje, aby náhradu nákladů uplatnil u příjemce. S touto částí souhlasí i Jedenástíková a kol. (2001), ale doplňují, že ve druhé etapě fakturační části je potřeba proplatit fakturu či faktury, které zasílatel dostane od dodavatele. Autoři v knize dále píšou o seriózní firmě, která by se měla faktury snažit proplatit, co nejdříve.

Tuto část doplňují Pernica a kol. (2001) v případě škody se zejména příkazci respektive přepravci snaží vzniklou škodu během přepravy vymáhat na zasílateli, který jim obstarával přepravu. Autoři dále uvádějí rozzuzlení této situace, jelikož oni jsou přitom samotní odesílatelé takzvané subjekty přepravní smlouvy a jako takoví jsou uvedeni v přepravním dokladu.

1.3.1 Zasílatelská smlouva

Citace ze zákona č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník oddíl 4, Zasílatelství, § 2471 Zasílatelskou smlouvou se zasílatel zavazuje příkazci obstarat mu vlastním jménem a na jeho účet přepravu zásilky z určitého místa do jiného určitého místa, případně i obstarat nebo provést úkony s přepravou související, a příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli odměnu.

Jedenástíková a kol. (2001) doplňují, úpravu smlouvy zasílatelské charakterizujeme jako dispozitivní, což znamená, že strany se mohou svým vlastním ujednáním odchýlit od textu občanského zákoníku týkajícího se této smlouvy a tím vyloučit jeho platnost pro konkrétní smlouvu.

Kampf a kol. (2005) uvádí, co musí obsahovat zasílatelský příkaz: adresu odesílatele a příjemce, místo nakládky a vykládky, značky a čísla, charakteristiku zboží, druh obalu, přesný název/deklaraci, druh přepravy a přesné pokyny k zajištění celního odbavení.

Novák a kol. (2013) dodávají informaci, že stejně jako dříve, tak i nyní zasílatelská smlouva nemusí mít písemnou formu. Autoři dále uvádí, že tento fakt může, ale v řadě případů přinášet hodně problémů.

1.3.2 Smlouva o přepravě věci

Citace ze zákona č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník oddíl 1, Přeprava osob a věci, § 2555 Smlouvou o přepravě věci se dopravce zavazuje odesílateli, že přepraví věc jako zásilku z místa odeslání do místa určení, a odesílatel se zavazuje zaplatit dopravci přepravné.

David a Orava (2008) vystihli podstatu smlouvy o přepravě věci, jakožto závazek dopravce přepravit přepravci (odesílateli) za odměnu zásilku z místa odeslání do místa určení. Autoři dále uvádějí skutečnost, že v praxi se pojem smlouva o přepravě věci nahradil termínem „přepravní, někdy i dopravní smlouva“.

Jedenástíková a kol. (2001) doplňují tuto skutečnost v případě, že se jedná o mezinárodní přepravu, tak je smlouva upravena o celou řadu mezinárodních smluv, které budou mít při úpravě smlouvy o mezinárodní přepravě věci přednost před úpravou obsaženou v obchodním zákoníku. Toto autoři dále vysvětlili, že je to dané propisem mezinárodních smluv do vnitřní legislativy v podobě vyhlášek příslušných ministerstev.

Pernica a kol. (2001) rozvíjejí informaci o mezinárodní dopravě, pakliže se jedná o mezinárodní obchodní operace, bývají tyto vztahy zpravidla upraveny mezinárodními obchodními podmínkami INCOTERMS. Autoři uvádí, že v praxi se používají hovorově dodací podmínky respektive paritami místo podmínek INCOTERMS.

1.4 Mezinárodní a vnitrostátní zasílatelství

Kampf a kol. (2005) uvádí, že právní předpisy České republiky v současné době nerozlišují vnitrostátní a mezinárodní zasílatelství. Toto tvrzení doplňují Jedenástíková a kol. (2001), podle zásad na níž je živnostenský zákon založen je vnitrostátní i mezinárodní zasílatelství v současné době živností ohlašovací volnou, poskytující služby takzvaně pro provozování této živnosti není stanovena jako podmínka odborná ani jiná způsobilost.

Jedenástíková a kol. (2001) vymezila právní úpravu vnitrostátního a mezinárodního zasílatelství na dvě základní skupiny: právní předpisy regulující přístup k trhu a další správní spisy a právní předpisy upravující podmínky závazkového charakteru.

1.4.1 Úmluva CMR

V mezinárodní silniční dopravě hraje klíčovou roli Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě, známá jako Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (dále již Úmluva CMR). Tato Úmluva dle Davida a Orava (2008) pojednává o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě a sjednotila vztahy vyplývající z přepravní smlouvy respektive přepravních podmínek. Autoři dále uvádějí, ač to z názvu této dohody není zcela zřejmé, vztahuje se její působnost pouze na problematiku nákladní přepravy, takzvanou oblast mezinárodní kamionové dopravy (dále již MKD).

Novák a kol. (2013) specifikovali, že úmluva CMR se vztahuje na každou smlouvu o silniční přepravě zásilek za úplatu realizovanou v rámci MKD silničními vozidly, jestliže místo převzetí zásilky a předpokládané místo jejího dodání leží ve dvou různých státech, z nichž alespoň jeden je smluvním státem Úmluvy CMR. Autoři dále uvádí, že v bývalém Československu byla úmluva závazná od prosince roku 1975.

David a Orava (2008) vystihuje základní přepravní dokumentaci potvrzující akceptaci přepravních podmínek, jakožto nákladní list.

Novák a kol. (2013) shrnuli povinné údaje **nákladního listu**:

- místo a datum vystavení
- jméno a adresu odesílatele
- jméno a adresu dopravce
- místo a datum převzetí zásilky a místo jejího určení
- jméno a adresu příjemce
- obvyklé pojmenování povahy přepravované věci a druh obalu
- hrubou hmotnost zásilky
- náklady spojené s přepravou
- pokyny potřebné pro celní a jiné úřední jednání
- údaj o tom, že přeprava i přes jakoukoliv opačnou doložku podléhá Úmluvě CMR

1.5 Informační a komunikační technologie

Kampf a kol. (2005) vystihuje skutečnost, že informatika probíhá všemi obory lidské činnosti, a proto ani zasilatelská firma nemůže obstát v dnešním světě tvrdého konkurenčního boje bez informačního systému. Autoři dále uvádí, že větší zasilatelské společnosti mají vlastní útvary, které zajišťují nasazení a provoz informačního systému.

Jedenástíková a kol. (2001) popisují hlavní úkol informačního útvaru v zasilatelské společnosti jako úsilí o zavádění nových produktů a výrazná podpora obchodních aktivit a

marketinku. Autoři dále uvádí důležitý systém EDI, který je potřeba pro efektivně fungující systém a jeho norma EDIFACT.

1.5.1 Systém elektronické výměny dat

Pernica a kol. (2001) definovali systém elektronické výměny dat (dále již EDI) jako elektronický přenos strukturovaných a standardizovaných zpráv mezi aplikacemi alespoň dvou různých výpočetních systémů náležejících alespoň dvěma různým samostatným subjektům, probíhající bez přímého zásahu lidského činitele. Autoři dále uvádí existenci řady speciálních zasilatelských programů, ale i celých jejich vzájemně propojených a navazujících svazků, to ale díky komerčnímu důvodu vytváří různé nekompatibility se systémy, což přináší problémy zejména zákazníkům (přepravní). V praxi tak došlo například ke sladění a kompatibilitě datového informačního systému ISETEK brémských přístavů se systémem DOKOSY z Hamburku umožňujícím „online“ komunikaci nejen mezi partnery v Hamburku, ale i například v Praze či New Yorku.

Jedenástíková a kol. (2001) dodává skutečnost, že bez celosvětové sítě Internet by tento systém nemohl fungovat.

1.5.2 EDIFACT

Pernica a kol. (2001) definovali EDIFACT jako soubor mezinárodně odsouhlasených norem, směrnic a standardů pro elektronickou výměnu strukturovaných dat mezi nezávislými počítačovými informačními systémy vztahujícími se k obchodu s hmotným zbožím a službami.

Jedenástíková a kol. (2001) zdůrazňuje, že tento systém by měl být považován pouze za technické řešení a zároveň je třeba si uvědomit, že EDIFACT představuje cca 15 % technických řešení a 85 % se skládá z řídicích rozhodnutí.

Pernica a kol. (2001) upřesnili, že pro oblast zasilatelských služeb jde o soubor datových zpráv pro zasilatelství (dále již EDIFOR), tento soubor je založen na implementaci instrumentů EDIFACT.

1.6 Kalkulace zasilatelských služeb

Kampf a kol. (2005) popisují kalkulační podklady, aby mohl vypracovat nabídku na budoucí přepravu, potřebuje zasilatel znát jednak přesné údaje od příkazce a jednak dostatečný tarifní materiál. Údaji od příkazce tedy jsou: brutto hmotnost, počet kusů, rozměry (objem), označení zboží, místo převzetí a určení, frankatura, termín přepravy.

Jedenástíková a kol. (2001) uvádí, že většina kalkulací je degresivních, což znamená, že cenová sazba za hmotnost nebo prostorovou jednotku má sestupný trend, souvisí to právě

s obchodně-cenovou politikou společnosti. Autoři toto tvrzení vysvětlují z praxe, že dopravce chce zvýhodnit větší přepravy, jednak pokud jde o hmotnost tak i o přepravní vzdálenost.

1.6.1 Cenotvorba

Kampf a kol. (2005) ilustrují, že cena zasílatelské služby je v zásadě složena ze všech nákladů a zisku zasílatele a tak je důležité umět posoudit jak je možno cenu ovlivnit. V tabulce č.1 jsou uvedeny parametry ovlivňující cenu.

Tabulka 1 Tvorba ceny

CENA	Variabilní náklady	doprava
		proclení
		manipulace atd.
	Fixní náklady	mzdy
		nájemné
		spotřeba energie atd.
	Zisk	

Zdroj: Kampf a kol.(2005, s. 38)

Variabilní náklady dle Kampfa a kol. (2005) pro zasílatele představují „viditelné“ náklady, které musí nejprve koupit, aby mohl uskutečnit a prodat službu.

Fixní náklady dle Kampfa a kol (2005) jsou jakýmsi „neviditelnými“ náklady, které je možno v rámci společnosti ovlivnit.

Zisk dle Jedenáctíkové a kol. (2001) zisk neboli provize za zprostředkování přepravních výkonů má charakter procentuálního podílu z přepravného nebo je na smluvním základě stanovena pevnou cenou.

1.7 Celní řízení

Pernica a kol. (2001) popisují celní řízení z praxe jako oprávněná osoba (celní deklarant) celnímu úřadu navrhne propuštění určitého zboží do určitého celního režimu a daný celní úřad podle zákonů rozhodne, zdali se zboží do navrženého režimu propustí či nikoliv. Autoři dále uvádějí skutečnost, že celní řízení smí zahájit pouze oprávněná osoba, nesmí být tedy zahájeno z podnětu celního úřadu.

Novák a kol. (2013) doplňují nazývání celního deklaranta, kterému se taktéž říká hlavní povinný. Autoři dále popisují celní prostor, kde se obvykle provádí celní řízení jako vyznačené prostory, například konkrétní místa ve skladech vyznačená celními orgány, ale i jiná místa po dohodě s majiteli, v těchto prostorech smí celníci využívat svých významných oprávnění vzhledem k deklarantům.

David a Orava (2008) shrnul úkony v celním řízení na propouštění zboží do navrženého celního režimu, výměra a výběr cla, daně a poplatky při dovozu, vývoz tranzitního zboží, ale taktéž pátrají po zboží uniklém z celního dohledu a rozhodují o celních přestupcích osob.

1.7.1 Celní dohled

Novák a kol. (2013) definoval celní dohled jako souhrn úkonů a opatření, kterým se zajišťuje dodržování zákonů a dalších obecně známých předpisů, jejichž provádění přísluší celním organům. Doplnující informace od autorů je, že se to týká při vstupu zboží na území evropské unie z nečlenského státu, či opačně.

Autoři dále uvádí osm celních režimů v MKD, do nichž je možno zboží v celním řízení propustit. Těmito režimy jsou: volný oběh zboží, tranzit, uskladňování zboží v celním skladu, aktivní zušlechťovací styk, přepravování pod celním dohledem, dočasné použití, vývoz zboží.

1.8 SWOT analýza

Bělohlávek a kol. (2006) vystihují SWOT analýzu jako užitečný nástroj rekapitulace a shrnutí předchozích analýz, jejichž cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s vnějším prostředím. Lošťáková a kol. (2013) s tímto tvrzením souhlasí a doplňují o zaměření se na zhodnocení atraktivity odvětví a konkurenční pozice podniku v něm.

Autoři dále vysvětlují podstatu konkurenční pozice zahrnující analýzu prognózy vnitřního prostředí podniku a následné odhalení silných a slabých stránek podniku s formulací jejich vlastních specifických předností před konkurenční výhodou.

Z pohledu Vebr a kol (2009) je tedy dobrá strategie ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

1.8.1 Klíčové faktory SWOT analýzy

Vebr a kol. (2009) doplňují, že metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek firmy (strengths)
- slabých stránek firmy (weaknesses)
- příležitosti v okolí firmy (opportunities)
- hrozeb okolí (threats)

Bělohlávek a kol. (2006) popisují silné stránky jako pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Autoři dále uvádí slabé stránky, kterými jsou opaky silných stran a mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

Dle Vebera a kol. (2009) ze silných stránek vyplývají příležitosti, které jsou ve většině případů chápány jako růstové a rozvojové příležitosti, které pomáhají firmě neutralizovat hrozby.

Bělohlávek a kol. (2006) dále charakterizuje hrozby jako současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výsledkům organizace.

1.8.2 Sestavení SWOT analýzy

Team FME (2013) říká, že SWOT analýza se obvykle provádí na setkání se zástupci potřebných skupin zúčastněných stran, které mají odborné znalosti a podpůrné údaje. Autoři dále doplňují, že každý z těchto jednotlivců přináší do diskuse své vlastní konkrétní pohledy a odborné znalosti. Gürel a kol. (2017) doplňují toto tvrzení, skutečně cennou součástí SWOT analýzy je určit, jaký příběh tyto čtyři seznamy vyprávějí o situaci organizace, a přemýšlet o tom, jaká opatření jsou potřeba. Autoři dále stručně shrnuli, že základním předpokladem SWOT analýzy je, že organizace musí sladit interní aktivity s vnější realitou, aby byla úspěšná.

Team FME (2013) konstatuje, že konečným výsledkem takového setkání nebo série schůzek je vyplněný SWOT report, v kterém jsou popsány jednotlivé skupiny SWOT analýzy.

1.8.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

Švejnová (2024) navazuje na Team FME, ale doplňuje, že SWOT analýza není pouze o vyplnění čtyřech částí, ale taktéž o správném hodnocení a následném přidělení vah. Autorka dále poskytuje přesné informace k vytvoření výsledků, což spočívá v přenesení jednotlivých výsledků do tabulky a následném ohodnocení.

Mytímy (2021) již uvádí hodnocení na stupnici od 1 do 5, u silných stránek a příležitostí platí čím více bodů, tím silnější prvek je, přičemž u slabých stránek a hrozeb je to naopak. Švejnová (2024) dále uvádí následné přidání vah, respektive důležitosti jednotlivých parametrů, váhy přiřadujeme v rozmezí od nuly do jedné, přičemž součet vah všech prvků v dané skupině se musí rovnat 1.

Mytímy (2021) popisuje způsob získání výsledku, který spočívá ve vynásobení hodnocení s přidělenou vahou. Autor uvádí, že vám vyjde číslo, které říká, jak moc byste se dané položce měli věnovat. Švejdová (2024) toto tvrzení doplňuje, ke koncovému výsledku dojdeme sečtením silných stránek s příležitostmi a odečtením slabých stránek s hrozbami. Autorka dále doplňuje, že při získání kladného výsledku změnu či daný projekt můžeme realizovat.

2 ANALÝZA ZASÍLATELSKÝCH SLUŽEB MAROKO

V této části práce bude představena společnost CEE Logistics a.s. a zároveň španělská dceřiná společnost Terranaut Ibérica. Celková analýza bude spočívat ve SWOT analýze na rozvoj zasílatelských služeb na marockém území.

2.1 Představení společností

Akciová společnost MATTELI Group je společnost založená v roce 2016 v České republice, sdružující společnosti s dlouholetou tradicí v dopravě a logistice. Společnost již disponuje 610 vozidly a je zastoupena ve čtyřech státech Evropy. Součástí této skupiny jsou následující společnosti:

- CEE Logistics a.s.
- CEE Fresh Food Logistics s.r.o.
- LOG-IN CZ s.r.o.
- Terranaut Ibérica
- CEE Logistics Deutschland

Vize, která zní „Využij svůj úspěch a pomáhej“, byla od začátku snem. Tento sen byl již naplněn založením Nadace Lenky a Romana Šmidberských. (Mattteli.cz)

2.1.1 CEE Logistics a.s.

Společnost CEE Logistics a.s. byla založena v roce 2011, sídlo společnosti se nachází v Pardubicích – Doubravice 106. Společnost disponuje dohromady 430 vozidly, která jsou využívána jak na mezinárodní, tak vnitrostátní dopravu. Přičemž 350 vozidel je ve vlastnictví společnosti a zbylý počet vozidel je zavázán smluvně na projektu Road Team.

V oblasti zasílatelství (expresní, balíkové nebo jiných nestandardních zásilek), potom společnost spolupracuje výhradně s certifikovanými dodavateli, kteří splňují firemní filozofii a standardy, nad kterými mají plnou kontrolu.

Společnost patří se svým ročním obrátem přesahující 60 mil. EURO mezi absolutní evropskou špičku v oblasti velkoobjemových přeprav. Klíčoví zákazníci jsou převážně z odvětví automobilů, stavebních izolací, obalových materiálů a hygieny. (CEE Logistics a.s.)

2.1.2 Terranaut Ibérica

Společnost Terranaut Ibérica sídlí ve Španělsku v Barceloně Rambla de Catalunya 91-93, byla založena v roce 1992. Společnost nevlastní žádné vozidlo, ale může se pyšnit 430 vozidly, které jí obstarává CEE Logistics a.s. v rámci spolupráce. Samozřejmě ne všechny jsou

dostupné, díky smluvním závazkům přeprav společnosti CEE Logistics a.s., ale je to určitá výhoda v rámci výběrových řízení pro společnost Terranaut. Veliká přednost této španělské společnosti je v přepravách Less-Than-Truckload (dále již LTL). (Terranaut.es)

2.2 Záměr rozšiřování trhu

V období mezi lety 2019 a 2024 si společnost CEE Logistics a.s. prošla nelehkými situacemi v oblasti tržeb. Situace odrážely nejen dopady globální pandemie covidu-19, ale také schopnosti společnosti adaptovat se a růst v následujících letech. Rok 2019 představoval výchozí bod s obratem převyšující 1,8 miliardy Kč. S příchodem pandemie však došlo v roce 2020 k výraznému poklesu tržeb na 1,5 miliardy Kč, což představuje citelný dopad na hospodaření společnosti.

V následujících dvou letech bylo hlavním cílem společnosti stabilizovat její finanční výsledky a postupně se vrátit na předcovidovou úroveň. V roce 2021 obrat vzrostl na necelých 1,6 miliardy Kč a v roce 2022 dosáhl již 1,8 miliardy Kč, což svědčí o plném zotavení společnosti na původní úroveň z roku 2019.

Rok 2023 pak přinesl pokračující růst s obratem dosahující 2 miliardy Kč, a v roce 2024 dosáhla společnost rekordního obratu necelých 2,2 miliardy Kč. Tento výsledek odráží nejen překonání negativních dopadů pandemie, ale také úspěšné zavedení růstových strategií. Pro rok 2025 společnost plánuje další růst a očekává obrat přibližně 2,3 miliardy Kč. (CEE Logistics a.s.)

Shrnutí celkových tržeb naleznete v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2 Celkové tržby společnosti CEE Logistics a.s.

Celkové tržby spol. CEE Logistics a.s.	
Rok	Tržby (Kč)
2019	1 826 925 000 Kč
2020	1 507 421 000 Kč
2021	1 588 058 000 Kč
2022	1 825 632 000 Kč
2023	1 989 425 000 Kč
2024	2 183 292 314 Kč

Zdroj: CEE Logistics a.s.

Analýza marockého trhu je zaváděna jako strategický krok k podpoře dalšího růstu společnosti. Umožní identifikovat nové příležitosti, rozšířit působení na zahraničních trzích a diverzifikovat portfolio služeb, což představuje klíčový prvek pro zajištění dlouhodobé stability a konkurenceschopnosti.

2.3 Maroko

Maroko, oficiálním názvem Marocké království se nachází na severozápadě Afriky. Maroko leží strategicky u Gibraltarského průlivu, který spojuje Atlantský oceán se Středozemním mořem, což z něj činí důležitý obchodní uzel mezi Evropou a Afrikou. Rozloha tohoto státu činí 446 550 km², což jej řadí na 57. místo na celém světě. Sousedními státy jsou Alžírsko a Mauritánie. Hlavním městem Marockého království je Rabat, avšak toto město není největším, ani ekonomicky nejvýznamnějším pro svoji zemi, tímto městem je Casablanca. (Britannica.com)

Časové pásmo je stejné jako v České republice, tedy GMT +1 hodina. Jediný rozdíl je, že Maroko nemá střídání letního času na zimní i zpět ze zimního času na letní. Jelikož ke střídání času nedochází, máme u nás v České republice stejný čas jako v Maroku po celý zimní čas. Naopak mezi březnem a říjnem je časový posun mezi Marokem a ČR -1 hodina. (Worldatime.com)

2.3.1 Historie země

Historie země se datuje až do dob berberských království, kterou následně ovlivnila arabská a evropská kultura, což zanechalo pestré kulturní dědictví. Země je monarchií, v jejímž čele stojí od roku 1999 král Mohamed VI., který má významný vliv na politiku i společenský život. Na trůn nastoupil po smrti svého otce, krále Hasana II, který vládl od roku 1961 do roku 1999.

Současná marocká vlajka byla oficiálně přijata v roce 1915. Toto přijetí znamenalo významný okamžik v historii země, který měl za cíl posílit národní jednotu. (Britannica.com)

Na obrázku č. 2 je znázorněna státní vlajka Maroka.



Obrázek 2 Marocká státní vlajka (Statnivlajky.cz)

2.3.2 Klíčové demografické a ekonomické ukazatele

V roce 2023 dosáhl nominální HDP Maroka hodnoty přesahující 126 miliard EUR, což představuje růst o 3 % oproti předchozímu roku. Hospodářský růst byl podporován zejména sektorem služeb, který tvoří přibližně 57 % HDP a průmyslem s podílem 31 %. V roce 2023 byla míra inflace v Maroku 3,7 %, což je pokles oproti předchozímu roku, kdy dosahovala 6,7 %. Nezaměstnanost v roce 2023 činila 11,3 %, což je nárůst oproti 11,2 % v roce 2022. Maroko je šestou největší ekonomikou Afriky. (BusinessInfo.cz, kurzy.cz, statista.com)

Shrnutí demografických a ekonomických ukazatelů naleznete v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3 Demografické a ekonomické ukazatele

Ukazatel	Populace (mil)	Růst HDP (%)	Inflace (%)	Nezaměstnanost (%)
2021	37,1	7,9	1,4	11
2022	37,5	1,3	6,7	11,2
2023	37,8	3	3,7	11,3
2024	38,2	3	4	11,5

Zdroj: kurzy.cz, statista.com, upraveno autorem

2.3.3 Ekonomika na marockém území

Ekonomika Maroka je velice rozmanitá, klíčovými sektory jsou zemědělství, těžba fosfátů a cestovní ruch. Zemědělství zaměstnává značnou část populace, přičemž hlavními exportními plodinami jsou citrusové plody, olivy a zelenina. Maroko je jedním z největších světových exportérů fosfátů, což je strategická surovina pro výrobu hnojiv. V posledních letech země také rozvíjí obnovitelné zdroje energie, zejména solární a větrné elektrárny, s cílem snížit závislost na dovozu fosilních paliv. Maroko se také snaží diverzifikovat své hospodářství investicemi do automobilového průmyslu a leteckého inženýrství, což přitahuje zahraniční investory. (BusinessInfo.cz)

Obchodní bilance Maroka však zůstává záporná, neboť import surovin a spotřebního zboží často převyšuje hodnotu exportu. Výsledky země s Evropou za poslední roky vidíte v tabulce č.4.

Tabulka 4 Saldo bilance Maroka s EU

Ukazatel	Import z EU (mld. EUR)	Export do EU (mld. EUR)	Saldo s EU (mld. EUR)
2019	23,3	16,3	-7,0
2020	20,0	15,1	-4,9
2021	25,1	18,0	-7,1
2022	31,6	21,7	-9,9
2023	33,0	23,4	-9,6

Zdroj: BusinessInfo.cz, upraveno autorem

Vzorec pro výpočet saldo obchodní bilance:

$$\text{Saldo} = \text{Export} - \text{Import}$$

Přebytkové saldo – export vyšší nežli import

Schodkové saldo – import vyšší nežli export

Neutrální saldo – export se rovná importu

V letech 2019 až 2023 zaznamenal obchod Maroka s Evropou rostoucí trend v objemu importu i exportu. Hodnota importů z Evropy v roce 2019 činila 23,3 miliardy EUR a v roce 2023 již 33 miliardy EUR, což činí nárůst o 41 %. Zatímco exporty do Evropy vzrostly z 16,3 miliardy EUR na 23,4 miliardy EUR, což činí nárůst o 30 %. Obchodní bilance s Evropou však zůstala záporná po celé sledované období, přičemž saldo bilance se pohybovala od -7 miliardy EUR až po -9,6 miliardy EUR. Nejvyšší schodkové saldo bylo zaznamenáno v roce 2022, kdy dosáhlo -9,9 miliardy EUR (BusinessInfo.cz.)

2.3.4 Obchodní bilance s ČR

V letech 2019 až 2023 došlo k výkyvům v obchodní bilanci Maroka s Českou republikou, viz tabulka č. 5. Celková hodnota importů v roce 2019 činila 9,9 miliardy CZK a v roce 2023 již převyšovala hodnotu 15 miliard CZK, přičemž nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2020. Exporty do ČR vykazovaly stabilní růst z 4,8 miliardy CZK se hodnota zvýšila na 10,3 miliardy CZK v roce 2023. Obchodní saldo z pohledu marocké strany zůstalo po celé období záporné, nejvyšší schodek byl v roce 2021 a to -5,6 miliardy CZK.

Tabulka 5 Saldo bilance Maroka s Českou republikou

Ukazatel	Import z ČR (mld. CZK)	Export do ČR (mld. CZK)	Saldo s ČR (mld. CZK)
2019	9,9	4,8	-5,1
2020	7,8	5,2	-2,6
2021	11,9	6,3	-5,6
2022	13,6	9,4	-4,2
2023	15,8	10,3	-5,5

Zdroj: BusinessInfo.cz, upraveno autorem

V roce 2023 mezi hlavní položky importu z České republiky patřily osobní automobily s hodnotou 6. miliard CZK, což představovalo 38 % celkového importu. Dalšími významnými položkami byly prostředky k rozvodu energie (2,5 miliardy CZK; 16,1 %) a taktéž elektrické přístroje (2,4 miliardy CZK; 15 %). (BusinessInfo.cz)

Na straně exportu do České republiky dominovaly prostředky k rozvodu elektrické energie s hodnotou 3,7 miliardy CZK, což odpovídalo 35,8 % celkového exportu. Následovaly díly a příslušenství motorových vozidel (1,6 miliardy CZK; 15,8 %). (BusinessInfo.cz)

2.4 Přístavy

Maroko díky své strategické poloze na rozhraní Evropy, Afriky, Středozemního moře a Atlantského oceánu, je domovem několika významných přístavů. Přístavy jako Tanger Med, Casablanca, Nador či Agadir hrají klíčovou roli v mezinárodním obchodu.

2.4.1 Tanger Med

Přístav Tanger Med je jedním z nejmodernějších a nejvýznamnějších logistických uzlů na světě. Je strategicky umístěný u Gibraltarského průlivu pouhých 14 km od Evropy. Tento přístav dokáže zpracovat až 700 000 kamionů ročně. Díky infrastruktuře, která je přímo napojena na dálniční a železniční síť Maroka, představuje nepostradatelný bod pro mezinárodní přepravu.

Tanger Med je také důležitým partnerem automobilového průmyslu, například pro export vozidel značek Renault a vozidla MUVT, jelikož na přístav jsou napojeny dva terminály, které zpracovávají až 1 milion vozidel ročně. (Tangermedport.com)

2.4.2 Casablanca

Přístav Casablanca je jedním z největších přístavů na světě, nachází se na pobřeží Atlantského oceánu. V přístavu se nachází 4 obsluhované terminály, přičemž nejvýznamnějším je terminál Roll-on/roll-off (dále již Ro-Ro). Tento terminál dále nabízí velký krytý vícepodlažní areál o rozloze 100 000 m².

Kromě terminálu Ro-Ro je v přístavu také kontejnerový terminál, který každoročně odbaví přibližně 800 000 kontejnerů a hraje tak zásadní roli v mezinárodní kontejnerové přepravě. Víceúčelový terminál je určen pro manipulaci s různorodými typy nákladů a každoročně odbaví více než 100 000 kamionů. Dále zde funguje minerální terminál, specializovaný na manipulaci se sypkými materiály jako jsou fosfáty, uhlí či rudy, které tvoří klíčovou část marockého vývozu.

V přístavu je taktéž důležitý automobilový průmysl, ale v Casablance pouze jako skladovací pětipodlažní areál, který pojme až 5 000 vozidel. Ročně se zde manipuluje s více než 10 miliony tun zboží. (Marsamaroc.co.ma)

2.4.3 Nador

Přístav Nador je dalším důležitým přístavem Maroka. Jedná se o přístav umístěný v regionu Rif, takže se již nachází na pobřeží Středozemního moře. Přístav tvoří dva terminály, první z nich je určený na běžný materiál a mražené ryby. Druhý terminál provozovaný jinou společností se zabývá železnými rudami a výrobky z oceláren. (Arabseaports.com)

2.5 Dálnice a silnice

Marocká dálniční a silniční síť je jedna z nejrozvinutějších sítí na africkém kontinentu. Nejrozvinutější dopravní síť na tomto kontinentu má Jihoafrická republika, která se pyšní celkovou délkou pozemních komunikací přesahující 750 000 km.

Celková délka silnic a dálnic v Maroku činí přibližně 57 334 kilometrů, z čehož 3 251 kilometrů tvoří rychlostní silnice a dálnice. Dálnice a rychlostní komunikace spojují hlavní ekonomická centra jako jsou například Casablanca, Rabat, Marrákeš nebo Tanger, a zajišťují efektivní propojení přístavů, průmyslových zón i turistických destinací. (Morocco-guide.com)

Pro rok 2022 Maroko vyčlenilo významné finanční prostředky na rozvoj dopravní infrastruktury. Celková investice činila přibližně 1 036 miliardy EUR. Z této částky bylo 805 milionů EUR určeno na modernizační práce a rozvojové investice v oblasti silničního rozvoje. Zbývajících 223 milionů EUR bylo alokováno na podpůrné programy a údržbu stávající silniční sítě. Rozpočet odráží dlouhodobý závazek marocké vlády k modernizaci a rozšiřování dopravní infrastruktury. (Mapnews.ma, Moroccoworldnews.com)

V následujícím obrázku č. 3 jsou znázorněny červenou barvou dálnice a rychlostní silnice, žlutou a bílou barvou silnice a zmíněné přístavy žlutým kolečkem s černým ohrazením.



Obrázek 3 Mapa znázorňující marockou dopravní síť + přístavy (Klubpodroznikow.com), upraveno autorem

2.5.1 Klíčová marocká rychlostní silnice

Rychlostní silnice Tiznit–Dakhla představuje klíčovou dopravní tepnu, která spojuje severní a jižní část Maroka. Trasa začíná ve městě Tiznit, vede přes města Guelmim, Tan-Tan, Tarfaya, Laayoune, Boujdour a končí v Dakhle, strategickém centru na pobřeží Atlantiku. Zmíněné město Guelmim je označováno jako „Brána do Sahary“.

Připojuje se na dálnici A3, která vede z Casablancy přes Marrákeš, Agádír až do Tiznit, což umožňuje propojení severní a jižní části Maroka. Navíc svou délkou 1 055 kilometrů představuje jednu z nejdelších silničních tras v zemi. (Mapnews.ma)

2.5.2 Mýtné

V Maroku se mýtné platí na dálničních úsecích prostřednictvím mýtných bran, a to buď v hotovosti, platební kartou nebo elektronickým systémem Jawaz. Výše poplatku závisí na trase a kategorii vozidla, přičemž kamiony platí nejvyšší sazbu. (DKV-mobility.com)

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza byla sestavena ve spolupráci se specialistou z CEE Logistics a.s., který poskytl detailní pohled na aktuální tržní prostředí a provozní podmínky. Zároveň byly využity cenné poznatky odborníka ze španělské dceřiné společnosti, jeho zkušenosti z oblasti mezikontinentální logistiky a provozu v západní a jižní Evropě významně přispěly k identifikaci klíčových faktorů. Tato spolupráce zajistila vyvážený a komplexní pohled na silné a slabé stránky, stejně jako na příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit jeho realizaci.

Tabulka 6 SWOT analýza

	POZITIVNÍ	NEGATIVNÍ
VNITŘNÍ	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Silné zázemí a dlouhodobé zkušenosti• Rozsáhlý moderní vozový park na různé komodity• Terranaut	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Jazyková bariéra• Celní procesy
VNĚJŠÍ	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Růst mezinárodního obchodu• Dotační program• Rozvoj průmyslových zón• Nízká konkurence• Výhled do severních států Afriky	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Servis vozového parku• Přetížení přístavů či trajektů• Vysoká nezaměstnanost• Kulturní odlišnosti• Infrastruktura mimo hlavní tahy• Daň z přidané hodnoty

Zdroj: CEE Logistics a.s., upraveno autorem

2.7 Silné stránky

Silné stránky spočívají v dlouholetých zkušenostech, moderním vozovém parku uzpůsobeném pro různé komodity a stabilním zázemím, které je podpořeno dceřinou společností Terranaut.

2.7.1 Silné zázemí a dlouhodobé zkušenosti

Společnost CEE a.s. disponuje silným zázemím a více než desetiletými zkušenostmi v oblasti dopravy, ve které působí od roku 2011. Díky strategicky rozmístěným pobočkám v České republice Semily, Plzeň, Pardubice, Brno, na Slovensku Senec, Prešov a v Německu Kolín nad Rýnem je schopna efektivně řídit logistické procesy a optimalizovat přepravu v rámci Evropy.

Společnost CEE Logistics a.s. spolupracuje s celou řadou zákazníků napříč různými průmyslovými odvětvími, přičemž významnou roli hraje zejména automobilový průmysl. Mezi klíčové reference patří renomované značky jako Lear, Audi, Daimler, ale také společnosti z oblasti stavebnictví a výroby materiálů, např. Siko, Isover či Ursa uralita. Tato široká zákaznická základna potvrzuje schopnost společnosti přizpůsobit své logistické služby různým požadavkům a specifikům jednotlivých oborů. (CEE Logistics a.s.)

2.7.2 Rozsáhlý a moderní vozový park na různé komodity

Vozový park zahrnuje 350 plachtových jízdních souprav, 80 souprav určených pro přepravu cenného zboží a 60 vozidel specializovaných na převoz potravin. Všechny vozy splňují minimálně emisní normu EURO 6, což zajišťuje ekologičtější provoz, nižší spotřebu paliva a splnění mezinárodních ekologických standardů. Tato kapacita umožňuje flexibilní a efektivní přepravu širokého spektra nákladů a poskytuje konkurenční výhodu na trhu. (CEE Logistics a.s.)

V návaznosti na rozsáhlý moderní vozový park má společnost schopnost přepravovat širokou škálu komodit včetně průmyslového zboží, cenných materiálů a čerstvých potravin.

2.7.3 Terranaut

Již zmíněná sesterská společnost Terranaut, která sídlí ve Španělsku, představuje významnou výhodu při expanzi přepravních služeb do Maroka. Jednak díky bilaterální smlouvě, která usnadňuje obchodní vztahy mezi oběma zemi, ale také možnosti využití zavedených kontaktů na marocké či španělské dopravce, přístavy a firmy zajišťující nakládku a distribuci zboží.

2.8 Slabé stránky

Slabé stránky spočívají v jazykové bariéře a komplikovanosti celních procesů, které mohou ovlivnit plynulost mezinárodní přepravy a administrativního zajištění.

2.8.1 Jazyková bariéra

Oficiálním jazykem je arabština, ale v obchodním prostředí se často používá také francouzština, která je klíčová pro administrativu a právní dokumenty. Znalost angličtiny je v některých sektorech omezená, což může představovat problém pro zahraniční investory a firmy bez místních kontaktů. Jazyková bariéra tak může vést k nedorozuměním, zpožděním při vyřizování úředních záležitostí a nutnosti spoléhat se na překladatele nebo místní zaměstnance.

2.8.2 Celní procesy

Celní procesy mezi Evropskou unií a Marokem jsou velice náročné a vyžadují důkladnou znalost legislativních norem a administrativních postupů.

Znalost celních předpisů a jejich správné uplatňování vyžaduje odborné zkušenosti, které společnost v této oblasti doposud nemá. To může vést k počátečním komplikacím, jelikož zde vzniká závislost na externím celním deklarantovi, což by zvýšilo provozní náklady a taktéž to může negativně ovlivnit rychlost odbavení zásilek.

Z dlouhodobého hlediska je proto nezbytné budovat interní odborné kapacity, které umožní efektivnější řízení členů a minimalizaci provozních rizik.

2.9 Příležitosti

Příležitosti spočívají v růstu mezinárodního obchodu, rozvoji průmyslových zón, dostupnosti dotačních programů, nízké konkurenci z pohledu českých dopravců a perspektivě expanze směrem do severních států Afriky.

2.9.1 Růst mezinárodního obchodu

Obchodní bilance vykazuje postupné snižování schodku, což naznačuje pozitivní trend v exportu a stabilizaci importu. Mezi lety 2022 a 2024 došlo k růstu exportu o téměř 1 miliardu EURO, zatímco import klesl o více než 3 miliardy EURO. Tento vývoj podporuje zlepšení obchodní rovnováhy a posiluje ekonomickou stabilitu. Růst exportu vytváří příležitosti pro logistické a spediční společnosti, které mohou profitovat z rostoucího objemu přepravovaného zboží. V následující tabulce č. 7 jsou uvedeny celkové hodnoty exportu a importu. (BusinessInfo.cz)

Tabulka 7 Saldo bilance Maroka s celým světem

Ukazatel	Export zboží (mld. EUR)	Import zboží (mld. EUR)	Saldo obchodní bilance (mld. EUR)
2021	33,7	54,1	-20,4
2022	38,8	66,8	-28,0
2023	39,0	65,0	-26,0
2024	39,6	63,5	-23,9

Zdroj: BusinessInfo, upraveno autorem

2.9.2 Rozvoj průmyslových zón

Rozvoj průmyslových zón, jako jsou Lear Tanger, Lear Kenitra, Lear Rabat a Lear Meknes, otevírá nové možnosti v oblasti logistiky a přepravy. Tyto zóny jsou zaměřeny převážně na automotive a elektroniku. Sídli zde významné společnosti, jako CoverCar, Fujikura Automotive, FAINA, Evotan, Yazaki Zone a mnoha dalších. Výhodou pro společnost CEE Logistics a.s. je, že jsme vyrostli na přepravách pro automotive v Evropě, což nám dává silné know-how a konkurenční výhodu při rozšiřování služeb do tohoto dynamicky se rozvíjejícího regionu.

2.9.3 Dotační programy

V případě žádání o dotace poskytují regionální investiční centra (dále již CRI) investorům asistenci při přípravě žádostí a splnění administrativních požadavků. Pomáhají také s identifikací vhodných finančních pobídek a propojují investory s institucemi, které dotace poskytují. Každý region Maroka má své CRI.

Program **AMDIE** (Marocká agentura pro rozvoj investic a exportu) má v období 2022–2026 vyčleněno 550 miliard dirhamů (což činí necelých 515 milionu EURO) s cílem vytvořit 500 000 pracovních míst a podpořit ekonomický růst. Zaměřuje se na přilákání zahraničních investic, rozvoj strategických odvětví a zlepšení podnikatelského prostředí. (AMDIE.gov.ma)

Marocký program pro exportéry, spravovaný AMDIE, má za cíl zvýšit exportní obrat a podpořit jak domácí, tak zahraniční provozovatele působící v Maroku. Program zahrnuje finanční pobídky, marketingovou podporu a usnadnění přístupu na mezinárodní trhy.

Program **Hassan II** podporuje investice v automobilovém průmyslu, letectví a elektronice prostřednictvím grantů až do 15 % celkové investice, s maximální částkou 30 milionů dirhamů (což činí necelých 2,81 milionů EURO). Poskytuje 30 % nákladů na budovy (do 2 000 DH/m² bez DPH) a 15 % z pořizovací ceny nového investičního majetku (bez cel a daní). Tento program pomáhá investorům snižovat náklady na infrastrukturu a technologické vybavení. (Laayouneinvest.ma)

2.9.4 Nízká konkurence

Z pohledu dopravce neexistuje v České republice mnoho (nebo dokonce žádný) přepravců, kteří by pravidelně zajišťovali dopravu do Maroka. To představuje konkurenční výhodu, neboť první dopravce na trhu může získat strategickou pozici a privilegium u zákazníků.

Logistická trasa sice zahrnuje týdenní cestu do přístavu, určitou dobu na odbavení a následný týdenní návrat, což vyžaduje specifický provozní model. Tato práce není ideální pro české řidiče, kteří upřednostňují víkendové či denní návraty domů, ale je vhodná spíše pro řidiče zvyklé na dlouhé turnusy. Výhodou společnosti CEE Logistics a.s. je, že 70 % řidičů pochází ze zahraničí, což umožňuje flexibilně nasazovat posádky na delší pracovní cykly. Společnost díky tomu, může obsluhovat tuto trasu a získat pevnou pozici na trhu dříve, než se konkurence přizpůsobí novým možnostem.

2.9.5 Výhled do severních států Afriky

Rostoucí poptávka po přepravních službách vykazuje rostoucí trend nejen z Maroka, ale i z dalších afrických zemí, což otevírá příležitost k rozšíření přepravních tras. Maroko by se tak mohlo stát logistickým mostem pro přepravy do sousedních států, jako jsou Alžírsko, Mauritánie nebo Tunisko, a dále i do západní a střední Afriky.

Klíčovou roli hraje Africká kontinentální zóna volného obchodu (dále již AfCFTA), která zjednodušuje pohyb zboží mezi státy, snižuje celní bariéry a podporuje hospodářský růst v regionu. Tato iniciativa představuje historický krok směrem k vytvoření jednotného afrického trhu, který zahrnuje více než 50 zemí s cílem podpořit regionální integraci a vzájemný obchod. AfCFTA přináší nové příležitosti také pro zahraniční investory, které mohou těžit z dalších obchodních toků, vyšší předvídatosti dodavatelských řetězců a rozvoje infrastruktury v rámci celého kontinentu. (Au-afcfta.org)

2.10 Hrozby

Hrozby spočívají v servisu vozového parku, přetížení přístavů či trajektových spojů, vysoké nezaměstnanosti, kulturních odlišnostech a nedostatečné infrastruktuře mimo hlavní dopravní tahy.

2.10.1 Servis vozového parku

Porucha kamionu během přepravy do Maroka představuje zásadní logistickou komplikaci, která může výrazně ovlivnit dodací lhůty i celkové náklady. Náklady na opravy v

zahraničí jsou obvykle vyšší, především kvůli vyšším hodinovým sazbám za práci automechaniků a cenám náhradních dílů.

Dalším problémem je nejistá čekací doba na opravu, jelikož mnoho servisů nemá pevně stanovený harmonogram přijetí vozidla do opravy nebo má plnou kapacitu na několik dní dopředu. To může vést k výraznému zdržení přepravy, což je obzvláště kritické v případech přepravy zboží s pevně danými termíny dodání nebo rychloobrátkového zboží, kde jakékoli zpoždění může mít negativní ekonomické dopady.

2.10.2 Přetížení přístavů či trajektů

Hrozby spojené s trajektovou dopravou mohou významně ovlivnit plynulost logistických procesů a způsobit neplánované zdržení přepravy. Mezi klíčové faktory patří nepříznivé počasí, které může vést k omezení nebo úplnému zrušení trajektových spojů, což prodlužuje dobu přepravy a narušuje dodací lhůty. Dalším rizikem je stávka v přístavu, která může způsobit uzavření trajektových terminálů a znemožnit odbavení nákladu.

Kapacita trajektů je rovněž omezená a pokud je plně obsazena, může dojít ke zpoždění o několik dní. Tyto faktory mohou mít vážné důsledky pro logistické společnosti, které se mohou potýkat s neplánovanými náklady na skladování, prodloužením doby přepravy a nespokojeností příkazců. Příklad takového zdržení může být situace, kdy kamion zůstane v přístavu o tři dny déle, což může narušit celý dodavatelský řetězec a způsobit finanční ztráty.

Zajímavostí je, že v přístavu Tanger Med je při vývozu zboží nutné uhradit poplatek TMSA, který napomáhá k celkovému rozvoji. Tento poplatek za plně loženou jízdní soupravu činí 250 EUR a představuje fixní náklad při exportu z tohoto přístavu. (Sbntech.com)

2.10.3 Vysoká nezaměstnanost

Celková míra nezaměstnanosti v Maroku v roce 2024 vzrostla na 11,5 %, jedná se o nárůst oproti roku 2023, kde míra sahala na 11,3 %. Tento nárůst je přičítán přetrvávajícímu suchu, které negativně ovlivňuje zemědělský sektor, jenž ztratil 137 000 pracovních míst.

V roce 2024 dosahuje nezaměstnanost mezi mladými lidmi alarmujících 36,7 %, což představuje nárůst oproti 35,8 % v předchozím roce. Tato situace zdůrazňuje naléhavou potřebu efektivních opatření na podporu zaměstnanosti mladých v zemi. (Reuters.com)

Vysoká míra nezaměstnanosti zvyšuje riziko nárůstu kriminality, což může mít za následek častější incidenty spojené s napadením nákladních vozidel a ohrožením bezpečnosti přepravních tras.

2.10.4 Kulturní odlišnosti

Marocké svátky mohou významně ovlivnit plynulost obchodních a logistických operací v celé zemi. Nejvýznamnějším svátkem je Ramadán, který začíná 22. března. Během Ramadánu muslimové dodržují půst od východu do západu slunce. To vede ke zkrácené pracovní době a snížené produktivitě v mnoha sektorech, zejména v administrativě a dopravě. Po jeho skončení 21. dubna následuje Eid al-Fitr, svátek přerušení půstu, kdy jsou úřady, podniky i většina služeb několik dní zavřené.

Dalším klíčovým svátkem, 20. července, je Eid al-Adha (Svátek oběti), při němž se mnoho zaměstnanců vrací k rodinám a provoz firem se výrazně zpomaluje. Mezi státní svátky s dopadem na podnikání patří také Den nezávislosti Maroka, 18. listopadu, který je spojen s oficiálními ceremoniemi a omezením běžného provozu institucí. Během těchto období může dojít k prodloužení vyřizování formalit, snížení dostupnosti pracovní síly a celkovému zpomalení ekonomických aktivit. (BusinessInfo)

2.10.5 Infrastruktura mimo hlavní tahy

V Maroku se silnice mimo hlavní tahy dělí na Route Nationale, Route Régionale a Route Provinciale v překladu do češtiny státní, regionální a provinční silnice.

Státní silnice spojují významná města a bývají v dobrém stavu, i když mimo hlavní trasy mohou být užší a méně udržované. Jedná se například o silnici RN17 z Taty do Zagoru.

Regionální silnice propojují menší města a vesnice, přičemž jejich kvalita se liší, některé jsou asfaltové, jiné mohou být pouze šterkové. Jedná se například o silnici RR115 z Taroudantu do Tafraoutu. Doplňující informaci přidává Stanislav Kolman, který doporučuje, pokud se jedná o šterkovou cestu navazující na průmyslové zóny, jet krokem, jelikož propíchlá pneumatika je zde na denním pořádku. (Garaz.cz)

Nejnižší kategorii představují provinční silnice, které vedou do odlehlých oblastí, často přes hory nebo poušť, a mnohdy jsou nebezpečné, což z nich činí výzvu pro řidiče, zejména v období dešťů. Například silnice v pohoří Rif.

2.10.6 Daň z přidané hodnoty

V Maroku dochází u většiny sazeb daně z přidané hodnoty (dále již DPH) k postupnému růstu, což naznačuje progresivní přístup ke zdanění vybraných služeb a komodit. Například sazby pro kanalizační služby, rafinovaný cukr a elektrickou energii se každoročně zvyšují, což může odrážet snahu vlády o vyšší daňové příjmy a regulaci spotřeby. Výjimku tvoří služby poskytované přímým prodejcem např. makléř, u nichž dochází ke snižování sazby až na stabilní úroveň 10 %. Významným příkladem progresivního zdanění je provozování osobní a nákladní

dopravy i již zmíněná elektrická energie, kde sazba DPH stoupá z 14 % v roce 2023 na 20 % v roce 2026, což může mít dopad na logistický a dopravní sektor. V následující tabulce č. 8 jsou vypsané sazby DPH. (AMDIE.gov.ma)

Tabulka 8 Vývoj DPH v období 2023 - 2026 v Maroku

DPH	2023	2024	2025	2026
Provozování osobní a nákladní dopravy (%)	14	16	18	20
Městská hromadná doprava (%)	14	13	12	10
Služby poskytované přímým prodejcem (%)	14	13	10	10
Elektrická energie (%)	14	16	18	20
Rafinovaný cukr (%)	7	8	9	10

Zdroj: AMDIE.gov.ma, upraveno autorem

2.11 Vyhodnocení

Na základě výsledků SWOT analýzy viz. příloha A, kde byly kvantifikovány parametry jednotlivých skupin bodovým hodnocením, lze usoudit, že vstup na marocký trh je sice spojen s určitými riziky, avšak celkově převažují pozitivní faktory. Bodové hodnocení a kvalifikace parametrů byla stanovena na základě konzultace s odborníkem. Celkové výsledky jednotlivých skupin jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9 Výsledky ze zhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	4,800
Slabé stránky	-4,400
Příležitosti	3,900
Hrozby	-3,800
Celkem	0,500

Zdroj: Autor

Silné stránky a příležitosti převyšují nad slabými stránkami a hrozbami, což vede k pozitivnímu skóre 0,5 bodu. Toto kladné výsledné hodnocení svědčí o tom, že společnost má potenciál uspět, zejména pokud dokáže zmírnit dopady slabých stránek a efektivně řídit rizika spojená s hrozbami.

3 NÁVRHY

V této části budou představeny konkrétní kroky, které mohou podpořit vstup na marocký trh. Jedná se o kroky jako zapojení dceřiné společnosti Terranaut, kalkulace spodní hranice pro samostatný samovstup společnosti CEE Logistics a.s., jednotlivé ukazatele, které přepravu ovlivňují a jejich návrhy. A také možnosti případného založení přidružené společnosti přímo v Maroku.

3.1 Terranaut

Na počátku bude hrát klíčovou roli v realizaci nové obchodní aktivity dceřiná společnost Terranaut, která bude vystupovat jako zasílatel. V rámci zasílatelské činnosti zajistí přepravu prostřednictvím dostupných dopravců a zároveň od nich získá provozní informace, jako jsou časy doručení, celní požadavky, ceny či případná omezení.

Tyto údaje budou následně předávány společnosti CEE Logistics a.s., která je využije pro optimalizaci budoucích přeprav, tvorbu nabídky a postupné budování vlastních přepravních kapacit. Toto umožní minimalizovat rizika spojená s přímým vstupem na nové území a zároveň zajistí přístup k důležitým provozním datům z reálného provozu.

3.2 Samovstup

V případě, že dceřiná společnost Terranaut na základě zasílatelské činnosti poskytne kladnou zpětnou vazbu a potvrdí stabilní provozní podmínky, tak se otevírá prostor pro samovstup společnosti CEE Logistics a.s.

Samovstup se odvíjí především od výše nabízené ceny za kilometr od příkazce. Na základě interních výpočtů byla stanovena spodní mez realizace přepravy na 36 Kč/km, která představuje minimální hodnotu pro zajištění rentability vlastních nákladů. V tabulce č. 10 jsou pro přehlednost zjednodušeně vyjádřeny položky fixních i variabilních nákladů na km, které jsou přepočteny koeficientem, jelikož se jedná o citlivá data společnosti.

Variabilní náklady tvoří přibližně 65 % z celkových nákladů na kilometr, což představuje významný podíl v celkové nákladové struktuře přepravy. Mezi nejvyšší položky variabilních nákladů patří pohonné hmoty s náklady 10 Kč/km a poplatky za mýtné ve výši 5 Kč/km. Pouze tyto dvě položky tvoří necelých 50 % celkových nákladů na přepravu. Z fixních nákladů je nejvýznamnější položkou leasing, který dosahuje hodnoty 5 Kč/km.

Část fixních nákladů, do kterých spadá leasing a amortizační náklady, představuje pro dopravce zrádný fixní náklad, který vzniká bez ohledu na to, zda je vozidlo provozováno, či nikoliv. Z tohoto důvodu je klíčové rozmělnit jeho dopad na celkové náklady tím, že vozidlo

bude využíváno co neefektivněji a ujede co největší počet ložných kilometrů. Čím více kilometrů vozidlo ujede, tím nižší bude jednotkový náklad přepočtený na kilometr.

Tabulka 10 Kalkulace ceny samovstupu

Náklady variabilní	Kč/km
Pohonné hmoty	10
Mýtné	5
Servis	3
Personální náklady	3
Ostatní	1
Variabilní náklady celkem	22

Náklady fixní	Kč/km
Leasing	5
Personální náklady	4
Amortizační náklady	3
Pojištění	1
Ostatní	1
Fixní náklady celkem	14

	Kč/km
Náklady celkem	36

Zdroj: CEE Logistics a.s., upraveno autorem

3.2.1 Pohonné hmoty

Je důležité, aby řidiči při odjezdu z České republiky měli plnou nádrž, tedy 1100 litrů nafty, protože to výrazně ovlivní celkové náklady na celou cestu do Maroka. V případě, že řidiči nenatankují dostatečné množství paliva v ČR, budou nuceni čerpat naftu v průběhu cesty, což může vést k výraznému navýšení nákladů, jak ukazuje přiložená tabulka č. 11. V případě, že by řidič čerpal naftu v Německu, na plné nádrži by byla citelná ztráta necelých 10 tisíc Kč.

Na zpáteční cestu se vyplatí natankovat plnou nádrž ve Španělsku, jelikož se zde ceny nafty pohybují na podobné cenové úrovni jako v ČR. Například oproti Francii se zde na plné nádrži sníží náklady o více než 7 tisíc Kč.

Tabulka 11 Náklady na pohonné hmoty v průběhu cesty

Země	Nafta (Kč)	Spotřeba 30 l/100 km (Kč)	Spotřeba na 3200 km (Kč)
ČR	34,2	1 026	32 826
DE	43,8	1 314	42 036
FR	43,1	1 292	41 328
ES	35,4	1 063	34 007

Zdroj: Tolls.eu, upraveno autorem

3.2.2 Mýtné

Porovnání mýtného na dvou odlišných trasách viz příloha B. Trasa vedoucí z Pardubic přes Karlsruhe, Limognese, Burgos a Seville do přístavu Algeciras (Trasa 1) představuje sice delší variantu o celkové délce 3 038 km, avšak s výrazně nižšími náklady na mýtné, které činí 10 479 Kč. Ve srovnání s alternativní Trasou 2, která vede přes Stuttgart, Lyon, Nîmes, Barcelonu a míří taktéž do přístavu Algeciras. Tato trasa sice měří 2 945 km, ale mýtné náklady činí 13 246 Kč.

Trasa 1 se jeví jako ekonomicky výhodnější, i v případě kdy se započítají ostatní náklady. V tabulce č. 12 jsou uvedeny náklady na mýto na již zmíněných trasách.

Tabulka 12 Náklady na mýto

	Celková vzdálenost (km)	Cena mýtného (Kč)	Cena mýtného na km (Kč)
Trasa 1	3 038	10 479	3,45
Trasa 2	2 945	13 246	4,50

Zdroj: Apps.impargo.de, upraveno autorem

3.2.3 Trajektové trasy

Nejlepší trajektová trasa pro kamiony do Maroka vede do přístavu Tanger Med ze španělského přístavu ve městě Algeciras. Cena za jednosměrnou plavbu pro kamion a řidiče vyjde na necelých 15 700 Kč. Tuto trasu obstarávají společnosti Balearia, Naviera Armas, AML a FRS, přičemž dohromady provedou 29 plaveb denně. Nejkratší doba plavby trvá 1,5 hod. a nejdelší 2,5hod. V tabulce č.13 je tato trasa cenově porovnána s trajektovou trasou z Almería do Nadoru.

Druhá nejlepší varianta trajektu pro kamiony není příliš časově dostupná. Vede z Almería do Nadoru. Tuto trasu obstarávají společnosti Balearia, Naviera Armas a Grandi Navi Veloci, přičemž do týdne provedou pouze 13 plaveb. Celková doba plavby činí 8-12 hodin. Výhodou tohoto trajektového spojení však je, že tato delší plavba umožňuje řidičům absolvovat povinný denní odpočinek přímo na palubě, čímž se zefektivňuje plánování pracovního režimu řidiče. (Directferries.cz)

Tabulka 13 Náklady na trajekty

Odkud	Kam	Cena (Kč)
Algeciras	Tanger Med	15606
Almería	Nador	18360

Zdroj: Motis.com, upraveno autorem

3.2.4 Celní deklarace

Rakouská společnost LKW WALTER využívá efektivní model celního odbavení prostřednictvím vlastních celních deklarantů, kteří působí v klíčových přístavech a na nejvytíženějších hraničních přechodech v Maroku.

Tento model umožňuje rychlé a spolehlivé zajištění celních úkonů. Na základě této struktury by mohla být navázána spolupráce se společností CEE Logistics a.s., které by LKW WALTER poskytovala celní služby externě. (LKW WALTER)

3.2.5 Shrnutí samovstupu

Samovstup se stává reálně udržitelnou variantou v případě, že příkazce nabídne cenu za přepravu vyšší než 36 Kč za kilometr. Ale i za těchto podmínek je nutné optimalizovat nákladové položky. Klíčové je natankování plné nádrže v České republice a následně ve Španělsku, čímž lze významně ušetřit na pohonných hmotách.

Z hlediska trasy je doporučeno využít variantu přes Karlsruhe, Limognese, Burgos, Seville až do přístavu v Algeciras, odkud vede trajektové spojení do marockého města Tanger Med. Přestože trasa je delší, nabízí nižší náklady na mýtném. Tato kombinace zajišťuje ekonomickou efektivitu přepravy a snižuje celkové provozní náklady.

3.3 Spolupráce s marockými dopravci

Spolupráce by mohla být navázána s marockými dopravci, jako jsou např. KM Transport, či SNTL, kteří mají zkušenosti s přepravou v Maroku a disponují potřebnou znalostí místního prostředí i legislativy.

Tito dopravci by zajišťovali přepravy do přístavu např. Tanger Med či logistických center, kde by došlo k odpojení návěsu a následnému zapojení návěsu společností CEE Logistics a.s. pro přepravu do Evropy. Obdobně by fungoval i zpětný tok zboží z Evropy do Maroka, kdy by marocký partner převzal návěs v přístavu, provedl celní odbavení a zajišťoval přepravu po marockém území.

Tento systém odpojování návěsů v přístavech by výrazně usnadnil koordinaci přeprav a zároveň by eliminoval potřebu, aby vozidla jednoho dopravce překračovala hranice celních zón. Navrhovaný model je efektivní, ale je potřeba najít spolehlivého obchodního partnera.

3.3.1 Cílové komodity

V rámci spolupráce s marockými dopravci by bylo vhodné se zaměřit na cílové komodity s dlouhodobým růstovým potenciálem, přičemž jednou z klíčových oblastí je automobilový průmysl.

Výhledově se jako atraktivní jeví spolupráce se skupinou Stellantis, pod kterou spadají značky jako Peugeot, Citroën, Opel či Fiat. Většina jejich závodů na marockém trhu působí v Kenitře.

Další příležitost představuje Renault Group, která má rozsáhlou výrobu v Tangeru a Casablance. Právě tyto automobilky generují stabilní tok komponentů z Maroka do EU.

3.4 Založení přidružené společnosti

Založení pobočky v Maroku by přineslo významné výhody logistické operace a zefektivnilo přepravu zboží. Lokální pobočka by mohla zajišťovat soz a rozvoz zboží z přístavů, čímž by se minimalizovala zpoždění spojená s koordinací přepravečů a urychlil by se pohyb zásilek.

Další klíčovou výhodou by bylo zřízení celního obvodu přímo v pobočce, což by umožnilo proclení zboží mimo přeplněné přístavy a zkrátilo dobu nutnou k celním procedurám. Tento systém by přispěl k plynulejšímu toku zboží, snížení nákladů na skladování a eliminaci rizik spojených s čekáním na celní odbavení. Zároveň by lokální pobočka poskytla lepší kontrolu nad procesy, flexibilnější reakci na případné komplikace a posílila obchodní pozici na marockém trhu.

3.4.1 Druhy společností

V Maroku existuje několik typů obchodních společností, které se liší svou právní formou, strukturou kapitálu a odpovědností společníků.

Nejčastěji využívanou formou pro menší a střední podniky je Sociétés à Responsabilité Limitée (dále již S.A.R.L.), což odpovídá české společnosti s ručením omezeným. Tento typ společnosti může mít maximálně padesát společníků a minimální základní kapitál je stanoven na 10 000 marockých dirhamů (dále již MAD). K 24.4.2025 kurz 1 MAD činí 2,38 CZK. Výhodou této formy podnikání je omezené ručení společníků pouze do výše jejich vkladu, což snižuje osobní finanční riziko. (BusinessInfo, AMDIE.gov.ma, CS.valutafx.com)

Pro větší společnosti s ambicí získávat kapitál z veřejných zdrojů je vhodná Sociétés Anonyme (dále již S.A.), což odpovídá české akciové společnosti. Tato forma podnikání vyžaduje minimálně pět společníků, přičemž minimální základní kapitál činí 300 000 MAD u běžné akciové společnosti a 3 000 000 MAD, pokud jsou akcie obchodovány na burze. Výhodou této právní formy je možnost snadného získávání kapitálu prostřednictvím emise akcií, avšak zároveň podléhá přísnější regulaci a větším administrativním nárokům. (BusinessInfo, AMDIE.gov.ma)

Dalším typem společnosti je Société en Nom Collectif (SNC), která odpovídá české veřejné obchodní společnosti. Tento typ firmy musí mít minimálně dva společníky, kteří ručí za závazky neomezeně celým svým majetkem. SNC nevyžaduje žádný minimální základní kapitál, což usnadňuje její založení. (BusinessInfo, AMDIE.gov.ma)

Posledním typem společnosti je Société en Commandite Simple (dále již SCS), což odpovídá české komanditní společnosti. Tento model vyžaduje minimálně dva společníky – komanditisty, kteří ručí jen do výše svého vkladu, a komplementáře, kteří ručí celým svým majetkem. Minimální základní kapitál je stanoven na 10 000 MAD. Tento typ společnosti je vhodný pro podnikatele, kteří chtějí získat investory bez toho, aby se museli vzdát plné kontroly nad podnikem. SCS je často využívána v oblasti rodinného podnikání nebo v případech, kdy je potřeba spojit kapitálového investora s aktivním manažerem. (BusinessInfo, AMDIE.gov.ma)

3.4.2 Systém danění

Marocký daňový systém se skládá ze čtyř hlavních částí: přímých daní, daní z přidané hodnoty, registračních poplatků a kolků. Systém je poměrně složitý a zahraniční investory může odrazovat častá změna daňových předpisů.

Významná daňová reforma proběhla v roce 2020, kdy došlo ke změnám v režimu volných obchodních zón. Cílem bylo odstranit Maroko z šedého seznamu daňových rájů EU, což se podařilo přiblížením daňových pravidel evropským standardům.

Marocký daňový systém funguje na principu progresivního zdanění pro fyzické i právnické osoby. Fyzické osoby s ročním příjmem do 30 000 MAD neplatí žádnou daň, zatímco vyšší příjmové skupiny jsou zatíženy sazbami od 10 % až po 38 % u příjmů nad 180 000 MAD.

Společnosti podléhají obdobnému systému, pokud jejich roční zisk nepřesáhne 300 000 MAD, platí 10% daň, zatímco při vyšších příjmech sazba postupně roste na 20 % a 31 % pro zisky nad 1 milion MAD. Specifickou kategorií jsou leasingové a úvěrové společnosti, které mají pevně stanovenou 37 % daňovou sazbu. (AMDIE.gov.ma)

3.4.3 Shrnutí založení společnosti

V současné době není vhodné zakládat přidruženou společnost v Maroku, a to především z důvodu nedostatku informací o místních podmínkách, které jsou klíčové pro efektivní plánování přeprav.

Zároveň v této chvíli není podepsán žádný dlouhodobý kontrakt, který by zajišťoval pravidelné objemy přeprav a tím i ekonomickou návratnost investice. Zakládání společnosti by bez těchto záruk představovalo nadměrné riziko. Vhodnějším přístupem je proto v tuto chvíli spolupráce s marockými dopravci a průběžné získávání informací z přeprav a provozu.

V případě, že se v průběhu následujících let na základě nasbíraných provozních dat a obchodních zkušeností ukáže, že je vstup na marocký trh strategicky výhodný, bude vhodné uvažovat o založení vlastní společnosti přímo v Maroku.

V takovém případě by bylo vhodné zvolit právní typ společnosti S.A.R.L., který je v Maroku běžně využíván pro menší a střední podniky. Tento typ společnosti, jak již bylo řečeno, vyžaduje nižší základní kapitál a současně poskytuje ochranu majetku společníků prostřednictvím omezeného ručení, což minimalizuje podnikatelské riziko při vstupu na nový trh.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala možnostmi rozvoje zasílatelských služeb v mezinárodní přepravě se zaměřením na propojení Evropy a Maroka. Hlavním cílem práce bylo provést teoretické i praktické vymezení zasílatelství jako důležitého logistického článku. Na základě provedené SWOT analýzy identifikovat příležitosti, rizika, silné a slabé stránky k rozšíření podnikatelských aktivit společnosti CEE Logistics a.s. právě na marocký trh. Práce byla rozdělena do tří hlavních částí.

V první části práce bylo zpracováno teoretické vymezení zasílatelství. Byly zde objasněny základní pojmy, funkce a význam zasílatelských služeb v současné logistice. Součástí teoretické části byla rovněž kalkulace nákladovosti přepravy, která bude hrát klíčovou roli při samovstupu. Tato kalkulace umožňuje realistické posouzení ekonomické výhodnosti jednotlivých tras a slouží jako zásadní podklad při rozhodování zdali danou přepravu uskutečnit vlastními vozidly nebo přeprodat. Teoretická část tak vytvořila potřebné základy pro pochopení problematiky zasílatelských služeb.

Druhá část se zaměřila na analýzu společnosti CEE Logistics a.s., přičemž klíčovým výstupem této kapitoly byla SWOT analýza, která komplexně zhodnotila interní a externí faktory ovlivňující možnost rozšíření působnosti do Maroka. Mezi hlavní silné stránky podniku patří dceřiná společnost Terranaut a silné zázemí s dlouhodobými zkušenostmi. Naopak za slabé stránky se považují jazyková bariéra či celní procesy. Příležitosti se ukázaly zejména v rozvoji průmyslových zón, vyhlášených dotačních programech či výhledu do severních států Afriky. Hrozby byly identifikovány především v servisu vozového parku, přetížení přístavů a trajektů. Po ohodnocení všech položek a následném zhodnocení celé SWOT analýzy vyšlo číslo 0,5 bodu. To však samo o sobě nepředstavuje jednoznačný impuls k okamžité investici. Ukazuje spíše na opatrný potenciál, který je třeba dále ověřit v praxi. Na základě toho jsou ve třetí části práce navrženy kroky pro postupný vstup na marocký trh s důrazem na minimalizaci rizik.

Třetí část navazovala na předchozí analýzu a věnovala se návrhům řešení. Byla zde představena role dceřiné společnosti Terranaut, která by v počátku vystupovala jako zasílatel a zajišťovala přepravy prostřednictvím ověřených dopravců. Důraz byl kladen na sběr provozních dat a informací z praxe, což by společnosti CEE Logistics a.s. umožnilo budovat znalostní základnu pro případný samovstup. Bylo navrženo navázání spolupráce s marockými dopravci formou modelu odpráhování návěsů v přístavech, čímž by došlo k eliminaci přeshraničních komplikací v celních zónách. V rámci samovstupu byla stanovena dolní mez rentability na úrovni 36 Kč/km, což tvoří základní rozhodovací kritérium pro přímý vstup. Pro

dosažení této hranice byly navrženy optimalizační kroky, které zahrnují natankování plné nádrže v České republice a následně ve Španělsku, kde jsou pohonné hmoty cenově výhodnější. Další úsporu přináší volba delší, ale levnější trasy s nižšími poplatky za mýtné. Tato trasa zahrnuje trajektové spojení mezi Algeciras a Tanger Med, které je efektivní díky vysoké frekvenci spojů a krátké době plavby.

Závěrem lze konstatovat, že vstup společnosti CEE Logistics a.s. na marocký trh má potenciál, ale zároveň s sebou nese určitá rizika. V této fázi není doporučeno budování přidružené společnosti přímo v Maroku, neboť chybí dostatek informací z reálného provozu a neexistuje stabilní a dlouhodobý obchodní kontrakt, který by vstup garantoval. Nicméně v případě, že se v následujících letech ukáže, že podmínky jsou příznivé, bylo by vhodné zvážit založení společnosti typu S.A.R.L., která nabízí přijatelný vstupní kapitál a omezené ručení společníků. Celkově tato práce ukazuje, že vhodně strukturovaná a promyšlená expanze prostřednictvím zasílatelského modelu může být cestou k proniknutí na marocký trh bez nadměrných počátečních investic a rizik.

POUŽITÁ LITERATURA

- AMDIE.gov.ma. [online]. [2025-04-13]. Dostupné z: <https://amdie.gov.ma/amelioration-du-climat-des-affaires/>.
- Apps.impargo.de. [online]. [2025-04-17]. Dostupné z: <https://apps.impargo.de/planner>.
- Arabseaports.com [online]. [2025-02-13]. Dostupné z Nador port
- Au-afcfta.org [online]. [2025-03-18]. Dostupné z: Home - AfCFTA
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, 2006. *Management. Business books*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- Businessinfo.cz. [online]. [2025-02-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/maroko-souhrnna-teritorialni-informace/2#4.6>.
- Britannica.com [online]. [2025-02-12]. Dostupné z Morocco | History, Map, Flag, Capital, People, & Facts | Britannica
- CEE Logistics a.s. [online]. [2025-02-01 – 2025-04.30]. Dostupné z: <https://www.ceelogistics.cz/>.
- CEMPÍREK, Václav; PIVOŇKA, Karel a ŠIROKÝ, Jaromír, 2002. *Základy technologie a řízení dopravy*. Vyd. 3., přeprac. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-471-8.
- CS.valutafx.com [online]. [2025-04-24]. Dostupné z: Převod marockého dirhamu na české koruny (MAD/CZK)
- DAVID, Petr a ORAVA, František, 2008. *Zasílatelství*. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT. ISBN 978-80-01-04035-5.
- Directferries.cz [online]. [2025-02-13]. Dostupné z: Direct Ferries - plavby trajektem do Velké Británie, Irska, Francie, Španělska, Chorvatska a dalších destinací
- DKV-mobility.com [online]. [2025-02-16]. Dostupné z: Mýtné v Maroku - DKV MOBILITY
- Garaz.cz [online]. [2025-04-13]. Dostupné z: Silnice je a najednou zmizí. Na vlastní kůži jsme si vyzkoušeli řízení v Maroku: Je to intenzivní, ale o to krásnější zážitek - Garáž.cz
- GÜREL, Emet, 2017. SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. [online]. [cit.2025-02-18]. ISSN 1307-9581. Dostupné z: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- JEDENÁSTÍKOVÁ, Dita; KAMPF, Rudolf a KOŘÍNKOVÁ, Květoslava, 2001. *Organizace zasílatelských služeb*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera. ISBN 80-7194-352-5.
- KAMPF, Rudolf, CEMPÍREK, Václav a KAMPF, Rudolf, 2005. *Zasílatelství*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-745-8.
- Klubpodroznikow.com. [online]. [2025-03-06]. Dostupné z: <https://klubpodroznikow.com/relacje/swiat/afryka/1122-maroko>.
- Kurzy.cz. [online]. [2025-03-25] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/svet/maroko/>.

Laayouneinvest.ma [online]. [2025-02-23]. Dostupné z: FONDS HASSAN 2 POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL - CRI-LSH

LKW WALTER [online]. [2025-02-13]. Dostupné z: Váš evropský dopravce - LKW WALTER (CZ)

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, BRANSKÁ, Lenka, BEDNAŘÍKOVÁ, Marie, VÁVRA, Jan, 2013. *Podniková ekonomika a management II*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-569-4.

Mapnews.ma [online]. [2025-02-15]. Dostupné z: Tiznit-Dakhla Expressway Project to Take Shape Next Year (Minister) | MapNews

Marsamaroc.co.ma [online]. [2025-02-13]. Dostupné z: Casablanca Port | Marsa Maroc

Matelli.cz [online]. [2025-02-05]. Dostupné z: MATTELI Group - profesionální řešení pro Váš business

Motis.com [online]. [2025-04-25]. Dostupné z: Home | Motis Ireland Ltd

Morocco-guide.com [online]. [2025-02-19]. Dostupné z Getting around Morocco on local transport | Morocco Guide

Morocoworldnews.com [online]. [2025-02-15]. Dostupné z: Tiznit-Dakhla Highway On Track To Be Completed This Year

Mytimy, 2021. SWOT analýza podniku prakticky a jednoduše. Mytimy.cz[online]. [2025-03-12]. Dostupné také z: <https://www.mytimi.cz/swot-analyza-podniku-prakticky-a-jednoduse/>.

NOVÁK, Radek, 1993. *Mezinárodní přeprava a zasilatelství I*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-244-2.

NOVÁK, Radek a kol., 2013. *Mezinárodní kamionová doprava a zasilatelství*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-514-5.

ONDŘEJ, Jan, 2014. *Mezinárodní právo veřejné, soukromé, obchodní*. 5., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-506-7.

OUDOVÁ, Alena, 2016. *Logistika: základy logistiky*. Vydání druhé. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-238-8.

PERNICA, Petr, NOVÁK, Radek, ZELENÝ Lubomír, SVOBODA, Vladimír, KAVALEC, Karel, 2001. *Doprava a zasilatelství*. Codex. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-13-8.

Reuters.com [online]. [2025-04-13]. Dostupné z: Míra nezaměstnanosti v Maroku v roce 2024 vzroste na 13,3 %, protože zemědělcům zasáhlo sucho | Reuters

ROUBAL, Václav a RYBA, Jaroslav 1993. *Vnitrostátní a mezinárodní zasilatelství*. V Žiline: Vysoká škola dopravy a spojov v Žiline.

Sbntech.com [online]. [2025-03-13]. Dostupné z: Tanker Management and Self Assessment (TMSA) - An Overview | SHIPMATE: Ship Management Software - The Best Maritime Solution by SBN Technolitics

- Statista.com. [online]. [2025-03-25]. Dostupné z: <https://www.statista.com/search/?q=morocco&p=1>.
- Statnivlajky.cz. [online]. [2025-03-22] Dostupné z: <https://www.statnivlajky.cz/maroko>.
- ŠVEJNOVÁ, Katarína, 2024. SWOT analýza: Kompletný postup + šablóna na stiahnutie. Invelity.com[online]. [cit. 2025-03-12]. Dostupné také z: <https://www.invelity.com/blog/kompletny-sprievodca-swot-analyzou/>.
- Tangermedport.com [online]. [2025-02-12]. Dostupné z: Tanger Med Port Authority
- Team FME, 2013. SWOT Analysis - Strategy Skills. [online]. [cit.2025-03-11] ISSN 978-1-62620-951-0. Dostupné také z: www.free-management-ebooks.com
- Terranaut es [online]. [2025-02-05]. Dostupné z: Terranaut Ibérica | Terranaut Ibérica
- Tolls.eu. [online]. [2025-04-05]. Dostupné z: <https://www.tolls.eu/cs/ceny-phm#:~:text=P%C5%99ehled%20cen%20benz%C3%ADnu%2C%20nafty%20a%20LPG%20pro%20v%C3%ADce,vybran%C3%A9%20zem%C4%9B%20krom%C4%9B%20tabulky%20ode%C4%8D%C3%ADst%20tak%C3%A9%20z%20grafu..>
- VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- Worldatime.com [online]. [2025-02-09]. Dostupné z Current local time in Morocco, Time and Date in Morocco, What time is it in Morocco?, Timezone of Morocco

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Tvorba ceny.....	20
Tabulka 2	Celkové tržby společnosti CEE Logistics a.s.....	24
Tabulka 3	Demografické a ekonomické ukazatele	26
Tabulka 4	Saldo bilance Maroka s EU.....	26
Tabulka 5	Saldo bilance Maroka s Českou republikou.....	27
Tabulka 6	SWOT analýza	30
Tabulka 7	Saldo bilance Maroka s celým světem.....	33
Tabulka 8	Vývoj DPH v období 2023 - 2026 v Maroku.....	37
Tabulka 9	Výsledky ze zhodnocení SWOT analýzy.....	37
Tabulka 10	Kalkulace ceny samovstupu.....	39
Tabulka 11	Náklady na pohonné hmoty v průběhu cesty	39
Tabulka 12	Náklady na mýto	40
Tabulka 13	Náklady na trajekty	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Proces zasílatelských služeb	15
Obrázek 2	Marocká státní vlajka	25
Obrázek 3	Mapa znázorňující marockou dopravní síť + přístavy	29

SEZNAM ZKRATEK

AfCFTA	Africká kontinentální zóna volného obchodu
CRI	Regionální investiční centra
ČESMAD Bohemia	Sdružení automobilových dopravců ČESMAD Bohemia
DPH	Daň z přidané hodnoty
ECC	United Nations Economic Commission – Hospodářská komise OSN
EDI	Elektronická výměna dat
EDIFOR	Soubor datových zpráv pro zasílatelství
FIATA	Mezinárodní federace zasílatelských svazů
ICC	International Chamber of Commerce – Mezinárodní obchodní komora
LTL	Less-Than-Truckload – Přeprava kusových zásilek
MAD	Marocký dirham
MKD	Mezinárodní kamionová doprava
PHM	Pohonné hmoty
Ro-Ro	Roll-on/roll-off – Najetí/sjetí
S.A.	Société Anonyme – Akciová společnost
S.A.R.L	Société à Responsabilité Limitée – Společnost s ručením omezeným
SCS	Société en Commandite Simple – Komanditní společnost
SNC	Société en Nom Collectif – Veřejná obchodní společnost
SSL	Svaz spedice a logistiky České republiky
Úmluva CMR	Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě
WCO	World Customs Organization – Světová celní organizace

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vyhodnocení parametrů SWOT analýzy

Příloha B Trasy s mýtnou sazbou

Příloha A Vyhodnocení parametrů SWOT analýzy

Silné stránky	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
	Silné zázemí a dlouhodobé zkušenosti					5	0,3	1,500
	Rozsáhlý a moderní vozový park				4		0,2	0,800
	Terranaut					5	0,5	2,500
Celkem							1,000	4,800

Slabé stránky	Faktor	-1	-2	-3	-4	-5	Váha	Body
	Jazyková bariéra			-3			0,3	-0,900
	Celní procesy					-5	0,7	-3,500
Celkem							1,000	-4,400

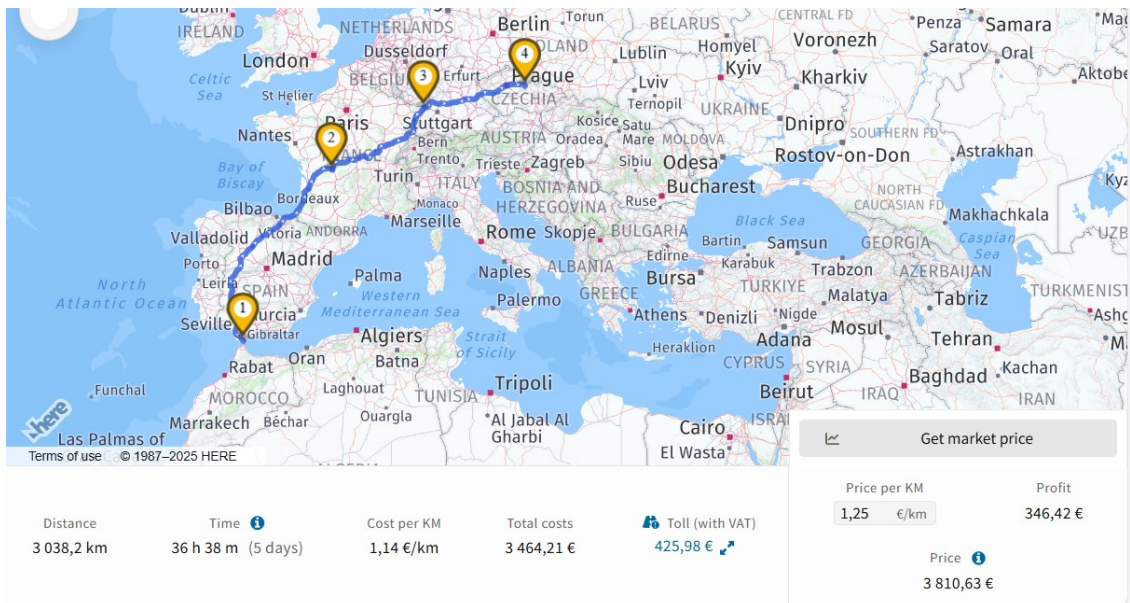
Příležitosti	Faktor	1	2	3	4	5	Váha	Body
	Růst mezinárodního obchodu			3			0,2	0,600
	Rozvoj průmyslových zón				4		0,4	1,600
	Dotační programy				4		0,1	0,400
	Nízká konkurence					5	0,2	1,000
	Výhled do severních států Afriky			3			0,1	0,300
Celkem							1,000	3,900

Hrozby	Faktor	-1	-2	-3	-4	-5	Váha	Body
	Servis vozového parku				-4		0,4	-1,600
	Přetížení přístavů či trajektů					-5	0,2	-1,000
	Vysoká nezaměstnanost	-1					0,1	-0,100
	Kulturní odlišnosti			-3			0,1	-0,300
	Infrastruktura mimo hlavní tahy				-4		0,2	-0,800
Celkem							1,000	-3,800

Zdroj: CEE Logistics a.s., upraveno autorem

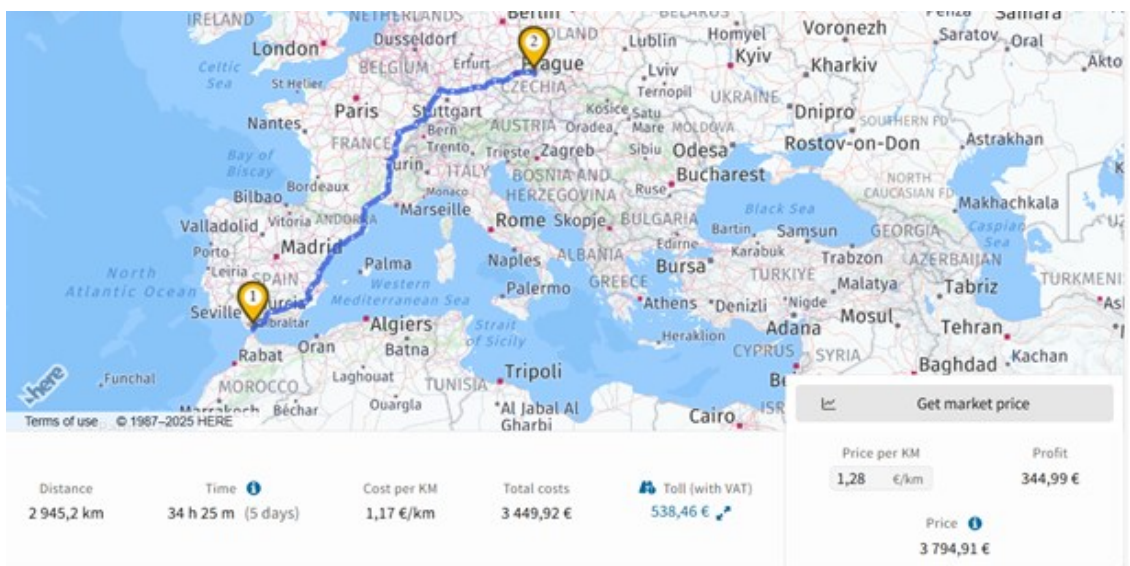
Příloha B Trasy s mýtnou sazbou

Trasa 1



Zdroj: Apps.impargo.de, upraveno autorem

Trasa 2



Zdroj: Apps.impargo.de, upraveno autorem