

# Využití outsourcingu v distribuci

Veronika Matoušková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika MATOUŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **L09354**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Využití outsourcingu v distribuci.**

Zásady pro vypracování:

1. Tvorba teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce, výklad použitých metod, pro řešení praktické problematiky
2. Stručný popis společnosti, analýza současného stavu společnosti a možností pro poskytování služeb v rámci outsourcingu
3. Návrh zlepšení s využitím metod, popsanych v teoretické části bakalářské práce
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1]IPERNICA, P. Logistika (supply chain management) pro 21. století. 1 vyd. Praha: Radix, 2005. 569 s. ISBN 8086031594.

[2]KAMPF, R. Outsourcing dopravně-logistických procesů. 1. vyd. Brno: Tribune EU, 2008. ISBN 978-80-7399-437-2.

[3]DRAHOTSÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika : procesy a jejich řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 334 s. ISBN 8072265210.

[4]GUDEHUS, T., KOTZAB, H. Comprehensive logistics. Berlin: Springer, 2009. 891 s. ISBN 978-3-540-68652-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Martin Hart, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Ing. Jan Strojmandl  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Abstrakt česky

Tato bakalářská práce je věnována problematice využití outsourcingu v distribuci. V teoretické části jsou definovány základní pojmy jako logistika či outsourcing, dále výklad použitých metod pro řešení problematiky pro praktickou část této práce. V následující praktické části je popis a struktura společnosti Era Logistic s.r.o., její analýza současného stavu a možnosti pro poskytování služeb v rámci outsourcingu a návrh na zlepšení. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro řízení společnosti s co nejlepším využitím vozového parku a skladových prostor.

Klíčová slova:

Logistika, distribuční logistika, logistický podnik, outsourcing, outsourcing v logistice, outsourcing v dopravě

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is dedicated to utilisation of outsourcing in distribution. The theoretical part contains definition of the essential terms as logistics or outsourcing, as well as explanations of the methods used to find solutions to be implemented within the practical part of this thesis. The subsequent practical part then includes the description and structure of the Era Logistic s.r.o. (Ltd.) company, the current status analysis and the opportunity for provision of services in terms and outsourcing and the improvement suggestion. The final part of this thesis comprises suggestions and recommendations related to the company management with the best practices for utilisation of the fleet and storage facilities.

Keywords:

Logistics, distribution logistic, logistic enterprise, outsourcing, outsourcing in logistics, outsourcing in haulage

**Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martinovi Hartovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady k tématu, které významně přispěly k vypracování této bakalářské práce.**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne ..... 8. 12. 2010 .....

.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 SOUČASNÉ TRŽNÍ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>11</b>
<b>2 LOGISTIKA</b> .....	<b>12</b>
2.1    DEFINICE LOGISTIKY.....	13
<b>3 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA</b> .....	<b>14</b>
3.1    CÍLE DISTRIBUČNÍ LOGISTIKY.....	15
3.2    SKLADOVÁ LOGISTIKA.....	16
<b>4 LOGISTICKÉ NÁKLADY</b> .....	<b>17</b>
<b>5 POSKYTOVATEL LOGISTICKÝCH SLUŽEB</b> .....	<b>19</b>
5.1    LOGISTICKÝ PODNIK.....	19
5.1.1    Formy logistických podniků.....	19
<b>6 OUTSOURCING</b> .....	<b>22</b>
6.1    DŮVODY PRO OUTSOURCING.....	23
6.2    PODMÍNKY PRO OUTSOURCING.....	25
6.3    RIZIKA OUTSOURCINGU.....	26
6.4    VÝHODY OUTSOURCINGU.....	28
6.5    KRITÉRIA VÝBĚRU.....	28
6.6    ETAPY OUTSOURCINGOVÉHO PROCESU.....	29
6.7    OUTSOURCINGOVÁ SMLOUVA.....	30
6.7.1    Outsourcing a česká legislativa.....	30
<b>7 OUTSOURCING V LOGISTICE</b> .....	<b>31</b>
<b>8 OUTSOURCING V DOPRAVĚ</b> .....	<b>34</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>9 SPOLEČNOST ERA LOGISTICS, S.R.O.</b> .....	<b>37</b>
9.1    ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	37
9.2    PROFIL SPOLEČNOSTI.....	38
9.2.1    Organizační struktura společnosti.....	38
9.3    HLAVNÍ SMLUVNÍ PARTNEŘI.....	40
<b>10 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ŘÍZENÍ POSKYTOVANÝCH     OUTSOURCINGOVÝCH SLUŽEB</b> .....	<b>42</b>
10.1    POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB V RÁMCI OUTSOURCINGU.....	42
10.1.1    Vnitrostátní a mezinárodní doprava.....	44
10.1.2    Skladování.....	50
10.1.3    Spedice.....	51

10.2	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ V DOPRAVĚ .....	53
10.3	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ SKLADŮ.....	54
<b>11</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ POSKYTOVÁNÝCH SLUŽEB.....</b>	<b>56</b>
11.1	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI DOPRAVY .....	56
11.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI SKLADŮ.....	60
11.3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	62
11.3.1	Zakoupení informačního systému PRYTANIS.....	62
11.3.2	Náhled řízení dispečerského pracoviště systémem PRYTANIS.....	63
11.3.3	Náhled řízení skladů systémem PRYTANIS .....	64
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku poskytování služeb v rámci outsourcingu z pohledu poskytovatele. Téma bylo zvoleno z důvodu působnosti autorky v oblasti dopravy a logistiky, která se rozhodla své poznatky a využití z praxe rozšířit o efektivní řešení návrhů na zlepšení chodu celé logistické společnosti, prostřednictvím analýzy a výpočtu.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickým výkladem nejdůležitějších termínů zvoleného tématu, pojmy logistika, outsourcing v logistice a dopravě a následujícím popisem použitých metod.

Praktická část seznamuje se s společností Era Logistics s.r.o., s její strukturou, předmětem podnikání, organizačním řízením a se všemi outsourcingovými službami, které společnost v podobě dopravy a skladování nabízí svým zákazníkům. Následuje popis služeb nabízených z pohledu společnosti svým zákazníkům. Na základě analýzy stávajících systémů řízení je zjištěno, na kolik jsou poskytované služby využívány. Dle tohoto posudku se nabízí a hledá řešení pro případné další nebo efektivnější využívání těchto služeb.

Celou práci doplňuje několik obrázků, tabulek a grafů pro přehlednější znázornění myšlenek a skutečností obsažených v této bakalářské práci.

V samotném závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro řízení společnosti s co nejlepším využitím vozového parku a skladových prostor

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 SOUČASNÉ TRŽNÍ PROSTŘEDÍ

Současné tržní prostředí je velmi ovlivněno novými technologiemi. Podniky se snaží udržet zákaznickou loajalitu, vytvářet zvýšený zisk ze zákazníka a současně bojovat s konkurencí. Jenže právě nové technologie působí opačnými silami. Díky novým technologiím jsou zákazníci lépe informováni a mají lepší znalosti o tom, co kupují. Zároveň vyžadují kvalitnější a konzistentní komunikaci s podniky napříč komunikačními kanály, což podniky nedokáží vždy zajistit ideálně. To vše má za následek snižování zákaznické loajality.

## 2 LOGISTIKA

Původ pojmu logistika je možno nalézt již ve starověkém Řecku a to ve slově logistikon (důmysl, rozum) nebo logos (slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum zákon, pravidlo, smysl). Historické kořeny sahají do 9.století, kdy se její prvky objevují v armádě, kde slouží ke správnému odhadnutí situace pro manévrování, zásobování armády jídlem a volbou taktiky. V roce 1600 se význam pojmu posunuje směrem k praktickému počítání s čísly.

Renesance původního předmětu logistiky nastala během druhé světové války, kdy objemy přepravy bojové techniky, munice a zejména vojáků narůstaly a nároky na rychlost a načasování zásobování vyžadovaly specializaci potřebných činností.

Tradičnímu přenosu všeho, co se ve válce osvědčilo a nepodléhalo embargu či utajení, se nevyhnula v poválečné době ani logistika.

Podstatným impulsem pro ustanovení logistiky, jako vysoce propracované disciplíny, byl postupný přechod z trhu výrobce, charakteristického omezeným sortimentem výrobků převážně na sklad, na trh zákazníka. Je charakteristický tím, že rozšířil výrobní sortiment a zákazník si začal diktovat požadavky, které výrobce realizuje.

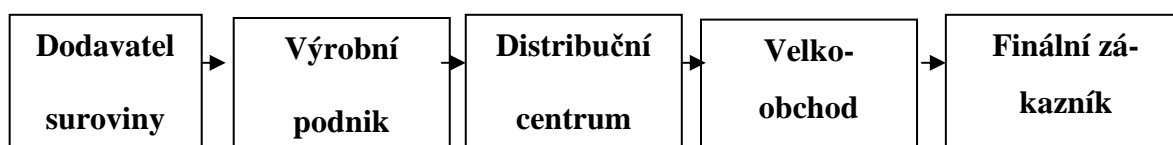
Problematice logistiky se v současné době dostává velká míra pozornosti. Je to důsledek liberalizace světového obchodu, exploze informační technologie, globalizace světového trhu, jenž vede ke vzniku podniků operujících na celosvětové bázi a konečně i důsledek orientace podniků na oblast kvality a spokojenosti zákazníků. [1]

## 2.1 Definice logistiky

Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, kvalitativní, místní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. [4]

Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům ( zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získávání zdrojů.

Vedle autorem výše uvedené definice existují mnohé, více či méně výstižné, účelově zaměřené definice. Některé preferují strategické hledisko, jiné zdůrazňují objektové (předmětové) hledisko (strukturální pohled). Autoři, kteří jsou zaměřeni ryze prakticky, chápou pracovní logistiku jako soubor logistických nástrojů a metod, jindy jako samostatnou službu nebo také obor ekonomické činnosti. [1]



Obr.1 Jeden z možných logistických řetězců [8]

Konečně i chápání logistiky jako nauky či vědní disciplíny má své opodstatnění. Podle Evropské logistické asociace (ELA) je definice logistiky následující:

**„Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče, tak aby byly splněny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“<sup>2</sup>**

Pro další přiblížení pojmu „logistika“ následuje další definice:

„Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> GROS, I. *Logistika ani či ne?* Logistika: Měsíčník Hospodářských novin. Praha: 1995, roč.I, č.3, ISSN 1211-0957, s.58.

<sup>3</sup> PERNICA,P. *Logistický management*. Vyd.1. Praha: Radix, 1998, ISBN 80-86031-13-6, s. 80.

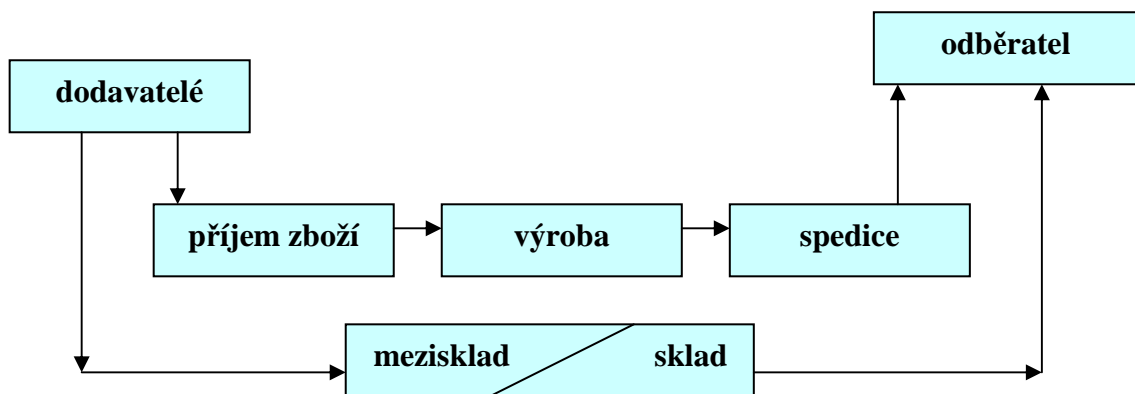
### 3 DISTRIBUČNÍ LOGISTIKA

Část logistického řetězce, od okamžiku, kdy výrobek (zboží) opustí trvale výrobní průmyslový podnik až do jeho použití u konečného zákazníka je označována jako distribuční řetězec a všechny činnosti kolem související jako distribuce.

Distribuční logistika zahrnuje veškeré dopravní a skladové pohyby zboží od výrobce k odběrateli a tím spojené informační, řídicí a kontrolní aktivity. [5]

Podle počtu distribučních stupňů hovoříme o distribuci:

- Přímé – využití jednoho distribučního stupně (výrobní firma dodává zboží přímo konečnému zákazníkovi),
- Nepřímé – zboží od výrobní firmy se dostává k zákazníkovi zprostředkovaně (přes řadu výrobních stupňů - provozní sklad, centrální sklad, regionální sklad, expediční sklad nebo distribuční sklady, velkoobchodní organizace, maloobchodní síť). [5]



Obr. 2 Oblasti distribuční logistiky [6]

**Distribuční logistika se zabývá otázkami:**

- kde jsou jaké sklady,
- kde jsou jaké skladové zásoby,
- jaké skladovací a vyskladňování systému budou použité,
- jak hospodárně podělit dodávky z nákladového hlediska.

Distribuční logistika je stejně jako obstarávací logistika vhodná pro provádění outsourcingu. [6]

**3.1 Cíle distribuční logistiky****Cílem distribuční logistiky je dodat zákazníkovi zboží:**

- ve správné době,
- na správné místo,
- ve správném množství,
- v požadované kvalitě,
- vytvořit optimální poměr mezi úrovní dodacích služeb a jí odpovídající výši nákladů.

**Předpokládaný vývoj:**

- vyčleňování distribuční funkce mimo rámec podniku,
- vytváření pružné struktury,
- tvorba nových strategií a struktur. [7]

### 3.2 Skladová logistika

Oblast definování skladové logistiky obsahuje jednotlivé aspekty nákupní, výrobní a distribuční logistiky. Staví sklad jako středobod úvah a rozhodnutí s otázkou jako: [6]

- Je nutné sklad vytvořit,
- Jaké budou jeho funkce,
- Je zvolené umístění optimální,
- Je správný sortiment a jeho obhospodařování,
- Které skladovací a vyskladňující systémy jsou optimální,
- Které dopravní prostředky jsou nejvhodnější.



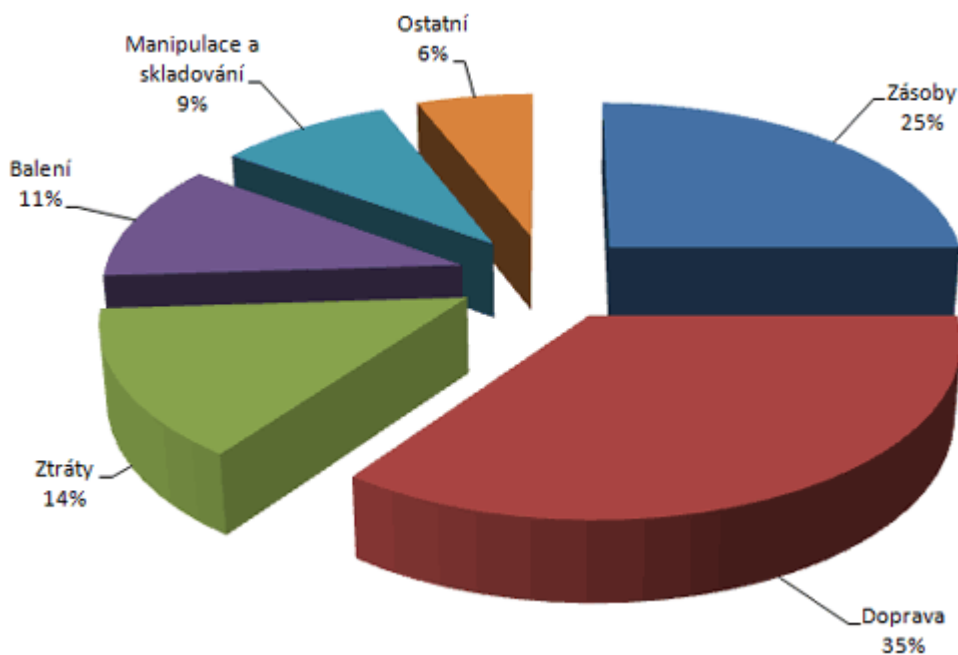
Obr.3 Oblast skladové logistiky [6]



## 4 LOGISTICKÉ NÁKLADY

Logistické náklady představují ve výrobním podniku obvykle 10-30% z prodejů v závislosti na odvětví (u obchodní organizací je tento podíl přirozeně vyšší). Zahrnují přepravu do podniku a z něho, vnitropodnikové manipulační a skladovací prostory, balení, financování zásob a informační procesy v souvislosti s řízením logistiky a se zpracováním objednávek. [7]

V dnešní době dramaticky rostoucích cen energie a paliv jsou firmy nuceny hledat nové možnosti efektivního řízení a optimalizace dopravy a distribuce. Zejména v některých odvětvích tvoří doprava a distribuce zcela zásadní nákladovou položku v celkových nákladech logistického řetězce. Typické rozdělení složek logistických nákladů je zřejmé z koláčového grafu:



Obr.4 Složky logistických nákladů [14]

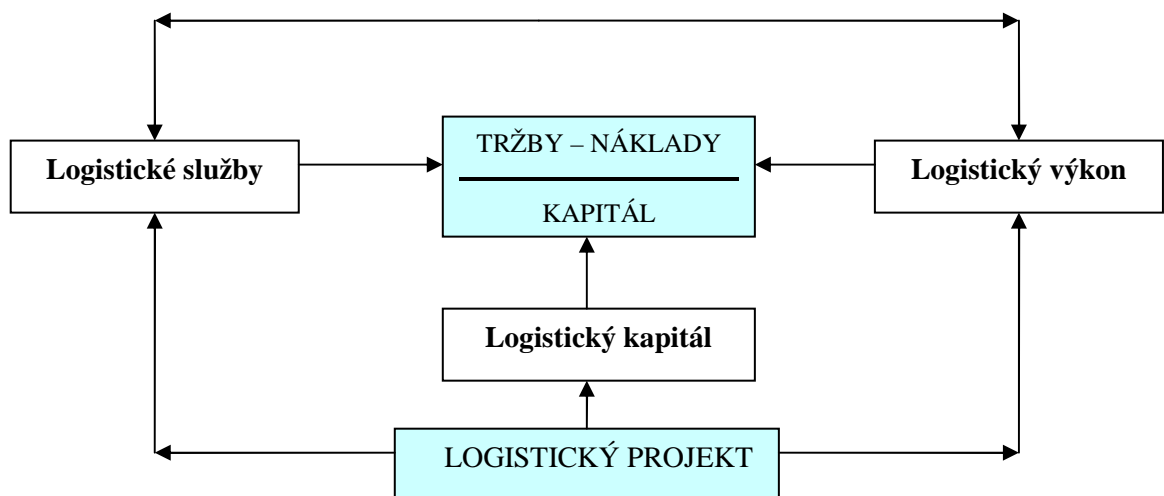
V současné době si cenu většinou neurčuje vlastník (prodejce) zboží, ale určuje ji konkurence. Má-li být výrobní podnik „života schopný“ musí vytvářet určitý zisk, který musí zpětně investovat. [9]

Na základě těchto úvah, platí tato rovnice:

$$\textit{náklady} = \textit{cena} + \textit{zisk}$$

Chce-li podnik přežít, musí své náklady snížit tak, aby dosáhly maximálně hodnoty ceny zboží.

Koncepce celkových nákladů je klíčem k efektivnímu řízení logistického systému. Výrobní podnik se nesmí zaměřovat na jednotlivé izolované logistické činnosti, ale musí nepokoušet minimalizovat celkové náklady logistických činností. Snížením nákladů v jedné oblasti může vyvolat zvýšení nákladů v oblasti jiné, a to vlivem změny vstupních veličin způsobených snížením nákladů v předcházející oblasti. [9]



Obr.5 Rentabilita logistického systému [8]

## 5 POSKYTOVATEL LOGISTICKÝCH SLUŽEB

Poskytovatelé (dodavatelé) logistických služeb jsou specializované firmy zapojující se do logistických řetězců, zpravidla do zásobovacích nebo do distribučních částí řetězců jako externí partneři, kteří poskytují výrobcům hmotného zboží (prodávajícím) i prodejcům individualizované služby. Služby „na míru“, a to od přepravy dílů, komponentů či hotových výrobků nebo jejich skladování, třídění a kompletace až po dosud méně běžné tj. přebírání plné odpovědnosti za logistické uspokojení potřeb zákazníka nebo skupiny zákazníků podle objednávek, to znamená včetně řízení procesů v logistických řetězcích na základě logistického know-how dodaného poskytovatelem. [8]

### 5.1 Logistický podnik

Poskytovatel individualizovaných logistických služeb, který jako službu nabízí, nabízí také řízení výrobcova logistického řetězce, je logistickým podnikem.

Tyto podniky, pokud se zapojí se svými logistickými službami do logistických řetězců více podniků, mohou lépe optimalizovat veškeré nabízené logistické služby (činnosti) a tím snižovat logistické náklady, ale hlavně zvyšovat uspokojení budoucích zákazníků.

Pro poskytovatele logistických služeb takovéto strategické spojení přináší riziko penalizace, jeli kvalita služeb horší, než se očekávalo. Na straně druhé však dohody toho 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 zvýšení úrovně služeb zákazníkům. [8]

#### 5.1.1 Formy logistických podniků

Poskytovatel logistických služeb na úrovni 3PL (Third Party Logistics), 4PL (Fourth Party Logistics), 5PL (Fifth Party Logistics), LLP (Lead Logistics Provider). [9]

**3PL (Third Party Logistics)**

Poskytování logistických služeb na úrovni individualizovaných přepravních, skladových a dalších služeb včetně podávání informací o zásilkách, konsolidace a dekonsolidace zásilek až po převzetí realizace celého logistického řetězce, orientované na nákladové úspory ve prospěch klientské firmy.

**4PL (Fourth Party Logistics)**

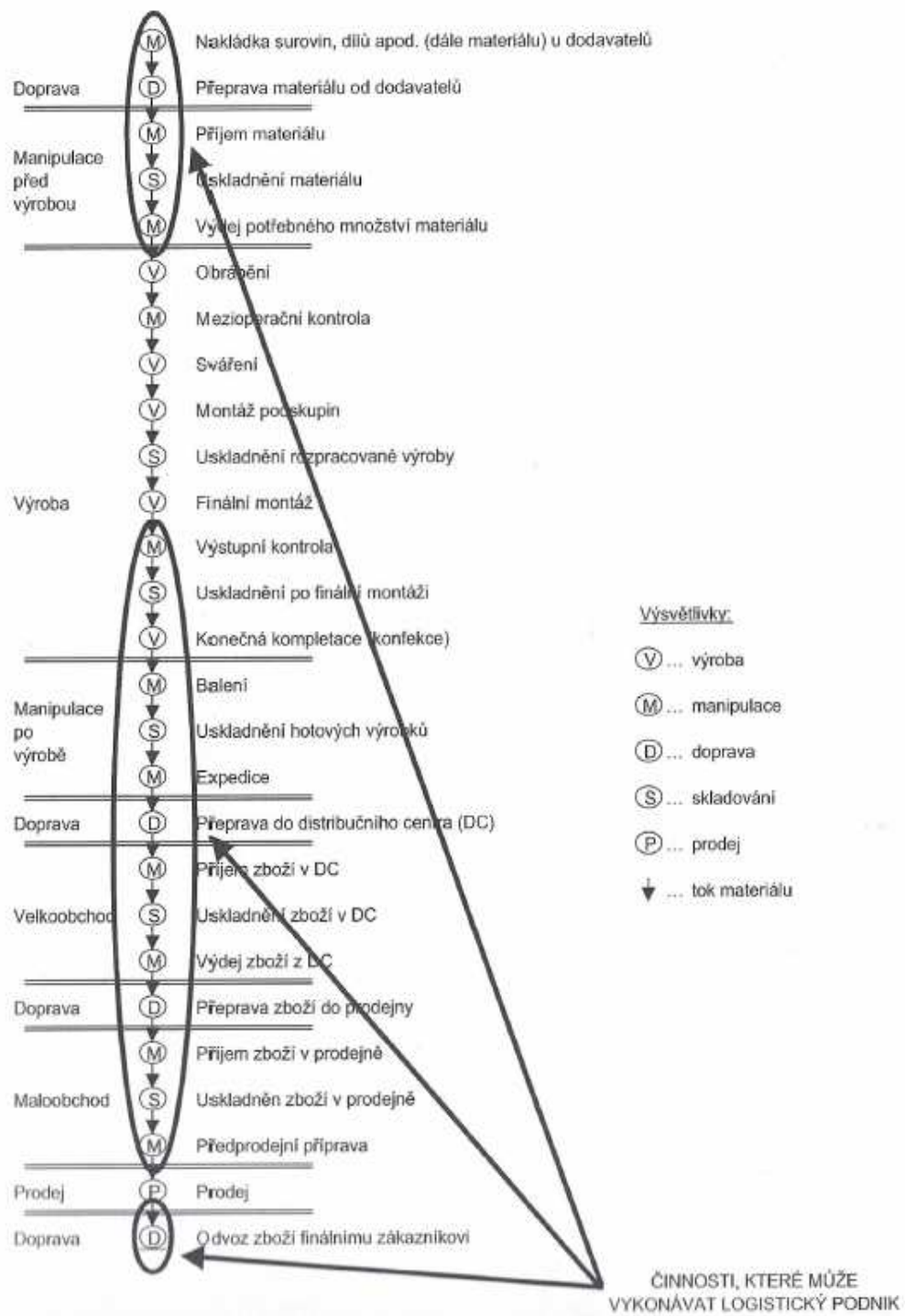
Vývojové stádium poskytování logistických služeb na úrovni logistických podniků. Název se využívá pro poskytovatele nabízejícího komplexní službu zahrnující analýzu, projektové řešení, realizaci a řízení logistického řetězce klientské firmy, přičemž vystupuje jako integrátor propojující a sladí činnosti řady specialistů. Koncepty 4PL jsou orientovány na tvorbu hodnot pro zákazníky klientské firmy, a to v každém článku integrovaného logistického řetězce.

**5PL (Fifth Party Logistics)**

Perspektivní poskytování logistických služeb srovnatelné s 4PL, avšak poskytovateli, 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.

**LLP (Lead Logistics Provider)**

Vedoucí poskytovatel logistických služeb (vedoucí logistický partner), působící v rozsahu činností srovnatelném s poskytovateli na úrovni 4PL, či 5PL, avšak vybavený vlastní logistikou sítí. Koncept uplatňovaný například v automobilovém průmyslu, kde LLP přebírá jako jediný externí logistický partner automobilového výrobce (montážního závodu) zpravidla celý jeho vnější logistický systém (vstupní či výstupní logistiku). [9]



Obr.6 Činnosti logistického podniku [8]

## 6 OUTSOURCING

Outsourcing je slovo anglického původu, které vzniklo spojením slov „outside“ (vnější) a resource (zdroj). Pojem outsourcing lze tedy volně překládat jako využití vnějších zdrojů.

Tento termín se všeobecně používá pro dlouhodobé přenesení určité činnosti, kterou podnik doposud prováděl sám, na externí firmu či firmy, tedy na poskytovatele daných služeb. Podstatou outsourcingu je vytěšňování určitých podnikových činností z podniku a jejich zabezpečení prostřednictvím externích poskytovatelů.

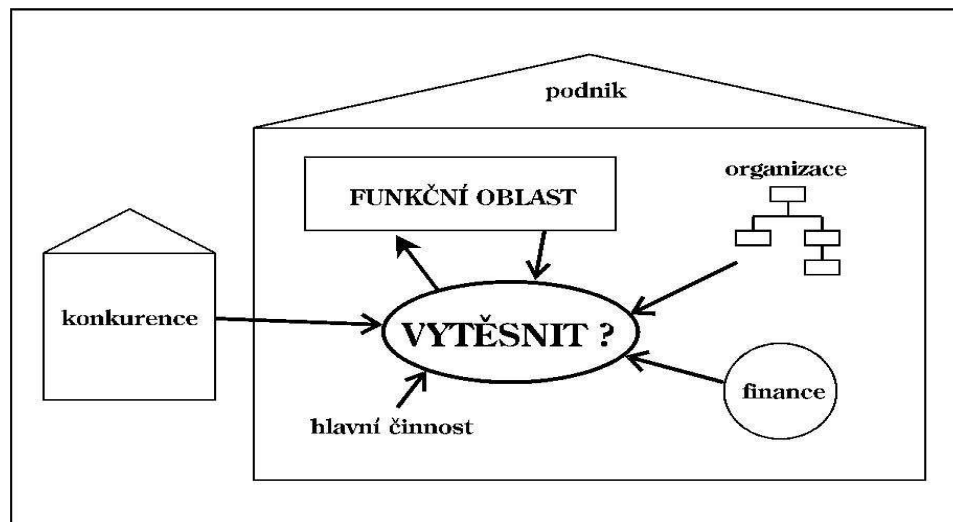
Původně byl outsourcing chápán jako předání určité činnosti do rukou jinému subjektu, a to na ryze komerční bázi. V průběhu času však prochází i outsourcing určitým vývojem. Původně znamenal pouze to, že firma přesunula některé činnosti na externího poskytovatele. V současné době se však stává již běžnou praxí, že poskytovatel využívá k provozování dané činnosti i své vlastní prostředky. Zároveň jsou poskytovatelé schopni nabídnout kromě komplexních služeb také zajištění dílčích specifických činností a uspokojení speciálních potřeb zákazníků.

Outsourcing je ve světě využíván především jako jeden z nástrojů strategického řízení podniku, jmenovitě jako nástroj optimalizace spotřeby podnikových zdrojů při orientaci na základní strategické cíle podniku.

Outsourcing je považován za ekonomicky velmi výhodný směr. Je obecným trendem 21. století. České podniky dnes čelí tvrdé konkurenci, která se vstupem do EU ještě zvýšila. Je v životním zájmu České republiky, aby její hospodářství vydrželo tlak „jednotného trhu EU“, aby podniky dál prosperovaly. Nezbytné zvýšení produktivity je nutné provést optimalizací vytypovaných procesů. Jde o podpůrné procesy, kterými jsou zejména dopravně – logistické procesy. [6]

## 6.1 Důvody pro outsourcing

Hlavním důvodem je vznikající potřeba, co nejpružněji reagovat na přání zákazníků, a také snaha vyrovnat se světové úrovni v dané oblasti nebo se na této úrovni udržet. Důležitým aspektem je, že činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů vychází zpravidla levněji, a to hlavně díky fixním nákladům.

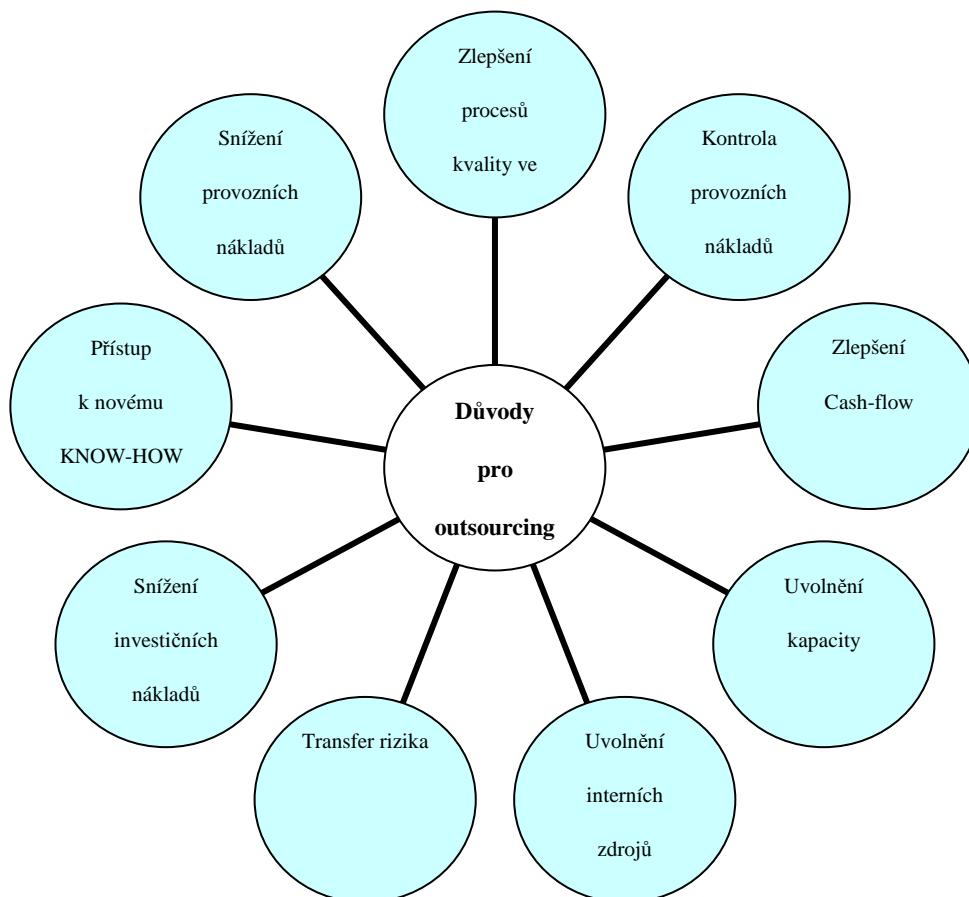


Obr.7 Původ důvodu pro outsourcing [13]

Hlavní důvody pro provádění outsourcingu jsou následující:

- **Zvýšení či udržení konkurenceschopnosti** – outsourcing zvyšuje úroveň poskytovaných služeb, přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni a přístup k novým technologiím,
- **Trvalé získání a zapojení odborníků** - často vede k získání trvalé konkurenční výhody v případech, kdy v organizaci potřební odborníci chybí a organizace by je samostatně nevytížila či nezaplatila,
- **Snížení operativních nákladů** – dále také snížení nákladů investičních a uvolnění zdrojů pro jiné účely,

- Efektivnost využívání finančních zdrojů,
- Soustředění se na hlavní činnost podniku,
- Předvídatelnost nákladů na danou oblast,
- Zjednodušení organizace práce,
- Snížení rizik – riziko neočekávaných technologických změn v oblasti je v případě outsourcingu zcela na straně poskytovatele služby,
- Synergické propojení organizací. [6]



Obr.8 Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu [6]



## 6.2 Podmínky pro outsourcing

Outsourcing má samozřejmě konkrétní mikroekonomické příčiny, které vychází z konkrétních technologických, konkurenčních a společenských podmínek současné doby.

Jedná se například o rozvoj komunikací a informačních technologií, které umožňují snadno říditelnou a koordinovanou grafickou distribuci podnikových struktur, což je pro vyčlenění funkčních oblastí nezbytné. Nejen současná úroveň, ale také očekávaný budoucí vývoj v oblasti informačních technologií a komunikací umožňuje propojení geograficky distribuovaných pracovišť do informačního systému tak, aby tato pracoviště byla technicky i nákladově srovnatelně říditelná a koordinovatelná s podnikem. Taková řešení řízení a koordinace nekladou speciální nároky na lidský faktor v oblasti managementu a jsou také finančně méně náročná.

Z hlediska konkurenčního jde především o nutnost snižování organizačních nákladů, tedy redukci a zplošťování organizační struktury podniku.

Také důvěra, společenské klima a budoucí očekávání společnosti jsou podmínkou kvalitního outsourcingu. Jednak upevňují stabilitu outsourcingových vazeb, jednak vytvářejí dobré podmínky pro specializaci ve všech sférách, které zasahují. Rozvoj outsourcingu je přímo závislý na celkovém konkurenčním postavení a obchodním klimatu společnosti.

Dá se říct, že vývoj ve společnosti směřuje od „klasické nestrukturované“ konkurence ke konkurenci nové kvality. Společným rysem všech aliancí je, že zúčastnění partneři přinášejí do aliance své silné stránky a své zdroje, kterými ostatní partneři nedisponují, a vzájemnou kooperací tak partneři výrazně posilují svoji konkurenceschopnost. [6]

Vznik této koncepce je podmíněn řadou ekonomických, technologických i sociálních důvodů jako je například:

- kvalifikační úroveň populace i jednotlivých ekonomických subjektů stoupá, a to jak v oblasti informačních technologií, tak v dalších oblastech,

- vývoj nových produktů a služeb je náročný na rychlost, finance i další zdroje, že si vynucuje rozsáhlé kooperace různorodých vysoce specializovaných subjektů,
- komunikační a informační infrastruktura vytváří nové a velmi příznivé prostředí pro rozvoj nových, vysoce efektivních forem kooperací – jako jsou například virtuální týmy,
- logistické řetěze jsou již dnes výrazně překračující svou integrací hranice jedné firmy a zasahují stále větší spektrum ekonomických subjektů,
- rostou možnosti výměny elektronických dat na všech úrovních řízení a s různou důležitostí. [6]

### 6.3 Rizika outsourcingu

Vyčleňování činností má značný potenciál ve zvyšování konkurenceschopnosti a snižování nákladů. Má však v sobě i řadu rizik, která mohou vystoupit při chybné nebo formální aplikaci vyčlenění.

Všeobecná nejčastější rizika z praxe jsou:

- selhání outsourcingu,
- únik know-how,
- únik informací,
- narušení ostatních podnikových procesů,
- bankrot dodavatele,
- nepředpokládané náklady,
- ztráta kontroly nad procesem,
- nerespektování smlouvy a vzájemných závazků,
- porušení obchodního tajemství,
- nízká zkušenost se specifickým typem smluv.

Vyčlenit lze jednotlivou činnost i celý rozsah práce personálního útvaru. Vyčlenit však nelze zásadně personální práci liniových manažerů a stejně tak strategické úlohy personálního řízení.

Rizika, která s sebou vyčlenění přináší, mohou snadno převážit jeho přínosy. Zamezit nebo předejít rizikům zcela nelze, ale lze je minimalizovat důsledným a správným smluvním zajištěním. [10]

Právní aspekty outsourcingu omezující nežádoucí rizika lze shrnout do následujících bodů:

**Smluvní aspekty:**

- vše důležité pro outsourcingový vztah musí být definováno již v základním kontraktu,
- smlouva o outsourcingu je smlouvou nepojmenovanou, a proto musí aspekty vztahu řešit detailně a úplně.

**Bezpečnostní aspekty:**

- smlouva musí řešit zamezení úniku informací o zadavateli,
- informační nevyváženost outsourcingového vztahu.

**Pracovněprávní aspekty:**

- může být problém převzetí zaměstnanců. [10]

## 6.4 Výhody outsourcingu

Ekonomická výhodnost outsourcingu spočívá např. v rozložení plateb do rovnoměrných či menších částek oproti jednorázové investici, snížení operativních nákladů (výzkum, vývoj, marketing). Outsourcing by měl být ekonomicky výhodný i pro poskytovatele služeb. [11]

	Outsourcing	"Vlastní režie"
Výhody (pro)	Přístup ke světové úrovni, nové technologie bez vedlejších nákladů, rychlejší nástup nových technologií, odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení, rozložení nákladů a redukce investic, přísun peněz, možnost snadnější fúze podniků.	Vysoká operabilita, menší riziko úniku interních informací.
Nevýhody (proti)	Nízká operabilita, nevratnost rozhodnutí, nutnost řízení vztahu, rizika zadavatele (nízká úroveň služby), nekontrolovatelné úniky vnitřních informací, obtížně kvalifikovatelné přínosy.	Obtížné udržení světové úrovně, odpovědnost za oblast a její řízení, nutnost investic do oblasti a do lidských zdrojů, riziko stagnace oblasti.

Tab.1 Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu [6]

## 6.5 Kritéria výběru

Stále více společností hledá způsob jak převést starost o procesy, které jsou pouze podpůrné, na externí poskytovatele. Firmy si poskytovatele vybírají na základě stanovených kritérií respektujících jejich požadavky a potřeby.

Převedení starosti o procesy na externího poskytovatele jim přinese dodávku služby či procesu v garantované kvalitě a za předem známou cenu. Firma se tak může soustředit pouze na rozvíjení procesů, které generují její konkurenční výhodu, a tím pomáhají budovat její pozici na trhu, která se ve výsledku zúročí v zisk.

Všechny podpůrné procesy mohou být předmětem outsourcingu, splní-li další kritéria, jako je například schopnost naprosto jasné definice rozhraní outsourcovaného procesu. Na obrázku 9 je zjednodušený poziční diagram znázorňující, kdy je vhodné pro firmy a v jakém rozsahu provádět outsourcing. [6]



Obr.9 Poziční diagram outsourcingu [6]

### 6.6 Etapy outsourcingového procesu



Obr.10 Základní etapy outsourcingového procesu [6]

## 6.7 Outsourcingová smlouva

Vyjednávání o outsourcingové smlouvě a její následovné uzavření je nedílnou součástí celého procesu. Je důležité si uvědomit, že jejím podepsáním dochází k uzavření smluvního partnerského vztahu na poměrně dlouhé období, většinou na dobu tří let (není však výjimkou pět až deset let). Podle textu uzavřené smlouvy se budou smluvní strany řídit mnoho let. Aby byl tento partnerský vztah úspěšný, musí být výhodný pro obě smluvní strany. [12]

### 6.7.1 Outsourcing a česká legislativa

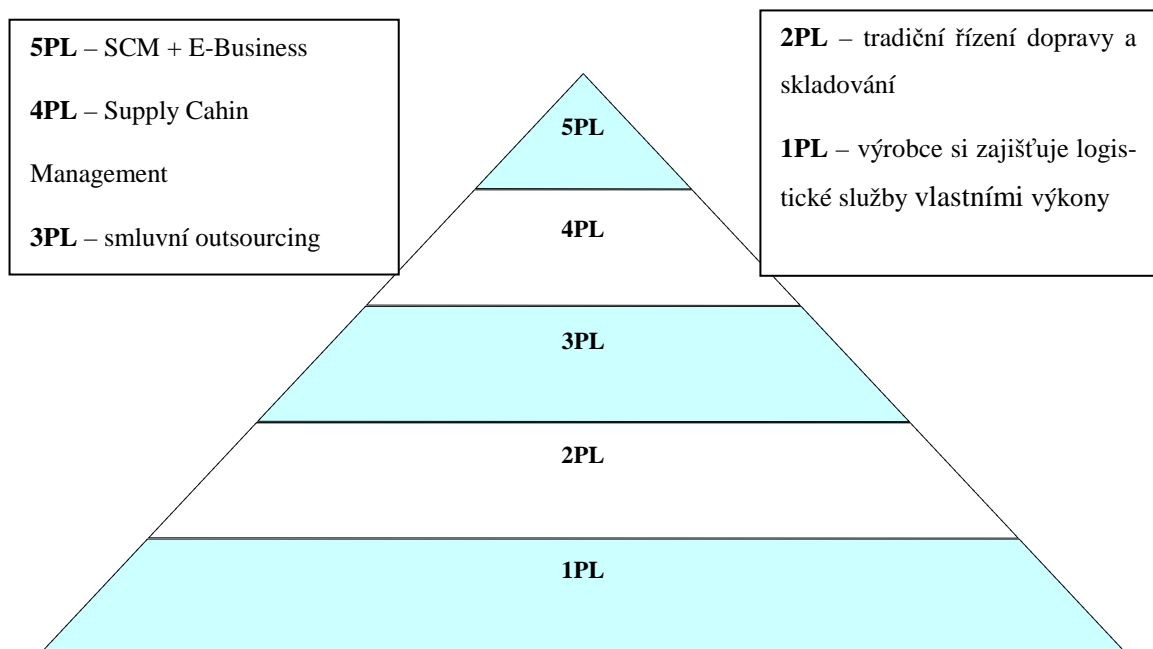
Outsourcing bývá využíván, jako jedna z metod snižování podnikatelského rizika, jsou s ním i přesto jistá rizika přece jen spojena. Mezi právní rizika se v České republice řadí:

- **Doba trvání smlouvy** – outsourcingový proces je dlouhodobým vzájemným vztahem mezi objednatelem a dodavatelem služby, minimální hranicí bývají dva až tři roky,
- **Způsob změny obsahu smlouvy** – pokud nejsou skutečnosti ve smlouvě popsány, platí dle českého právního systému plnění za tzv.obvyklých podmínek. Tento vztah je však velmi nejistý pro obě strany. Objednatel proto může po poskytovateli žádat návrh na zjištění změn a konzultovat danou situaci s odborníky jak z oblasti oboru outsourcované služby, tak i z oblasti právní,
- **Způsoby ukončení partnerského vztahu:**
  - předčasné ukončení vypovězením smlouvy umožňuje adresátovi výpovědi najít náhradní řešení dané situace. Ve smlouvě je nutno upravit, kdy mohou strany smlouvu před původně plánovaným termínem vypovědět a jak dlouhá má být výpovědní lhůta,
  - Odstoupením, smlouva by měla obsahovat údaje, kdy mohou strany v případě neplnění smlouvy s okamžitou platností od smlouvy odstoupit,
  - Zrušení dohodou, kdy se obě strany dohodnou o ukončení smluvního vztahu k určitému datu. [12]

## 7 OUTSOURCING V LOGISTICE

Vývoj logistického outsourcingu je možné rozdělit do několika fází, označovaných jako 1PL- 5PL. V první fázi si logistické služby kompletně zajišťuje výrobce sám. To se ovšem nutně promítá do kvality a efektivnosti jejich provádění.

V druhé části, která už představuje počátky outsourcingu, si výrobci najímají externí firmy pro zajišťování některých činností, jako je např. doprava či skladování. Podniky se více soustřeďují na předmět svého podnikání a řízení časově i finančně značně náročných pro podnik nezbytných podpůrných procesů svěřují odborníkům. Nejčastěji jsou využívány služby společnosti na úrovni 3PL. Tato úroveň neznámá jen externí provádění jednotlivých logistických výkonů, ale nabídku celého řetězce služeb. [6]



Obr.11 Schéma logistického outsourcingu [6]

Poskytovatelé 3PL přebírají od podniků řízení určitých úseků zásobovacího řetězce. Mezi společnostmi poskytující služby na úrovni 3PL patří nejlepší zasílatelé, kteří poskytují:

- individualizované přepravní služby,
- skladové služby,
- podávání informací o zásilkách na cestě, o stavu skladových zásob,
- provádění konsolidace a dekonsolidace zásilek,
- popř. převzetí realizace celého zásobování,
- celou distribuci pro klienta,
- pojišťovací, celní a další odborné úkony.

Tato forma logistického outsourcingu může být vyjádřena také pojmem Contract Logistics a předpokládá velmi těsný vztah mezi podnikem a poskytovatelem, který nutně proniká hluboko do příslušného závodu, aby mohl přebrat veškerou manipulaci, balení, označování, paletizaci, kontejnerizaci, nakládku, dopravu apod. Podnik však získává značnou konkurenční výhodu, spočívající především ve spolehlivosti, úplnosti dodávek a ve zkrácení dodacích lhůt.

Poskytování služeb na úrovni 4PL znamená nabídku komplexních služeb od analýzy a projektového řešení přes realizaci až úplné převzetí řízení procesů v dodavatelském řetězci. Snahou je eliminovat veškeré činnosti, které nepřinášejí hodnotu a nejsou tedy pro podnik efektivní. Takovým poskytovatelem v praxi je logistický podnik. Vystupuje vlastně v roli integrátora několika specialistů.

Logistický podnik plní operace při realizaci materiálového toku mezi dodavatelem a zákazníkem, a to jak na straně vstupu, tak na straně výstupu z výrobní organizace. Je vlastně manažerem materiálového toku. Není přitom nutné, aby poskytovatel 4PL vlastnil skladové či přepravní kapacity. Může totiž využívat kapacit poskytovatelů 3PL.

5PL doplňuje předchozí fázi o E-business. [6]



Klasický outsourcing	Zdokonalené služby
Skladování	Převzetí a balení
Doprava	Kompletování zásilek
Expedice	Návratky
Dodací dokumenty	Kódování/značení zboží
Ostatní služby	Komplexní finanční služby
Komplexní služby	
Objednávkový proces	Plánování dodávek
Systémy/IT	Fakturace
Zpracování plateb	Konzultace
Sledování a kontrola zásilků	Materiálové plánování
Finanční poradenství	Investiční management

Tab.2 Služby logistického outsourcingu [6]

**Strategická aliance** – jak ukazují statistiky, outsourcing zaznamenává vzestup. Stále častější je také uzavírání smluvních vztahů dlouhodobějšího charakteru, tedy vznik tzv. strategických aliancí. Strategická aliance znamená spojení několika subjektů za účelem společného podnikání.

Předností takové společné činnosti je synergický efekt. Strategické aliance mohou mezi sebou uzavírat:

- výrobci mezi sebou,
- finální výrobci se svými dodavateli,
- výrobci s poskytovateli logistických služeb,
- poskytovatelé logistických služeb mezi sebou (to se stává výhodným, jestliže si jednotliví poskytovatelé úzce specializovaní společná komplexní nabídku služeb je tržně zajímavější, do smluvního vztahu s objednavatelem vstupuje pouze jeden z partnerů). Aby aliance byla funkční, jsou na její členy kladeny vysoké požadavky.

Předně musí mít každý z partnerů jasně vymezenou funkční oblast spadající do jeho kompetence a v této oblasti musí beze zbytku plnit své úkoly.

Je třeba, aby měl každý člen aliance přesně stanovenou oblast odpovědnosti a aby mezi jednotlivými články nevznikaly mezery. Dalším důležitým podkladem úspěšnosti je systematické pojetí. Snahou firem je přinášet přidanou hodnotu pro zákazníka. Každý z partnerů musí tedy chápat svou činnost jako součást systému, který tuto přidanou hodnotu tvoří, a musí vědět, jak právě svými aktivitami k tomuto společnému cíli prospívá.[6]

## 8 OUTSOURCING V DOPRAVĚ

Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k zaměření se na důležitější úkoly v rámci výrobního procesu, v rámci procesům s výrobou souvisejících související. Mezi tyto procesy můžeme řadit dopravu. Ve skutečnosti se tak opravdu děje, protože doprava je značně specifická činnost, která se značně odlišuje od vlastní výroby. Lze tvrdit, že výroba pro realizaci svých produktů dopravu vždy potřebuje. Dopravu potřebuje již před vlastním zahájením výroby produkce, kdy dochází k nutnému dovozu materiálů, odvozu hotových výrobků do skladů, prodejních míst, lze zde také počítat s činností dovozu a odvozu pracovníků k zajištění výroby.

Prakticky může docházet i k „outsourcingu outsourcingu“ neboli mnohonásobný outsourcing. Jestliže dopravu chápeme jako outsourcingovou činnost vzhledem k výrobě, jinak řečeno dopravu zajišťuje externí dopravce, tak tento dopravce si může pronajít zase svého externího dopravce na část přepravy, například v mezinárodní dopravě pro tranzit územím jiného státu. Pro dopravce je tedy ekonomicky výhodné používat cizího dopravce nebo zasílatele pro určité relace nebo komodity.

Důvodů používání outsourcingu je v určitém oboru celá řada. Firmy, specializující se na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice se orientující pracovní síly.

Odpovědnost za problematiku nese jiný subjekt a výchozí firma se může plně věnovat svému oboru. Náklady na zajištění specializované činnosti jsou při využití outsourcingu zpravidla výrazně nižší. Zajišťování služeb pomocí outsourcingu je celo zvyšujícím se trendem.

Postup v dopravní firmě, případně zasílatelské firmě při zavádění outsourcingové činnosti je většinou následující. Ve spolupráci se zákazníkem (zadavatelem) definujeme jeho hlavní a podpůrné procesy a vymežíme tím vedlejší oblast, která může být vložena do outsourcingu. Všechny přilehlé oblasti, jako je například výroba, účetnictví, personalistika, skladování, apod., se definují tak, aby bylo jednoznačně jasné rozhraní mezi procesem hlavním a podpůrným procesem. Ve spolupráci se zákazníkem určíme rozhraní vstupů a výstupů, které přes něj probíhají. Jednoznačnými definicemi těchto toků informací se pomohou vyjasnit pracovní procesy uvnitř dopravní organizace. Zároveň stanovíme zodpovědnost a vlastníky těchto procesů.

Pro definici rozhraní a požadavků na proces, je nutné sestavit spolu se zákazníkem parametry žadáných vstupů a výstupů systému:

- specializace podmínek cílů,
- analýza funkčních oblastí a výběr činností,
- definice rozhraní,
- specifikace rizikových faktorů,
- specifikace požadavků,
- výběr externího dodavatele,
- přípravná, realizační a fakturační fáze dopravního procesu,
- příprava a schválení přepravní (zasílatelské) smlouvy,
- vytvoření a realizování podmínek pro spolupráce.

Z hlediska firmy není problematika dopravy a outsourcingu postavena mnohdy na otázce, zda outsourcing zavést či nikoliv, důležitější je otázka, který dopravce nebo zasílatel bude outsourcing provozovat a přepravu realizovat.

Firma, pro dopravce potencionální příkazce, tedy zákazníka, si většinou vytváří vlastní konkurz, seznamuje se s nabídkami (cenovými, zda dopravce zajistí systém Just in time, jeho solventnost, možnost pojištění zboží při přepravě a zda zajistí celou řadu dalších služeb) a výsledkem firemního konkurzu pak je výběr dopravce či zasílatele, který outsourcingovou činnost bude pro firmu provádět. Výběr dopravce všeobecně ovlivňují konkurenční důvody, věcné důvody (nemožnost vlastní přepravy určitých komodit, zboží, výrobků), finanční důvody (snížení vlastních nákladů a tím zvýšení celkových výnosů), organizační důvody (manažerská činnost a vlastní činnost firmy se zjednoduší), smluvní důvody (přepravní, zasílatelská smlouva jasně může definovat právní a faktické řešení všech mimořádností při přepravě, před ní i po ukončení přeprav). [6]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 9 SPOLEČNOST ERA LOGISTICS, S.R.O.

### 9.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	ERA Logistics s.r.o.
Sídlo:	Slovácká 1713, Uherské Hradiště, PSČ: 686 01
Identifikační číslo:	123 45 678
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	18.4.2000
Počet zaměstnanců:	22

#### **Společnost Era Logistics s.r.o. nabízí následující outsourcingové služby:**

- silniční motorová doprava nákladní,
- zasilatelství,
- skladování zboží a manipulace s nákladem,
- činnost technických poradců v oblasti skladování,
- balící činnost,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- zprostředkování služeb,
- zprostředkování obchodu.

## 9.2 Profil společnosti

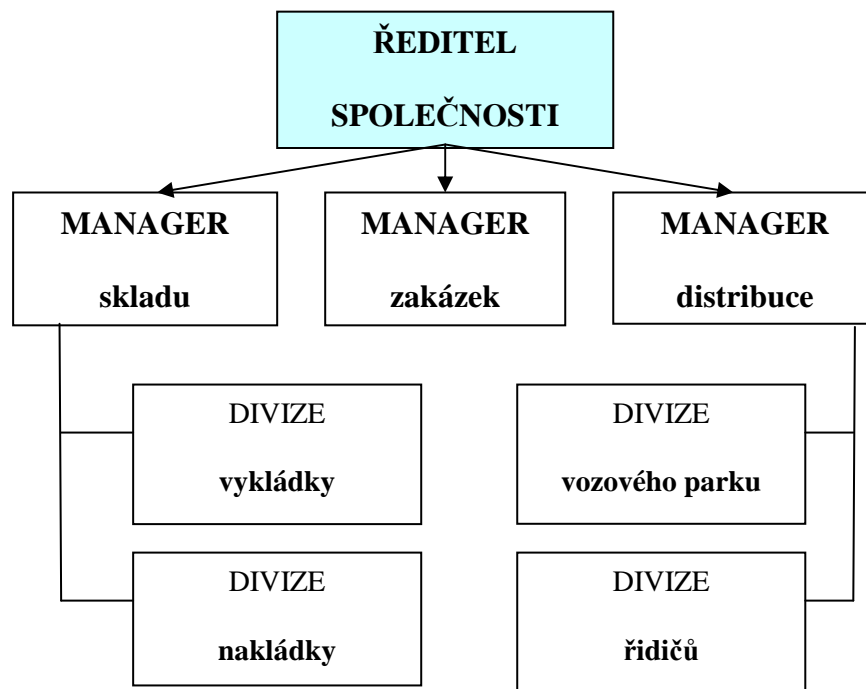
Společnost ERA Logistics s.r.o., vznikla v roce 2000, s cílem poskytování služeb v oblasti vnitrostátní a mezinárodní dopravy, prostřednictvím vlastního vozového parku.

Majitel společnosti zpočátku disponoval pouze třemi malými vozy o hmotnosti 3,5tuny, postupně vozový park rozšiřoval a společnost rozšířil o poskytování služeb v oblasti skladové politiky a služeb s ní spojených.

V souvislosti s firemní strategií si společnost v letech 2006 pronajala část logistického areálu v lokalitě průmyslové zóny Velké Bílovice u dálnice D1. Důležitou roli sehrálo odkoupení celého areálu v roce 2008, který sloužil prvnímu majiteli ke skladování komponentů v automobilovém průmyslu a v době celosvětové ekonomické krize nabídnul jeden ze svých logistických areálů za výhodných podmínek k odprodeji.

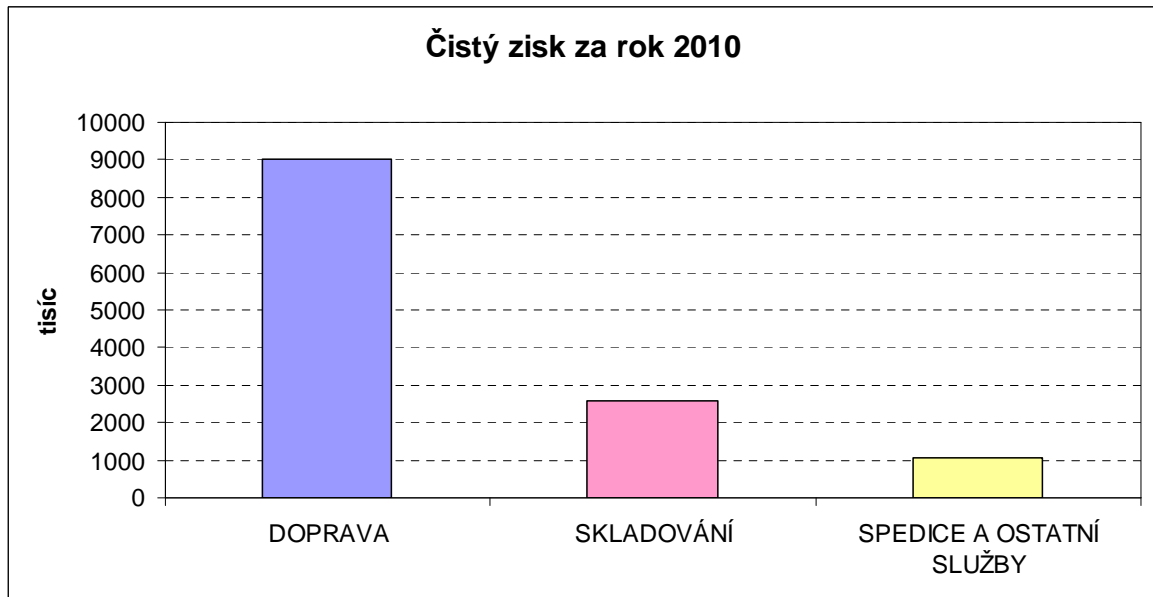
### 9.2.1 Organizační struktura společnosti

Velkou roli na výsledcích společnosti hraje profesionální tým lidí, jehož znalosti a dovednosti jsou významným faktorem k tomu, aby se jejich práce stala hodnotnou a schopnou čelit tlaku konkurenčního prostředí.



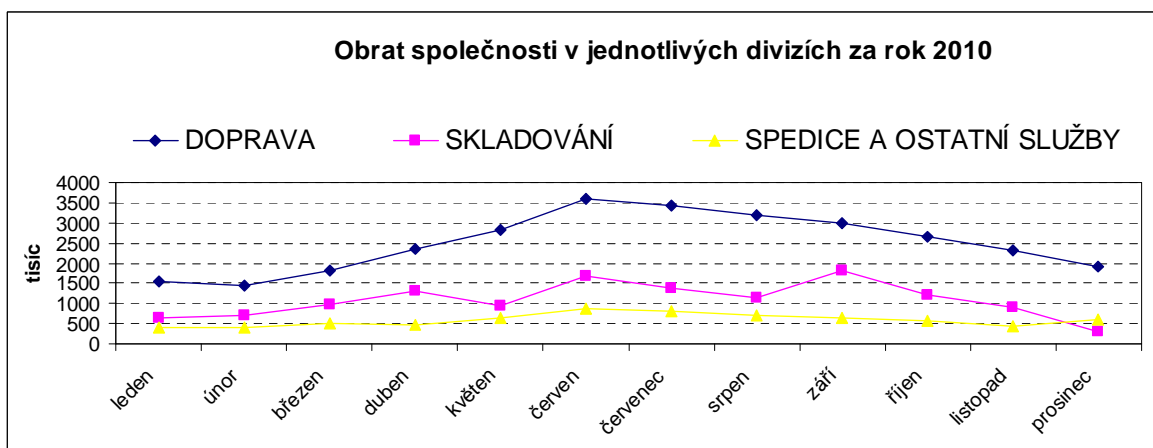
Obr.12 Schéma organizační struktury v podniku [22]

Čistý zisk společnosti Era Logisitcs s.r.o. za rok 2010 v poskytování jednotlivých outsourcingových služeb:



Obr.13 Grafické znázornění čistého zisku společnosti v roce 2010 [22]

Obrat společnosti Era Logisitcs s.r.o. v jednotlivých divizích za rok 2010:



Obr.14 Obrat společnosti za rok 2010 [22]

### 9.3 Hlavní smluvní partneři

Mezi významné smluvní a dlouholeté partnery logistické společnosti zejména patří:

**HOBAS spol.s.r.o., Za Olšávkou 391, 686 01 Uherské Hradiště**

Tato společnost se řadí mezi přední dodavatele GRP potrubních systémů s vynikajícími vlastnostmi, které jsou vhodné pro různé aplikace, jako například pro vedení pitné a odpadní vody, vodní převaděče, chladicí soustavy a jiné. Hobas GRP systémy jsou k dispozici v průměrech od 150 do 3.500mm pro různé tlakové a tuhostní třídy.

Společnost Era Logistics oslovila firmu HOBAS spol. s.r.o. již v roce 2002, kdy byla založena a stala se jejím poskytovatelem logistických služeb, zejména v oblasti dopravy.

V minulosti výrobní společnost využívala dopravní služby od více poskytovatelů outsourcingových služeb. Era Logisitcs se však projevila jako nejspolehlivější a to díky tomu, že se její vozový park nachází pouhé 2km od výrobního podniku, díky tomu je schopna na požadavek zákazníka přistavit své vozidlo okamžitě k nakládce. Ochota a spolehlivost v uspokojování služeb přineslo logistické společnosti pozitivní výsledky, nyní je hlavním poskytovatelem dopravních služeb společnosti HOBAS CZ, jejíž pobočky se nacházejí po celé Evropě.



*Obr.15 Sklolaminátové potrubí HOBAS pro kanalizaci [17]*



**KOVOP, spol.s.r.o., Kněžpole 110, 687 12 Kněžpole**

Společnost KOVOP svým zákazníkům nabízí:

- Centrum pro zpracování, ohýbání a stříhání plechu,
- Výroby vzduchotechnických lišt a rohovníků,
- Výroba žaluziových sít pro obilní kombajny,
- Výroba závěsných dílů na sádrokartony.



*Logo společnosti KOVOP Kněžpole [18]*

K navázání spolupráce došlo v roce 2006, kdy Era Logisitcs nabídla své služby společnosti KOVOP. Tuto společnost si získala svou lákavou cenovou nabídkou za své služby, především v oblasti dopravy, která zaujala jednatele společnosti, při výběru externího dopravce. Skladové prostory nevyužívá, protože disponuje vlastními nově vzniklými sklady.

**RI OKNA, Úkolky 1055, 696 81 Bzenec**

Firma RI OKNA se zabývá výrobou a montáží plastových oken a dveří. Na trhu působí již od roku 1994, úspěšně se vyvíjí a v roce 2006 dokonce rozšířila svoji působnost o výrobu a montáž hliníkových prvků.

Era Logistics s.r.o., navázala spolupráci s firmou RI OKNA v roce 2009 a nadále jí poskytuje outsourcingové služby, zejména v oblasti skladování.

## 10 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO ŘÍZENÍ POSKYTOVANÝCH OUT-SOURCINGOVÝCH SLUŽEB

Era Logistics s.r.o. nabízí logistické řešení přesně podle potřeb zákazníka.

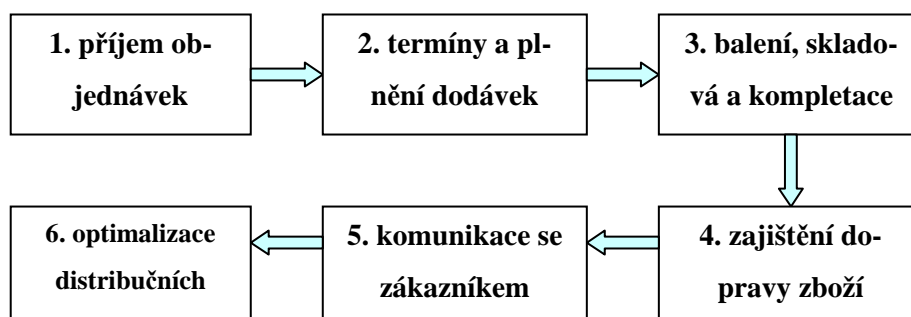
Principem je kompletnost nabízených služeb. Společnost klade důraz na zcela individuální přístup ke každému zákazníkovi, jeho přáním a představám. Po provedení analýzy potřeb každého zákazníka je navržena nová optimalizovaná struktura a řešení.

### 10.1 Poskytování služeb v rámci outsourcingu

Společnost je schopna poskytnout následující outsourcingové služby

- **Vnitrostátní a mezinárodní doprava,**
- Spedice,
- **Skladování**
  - Označování, balení a foliování,
  - Kompletní celní služby,
  - Logistické služby s přidanou hodnotou.

#### Schéma informačního toku řízení outsourcingových služeb



Obr.16 Schéma informačního toku řízení outsourcingových služeb [22]

Souhrn jednotlivých činností, které společnost poskytuje svým zákazníkům v rámci outsourcingu:

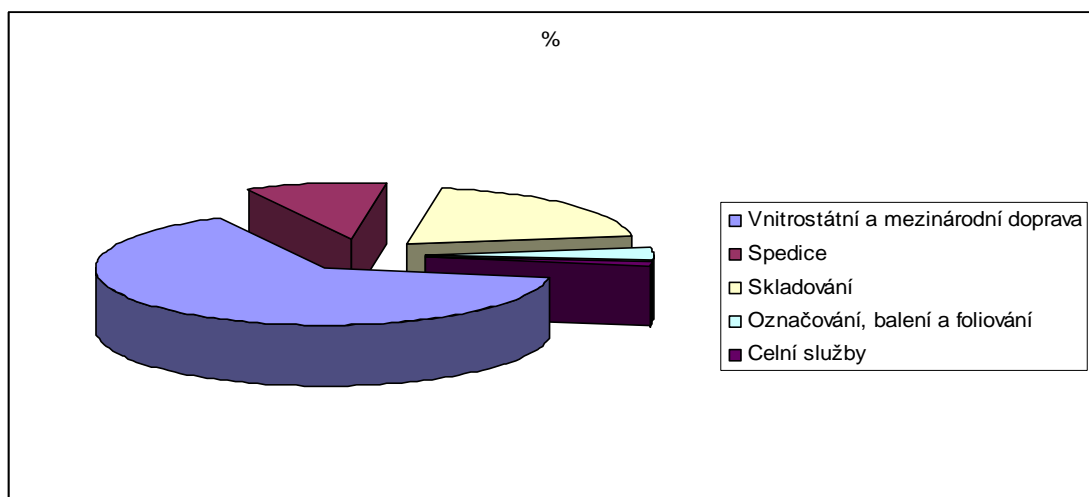
Služby pro Outsourcing	Služby s přidanou hodnotou
<b>SKLADOVÁNÍ</b>	Paletové a obalové hospodářství
<b>DOPRAVA</b>	Reklamace vrácené zásilky
<b>EXPEDICE</b>	Celní a necelní skladování
<b>OSTATNÍ SLUŽBY</b>	Vedení skladového hospodářství

Tab.3 Služby nabízené společností v rámci outsourcingu [22]

Podíl jednotlivých činností poskytovaných služeb v rámci outsourcingu společnosti Era Logistics, s.r.o. v roce 2010 zobrazených v tabulce i formou grafického znázornění:

Poskytnutá služba	%
Vnitrostátní a mezinárodní doprava	65
Spedice	10
Skladování	20
Označování, balení a foliování	4
Celní služby	1

Tab.4 Podíl jednotlivých činností poskytovaných služeb v procentech [22]



Obr.17 Podíl jednotlivých služeb poskytnutých v roce 2010 [22]

### 10.1.1 Vnitrostátní a mezinárodní doprava

Doprava tvoří významný podíl poskytovaných služeb zákazníkům, tuto skutečnost dokládá obr.17, jehož uvedené informace pocházejí z roku 2010.

Veškeré přepravy uskutečňující se po celé Evropě včetně oblasti balkánského ostrova, společnost vykonává prostřednictvím vlastního vozového parku dle dispozic zákazníka.

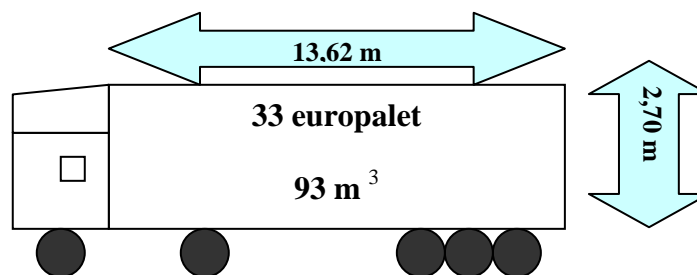
Disponuje vlastním různorodým vozovým parkem, o počtu 16 vozidel pro zajištění efektivních přeprav.

#### Vozový park

Era Logistics má ve svém vozovém parku 16 vozidel.

Veškerá vozidla jsou vybavena navigací a GPS systémem s online sledováním pohybu vozidel, díky kterým je dispečer schopen kontrolovat:

- aktuální polohu vozidla na mapě,
- aktuální stav pohonných hmot v nádrži vozidla,
- historii pohybu vozidla (místa zastavení, rychlost),
- odhalí vybočení vozidla mimo trasu,
- umožňuje elektronické vedení knihy jízd.



Obr.18 Technické údaje klasického návěsu [22]

Převážná část vozidel splňuje emisní třídu EURO 5, tudíž jsou šetrná k životnímu prostředí a zároveň i provozovateli přináší výrazné úspory z provozu, zejména v oblasti poplatků mýtného. Tuto skutečnost dokládá tabulka sazeb mýtného ČR.

• Tabulka mýtných sazeb (Kč/km)								
Emisní třída Euro II			Emisní třída Euro III a IV			Emisní třída Euro V nebo vyšší		
Počet náprav								
2	3	4	2	3	4	2	3	4
2,83	4,54	6,63	2,09	3,56	5,15	1,67	2,85	4,12
Nově sazby v pátek od 15:00 do 21:00 (Kč/km)								
Emisní třída Euro II			Emisní třída Euro III a IV			Emisní třída Euro V nebo vyšší		
Počet náprav								
2	3	4	2	3	4	2	3	4
3,59	6,48	9,45	2,65	5,08	7,35	2,12	4,06	5,88

Tab.5 Sazby mýtného pro dálnice a rychlostní silnice od 1.1.2011 [15]

Ekonomické výhody z platby mýtného při emisní třídě EURO 5 plynou i z provozu na silnicích a dálnicích v Německu, Slovensku i Rakousku.

Pro přepravy v rámci České republiky disponuje společnost trvalým povolením k přepravě nadrozměrných nákladů a to do šířky 3 metrů s využitím vozidla k tomu určenému, tj.návěs bez plachty (plato). Aby byly poskytované služby komplexní jsou vozidla schopna zabezpečit i přepravu nebezpečných látek ADR všech tříd, řidiči jsou proškoleni a vybaveni dle předpisů o ADR. Sjednaný limit pojistného plnění plynoucí z pojištění nákladu je 5.000 000Kč.

Výrobce tahačů je společnost IVECO a to pro vysokou užitnou hodnotu vozidel, příznivou pořizovací cenu a cenově dostupné náhradní díly. Návěsy jsou továrních značek PANAV, HUMBAUR a KÖGEL.

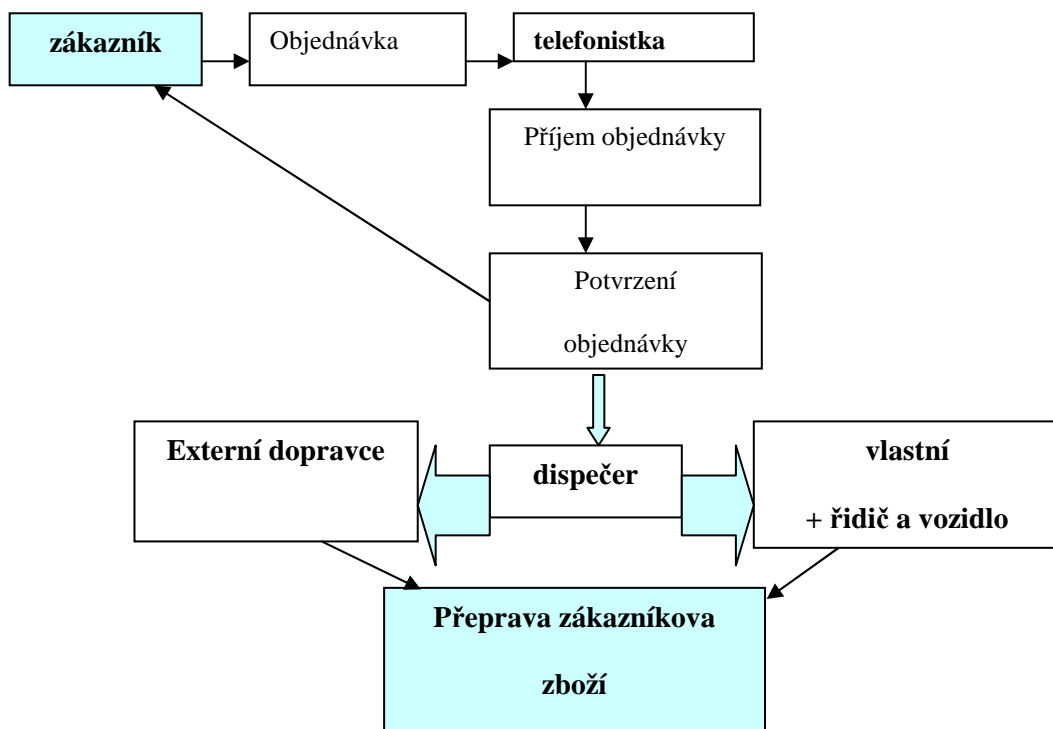
TYP VOZIDLA	MAX.POČET PALET (ks)	MAX.HMOTNOST (kg)
pick-up	1	300
sólo	16	3500
tahač + návěs	33	2400
lowdeck /výška 3m	33	2400

Tab.6 Přehled vozového parku a kapacity vozů [22]

druh vozidla	výrobní značka	počet kusů
<b>pick-up</b>	Citroën Berlingo	1
<b>sólo</b>	Iveco Euro cargo	3
<b>tahač (klasik)</b>	Iveco Stralis	6
<b>tahač (lowdeck)</b>	Iveco Stralis	5
<b>návěs (klasik)</b>	PANAV	2
	KÖGEL	2
	Humbauer	2
<b>návěs (lowdeck)</b>	Panav	5

Tab.7 Jednotlivé druhy vozidel vozového parku [22]

**Organizace řízení a realizace zakázek**



Obr.19 Schéma informačního toku při poskytování služeb oblasti dopravy [22]

- **Příjem objednávky**

Zákazník si objedná přepravu zboží po telefonické dohodě s telefonistkou/dispečerkou, následně pošle objednávku přepravy (transportní příkaz) faxem či elektronickou poštou poskytovateli dopravních služeb (dopravci). Dopravce se zaváže k uskutečnění této dopravy potvrzením objednávky, kterou zašle zpět zákazníkovi.

<b>TRANSPORTNÍ PŘÍKAZ</b>	<b>HOBAS CZ spol.s.r.o.</b>
<b>243100044126</b>	<b>Za Olšávkou 391</b>
	<b>686 01 Uherské Hradiště</b>
	<b>Tel/fax. : xxxxxxxxx</b>
<i>Era Logistics s.r.o.</i>	
<i>Slovácká 1713</i>	
<i>686 01 Uherské Hradiště</i>	
<b>Informace</b>	
-----	
Hobas číslo zakázky:	: 20110123456789
Dodací list č.:	: 01234, 01235, 01236
<b>Místo nakládky:</b>	: HOBAS CZ spol.s.r.o.
	Za Olšávkou 391
	686 01 Uherské Hradiště
<b>Termín nakládky:</b>	: 18.04.20011 /hod. 14:30:00
<b>Místo vykládky:</b>	: Hobas Rohre GmbH
	Fr. Petra Staglaihe - +49/396/42371888
	Gewerbepark 1 Helfeld
	DE-17034 Neubrandenburg
<b>Termín vykládky:</b>	: 21.04.20011 /hod. 13:30:00
Popis zboží:	: sklolaminátová roura
Hmotnost:	4tuny
Rozměry:	6,5X2
ADR:	NE
Požadavek na vozidlo:	kamion, 13,6m s plachtou
Dohodnutá cena:	: <b>26.000 CZK bez DPH</b>

Obr.20 Náhled transportního příkazu [22]

- **Výběr vozidla na základě požadavků**

V objednávce zákazník specifikuje:

- místo nakládky a vykládky zboží,
- datum a čas nakládky a vykládky,
- druh přepravovaného zboží či materiálu,
- hmotnost, velikost případně počet kusů přepravovaného zboží,
- speciální požadavky a instrukce pro přepravu.

Na základě těchto informací dispečer rozhodne, které z vozidel vozového parku danou přepravu uskuteční ke spokojenosti zákazníka. Pokud by poskytovatel dopravy neměl k dispozici volné vozidlo pro vykonání přepravy nebo by pro něj nebyla přeprava z finančního hlediska výhodná, osloví externího dopravce.

- **Plánování optimální trasy**

Následuje naplánování optimální trasy, tak aby byla ekonomicky výhodná, tj. především, aby vedla k úsporám zejména za mýtné poplatky či úsporu pohonných hmot. Proto se trasa naplánuje mimo dálnici či se využije vozidlo třídy EURO 5, na které se vztahují výrazně nižší mýtné sazby a to jak v České republice, tak i v Německu, Rakousku a Slovensku.

Je nutné předem naplánovat optimální trasu s ohledem na hmotnost přepravovaného zboží a s ohledem na dobu přepravy. Pokud by chtěl podnik ušetřit za dálnici a dispečer by naplánoval trasu po silnicích druhé třídy, ušetří tak mýtné poplatky, ale například z důvodu přeloženého vozidla 24tunami nákladu by projel 2x tolik nafty. Pozor je nutné také dávat při plánování trasy po dálnicích v páteční den v čase od 15 do 21 hodin, kdy jsou sazby mýtného až dvojnásobné.

Tuto skutečnost dokládá tab.8 sazeb mýtného pro dálnice a rychlostní silnice v pátek od 15.00-21.00 hodin, která je v platnosti od 01.02.2010.



a) v pátek od 15.00 hod. do 21.00 hod. včetně

Tabulka mýtných sazeb (Kč/km)					
Emisní třída do Euro II			Emisní třída Euro III a vyšší		
Počet náprav					
2	3	4+	2	3	4+
2,87	5,55	8,10	2,12	4,35	6,30

b) pro ostatní dobu v týdnu

Tabulka mýtných sazeb (Kč/km)					
Emisní třída do Euro II			Emisní třída Euro III a vyšší		
Počet náprav					
2	3	4+	2	3	4+
2,26	3,63	5,30	1,67	2,85	4,12

*Tab.8 Sazby mýtného pro dálnice a rychlostní silnice v pátek [16]*

Pro srovnání jsou zde uvedeny příklady změn mýtného na vybraných trasách ve dnech mimo pátek a v páteční den, které jsou v platnosti od února roku 2010, výpočty jsou pro kamiony o emisní třídě Euro 3 a výše o počtu 4 náprav.

Trasa	Mýtné dnes – kdykoliv	Mýtné od února – v pátek 15:00 až 21:00	Mýtné od února – mimo pátek 15:00 až 21:00
Praha – Plzeň (100 km)	420 Kč	630 Kč	412 Kč
Praha – Hradec Králové (100 km)	420 Kč	630 Kč	412 Kč
Praha – Brno (200 km)	840 Kč	1260 Kč	824 Kč
Praha – Příbram (60 km)	252 Kč	378 Kč	247 Kč
Brno – Ostrava (140 km)	588 Kč	882 Kč	577 Kč
Rozvadov – Břeclav (430 km)	1806 Kč	2709 Kč	1772 Kč

*Tab.9 Ukázky změn mýtného na vybraných trasách [16]*

- **Přeprava zboží**

Samotný pohyb vozidla dispečer sleduje prostřednictvím GPS online sledování, díky kterému může průběžně informovat zákazníka o pohybu vozidla a předběžné době dodání zboží do místa určení.

### 10.1.2 Skladování

Společnost disponuje vlastními skladovými prostory na území České republiky. Logistický areál se nachází na strategickém místě v průmyslové zóně ve Velkých Bílovicích u dálnice D1.

V současné době je možno využívat skladových prostor o této kapacitě:

- **Logistický sklad Velké Bílovice o skladové kapacitě 8.000m<sup>2</sup>**

Na základě požadavku zákazníka nabízí logistická společnost široké portfolio skladových služeb s přidanou hodnotou:

- Paletové a obalové hospodářství,
- Reklamace vrácené zásilky,
- 24 hodinový režim vyskladnění zásilek,
- Celní a necelní skladování,
- Příjem, naskladnění, skladování, kompletace, expedice vedení skladového hospodářství.

Než společnost uskladní zboží ve skladech musí se zajímat:

- Jaké zboží bude skladovat, zda toto zboží vyžaduje nějaké speciální podmínky pro skladování (skladovací teplo, vlhkost) a těmto podmínkám přizpůsobit zařízení skladu ( formou klimatizací, teploměřů, vlhkoměřů či mrazících boxů),
- Pro případ skladování extrémně těžkého zboží je třeba posílit a pořídit odolnější regály ve skladech pro uskladnění,

- Při skladování zboží na paletách ve vyšších regálech, zajistit personál proškolený na manipulaci s vysokozdvížným vozíkem. Neopomenout pravidelné bezpečnostní proškolení personálu a vybavení ochrannými pracovními pomůckami a příslušným skladovacím zařízením.

### 10.1.3 Spedice

Díky znalosti dopravního trhu je společnost schopna zajistit zákazníkům přepravu jakéhokoliv zboží či materiálu po celé Evropě i v případě, že sama není schopna nabídnout vlastní vozidlo. Přepravu může vykonat prostřednictvím externího dopravce a při minimálním úsilí dispečera inkasovat provizi bez jakýchkoliv dalších nákladů a tím realizovat ekonomicky výhodnou službu.

Ekonomicky výhodnou službou se rozumí, když zákazník potřebuje přepravit například:

- 4 europalety zboží o hmotnosti 5 tun,  
trasa z CZ:686 01 Uherského Hradiště do CZ:434 01 Mostu.

1. Era Logistics nemá pro tuto přepravu k dispozici volný kamion a na sólo vozidlo Iveco 3,5t se zboží naložit nemůže, protože je příliš těžké.

2. Era Logistics má k dispozici kamion, ale dispečer nemá v určený termín další náklad, kterým by si zbytek kamionu doložil, aby jel do místa stanoveného kompletní. Kompletní kamion s několika kusy palet se při dnešních poplatcích mýtného a cen nafty velmi prodraží, ale ve výjimečných případech se zákazník rozhodne a v časové tísní odsouhlasí vysokou cenu za drobnou přepravu jako ve stejné sazbě při kompletně naloženém vozidle.

V případech nedostatku vlastních vozidel má podnik k dispozici nejznámější informační dopravní systém RAALTRANS. Tento program má nízkou pořizovací cenu a návratnost této investice do softwaru je do jednoho týdne.

Například: Era Logistics potvrdí objednávku přepravy svého zákazníka na trase Uherské Hradiště – Ústí nad Labem za cenu 10.500 Kč. Přeprava je nabídnuta externímu dopravci za 9.000 Kč, pokud tuto přepravu externí dopravce potvrdí, Era Logistics inkasuje minutovým telefonátem dispečera 1.500 Kč.



*Obr.21 Informační dopravní systém RaalTrans pro dopravce [19]*

RaalTrans je založen na pořízení vlastních nabídek uživatelem a možnosti zaslání dané informace prostřednictvím internetu do centra, dále umožní uživateli stahování nabídek od ostatních uživatelů z této databanky.

Dispečer zadá v programu Raaltrans do sekce pořízení přepravy – přepravu, kterou chce prodat, tedy tu kterou není nebo nechce být schopen zajistit vlastním vozidlem.

Do systému se zadá odkud a kam je cíl přepravy, délka nákladu nebo očekávaná délka nákladového prostoru vozu, který náklad poveze (Ldm) a váha nákladu nebo očekávaná nosnost vozidla v tunách, lze rovnou označit, že se jedná o kompletní náklad na návěs a systém automaticky sám zadá 13,6ldm a 24tun.

Po přenosu dat se zadané informace dostanou do centra, a dispečerů cizích firem se mohou telefonicky začít zajímat o tuto přepravu. S uvedením nabídky přeprav se zároveň uvádí i detaily o firmě, která přepravu do systému zadala.

Po telefonické dohodě se obě strany dohodnou o provedení přepravy a tuto dohodu zpečetí zasláním potvrzené objednávky o přepravě.

## 10.2 Analýza stávajícího systému řízení v dopravě

V poslední době společnost není schopna okamžitě reagovat na požadavky přistavení vlastního vozidla k nakládce zboží svých zákazníků, z důvodu nedostatečné kapacity vozidel. Poskytovatel nemá ve vozovém parku k dispozici vlastní vozidla pro tyto úkony. Tento problém se opakuje. Pro dokonalejší a komplexnější poskytování služeb svým zákazníkům v rámci outsourcingu společnost provedla analýzu pro zjištění využití kapacity vozového parku.

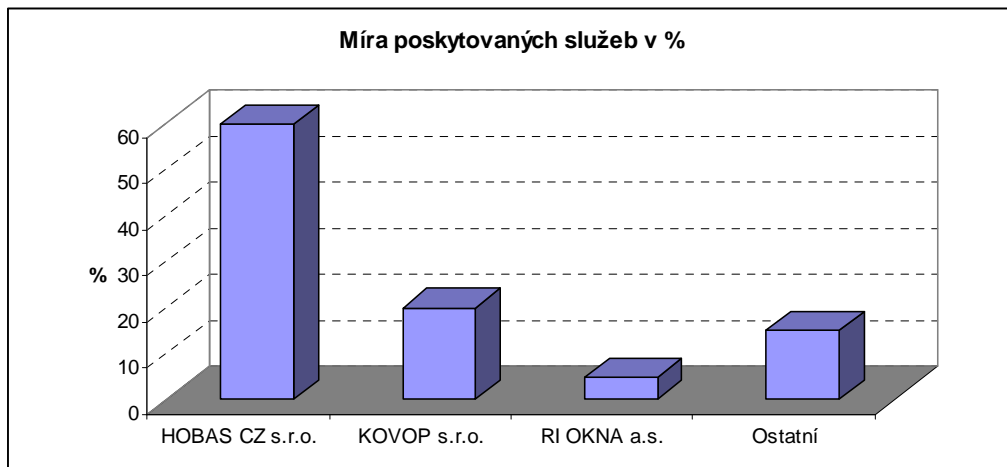
Analýzou se potvrdily obavy ředitele společnosti, že společnost využívá svou kapacitu vozového parku na 100 % a tudíž není schopna pohotově zpracovávat své služby prostřednictvím vlastního vozového parku stěžejním zákazníkům.

Navzdory přepětí divize zakázek je oddělení dispečinku v plné pohotovosti díky využívání programu RaalTrans, který je schopen zajistit externího dopravce na přepravu, kterou není schopen sám vykonat díky nedostatku vozidel. Tento krok však přináší jistá rizika. Společnost by měla zabezpečit vlastní vozidla, alespoň pro nejvýznamnější zákazníky, kteří finančně ovlivňují hospodaření Era Logisitcs. Za externí dopravce a jejich kvalitu služeb se nelze spolehnout.

V neposlední řadě jsou tato náhradní řešení neekonomická a snižují hospodářský výsledek.

Výrobní společnost HOBAS CZ navíc oznámila, že rozšiřuje svou výrobu a tu podpořila výstavbou nové výrobní haly. Zákazník poptává více vozidel pro kompletní náklad na kamion pro přepravu sklolaminátových spojek a rour do míst ve Francii a Španělsku.

Zákazníci, kteří využívali nejvíce služeb poskytovaných v oblasti dopravy v roce 2010.



Obr.22 Grafické znázornění nejvýznamnějších zákazníků v roce 2010 [22]

### 10.3 Analýza stávajícího systému řízení skladů

Jak v oblasti dopravní, tak i u skladů je zřejmé na kolik jsou služby skladového hospodářství využívány. Společnost se na oblast skladů doposud příliš nezaměřovala, hlavní finanční zdroje získává společnost díky poskytování služeb v oblasti nákladní dopravy, které poskytuje svým zákazníkům prostřednictvím vlastního vozového parku.

Je tedy zřejmé, že využití skladů je nedostatečné, což je možno doložit výpočtem.

#### Zjištění kapacity skladových prostor

Pomocí ukazatele produktivity bude zjištěno jaké je skutečné využití skladových prostor, při následujících rozměrech skladu:

- Při celkové ploše skladu  $8.000\text{m}^2$  činí celková využitá plocha skladu  $5.000\text{m}^2$
- Při celkovém využitelném objemu skladu na využívané ploše  $7.300\text{m}^3$  činí celkový využívaný objem skladového prostoru na využívané ploše  $4.600\text{m}^3$

Ukazatele využití skladové plochy zjistíme, podělíme-li celkovou využitou plochu skladu s celkovou plochou skladu, pro výsledek v procentech vynásobíme 100.

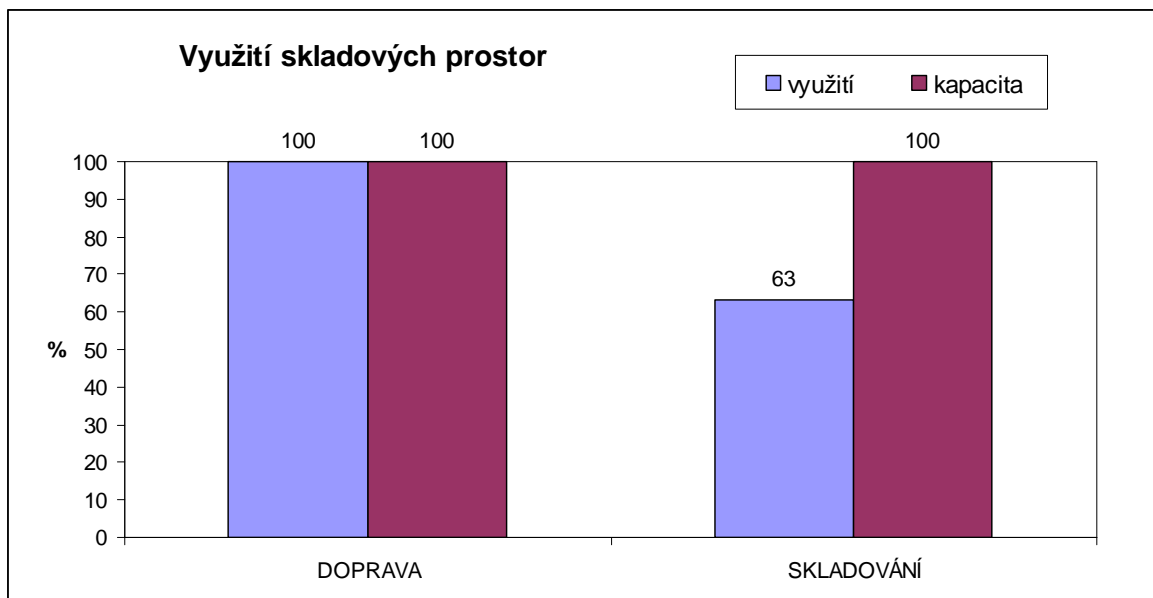
- **Využití skladové plochy:**

$$\frac{5000}{8000} * 100 = 62,5\%$$

- **Využití skladového prostoru na využívané ploše skladu:**

$$\frac{4600}{7300} * 100 = 63\%$$

Na základě propočtu je využitelnost skladu pod hranicí optimálního řešení a vzhledem k tomu, že nejsou vystavěny žádné přepážky, navyšují se tím zbytečně i spotřebované energie na 1m<sup>2</sup>. V rámci celku se jedná o nezanedbatelné ztráty, které je třeba řešit obratem základními a účinnými prostředky s vynaložením minimálního úsilí společnosti.



Obr.23 Množství využitých kapacit v oblasti vozového parku a skladů [22]

## 11 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ POSKYTOVÁNÝCH SLUŽEB

### 11.1 Návrh na zlepšení v oblasti dopravy

#### Rozšíření vlastního vozového parku

Vedení podniku by mělo okamžitě rozhodnout pro nákup nových či maximálně dva roky starých vozidel, chce-li dostát svým závazkům vůči svým významným zákazníkům zejména firmy HOBAS CZ.

Od roku 2000, kdy byla firma založena, do roku 2007 majitel společnosti pořizoval vozidla přímo od výrobců s financováním prostřednictvím leasingové společnosti ČSOB Leasing.

V roce 2009 přišla celosvětová hospodářská krize převážně do oblasti dopravy kooperující s odvětvím automobilového průmyslu. Firmu Era Logisitcs tato krize nepostihla díky tomu, že se její nejvýznamnější zákazníci orientují v jiné výrobní sféře. Hlavní „živitel“ společnosti, firma HOBAS CZ, získává rok co rok více zakázek a tímto úspěchem rostly i objednávky na přepravu.

Hlavní otázkou při rozšiřování vozového parku tedy zůstává:

- Kolik tahačů /návěsů koupit,
- Jaké značky tahačů/návěsů koupit,
- Zda pořídit vozidla úplně nová od autorizovaného výrobce či vybrat požadované vozidlo z bazaru, jehož stáří je do dvou let a bylo zabaveno majiteli pro neplacení leasingových splátek,
- Jaký zvolit způsob financování pořízených vozidel.



Obr.24 Tahač IVECO Stralis [20]



### Nákup nových vozidel

Na základě analýzy využití vozového parku doporučuji nákup celkem 5 nových tahačů od výrobce IVECO. Při čistém zisku společnosti 12 696 000Kč si společnost může dovolit i nákup 10 tahačů, ale z důvodu současných rizik při provozování dopravy se jeví počet pěti kusů jako optimální z důvodu uspokojení poptávky po vozidlech ze strany společnosti HOBAS CZ, která rozšiřuje výrobu a tím tento záměr potvrzuje. Návrh se jeví jako dobré řešení, podnik si tak může dovolit investovat do nových vozidel a tím se vyhnout mnohčetným drahým opravám za tahače starší použité, které často skrývají spoustu těžko předvídatelných chyb a závad.

Vzhledem k tomu, že jsou ve vozovém parku všechny tahače od výrobce značky IVECO, se kterou je přepravce spokojen, tak při novém výběrovém řízení o dodavateli značky dlouho váhat nebude. Iveco Stralis (lowdek) navíc díky dobrému jménu a pozici stálého zákazníka u prodejců navíc zakoupí za mnohem výhodnější ceny.

Ceny požadovaného tahače se pohybují kolem 1 550 000Kč bez DPH.

Při způsobu financování by měla být bez pochyb leasingová společnost ČSOB leasing, jejichž služby podnik využívá již několik let při rozšiřování vozového parku. Navíc jsou schopni Era Logisites nabídnout mnoho výhod jako odměnu za dlouholetou spolupráci.

Společnosti ČSOB leasing pro financování rozšíření vozového parku obratem vychází vstříc a ochotně předloží zpracování nejvýhodnější nabídkové kalkulace splátek při pořízení zmíněné nákladního vozidla, resp. tahače IVECO Stralis.

V uváděné nabídce je jednorázová splátka předem (JSP) a první splátka včetně pojistného splatné předem. Havarijní/strojní pojištění a povinné ručení je zahrnuto v pravidelných měsíčních splátkách.

## Nabídková kalkulace splátek pro nákladní vozidla (finanční leasing s akontací):

<b>ČSOB Leasing, a.s.</b>	
Adresa:	Na Pankráci 310/60, 140 00 Praha 4
IČO:	63998980, DIČ: CZ63998980
zaps. v OR vedeném MS v Praze, oddíl B, vložka 3491	
Banka:	ČSOB, a.s. Praha 2, č.ú. 1816016173/0300

Předmět smlouvy	TAHAČ	IVECO	STRALIS
Požizovací cena (PC) bez DPH	<b>1 550 000</b>	Kč	
DPH 20%	<b>31 000</b>	Kč	
Požizovací cena (PC) vč. DPH	<b>1 860 000</b>	Kč	
Akce	TAHAČ - Individuální nabídky, Typ: <b>AT440S45T/P</b>		
<b>Platnost akce do 30.5.2011</b>			

Splátky	měsíční	fixní	
<b>nákladního vozidla</b>	počet:	<b>54</b>	délka smlouvy: <b>54 měsíců</b>
Pro kategorie, NA2, NA3, T, PV3 je možné uplatnit pouze fixní sazbu POV.			

JSP z PC bez DPH	0,0%	10,0%	<b>20,0%</b>	30,0%
Jednoráz.spl. předem (JSP)	0	150 619	<b>301 238</b>	451 857
DPH k JSP	0	30 124	<b>60 248</b>	90 371
JSP včetně DPH	0	180 743	<b>361 486</b>	542 228
Nájemné bez DPH(54x)	33 978	30 580	<b>27 182</b>	23 906
Nájemné v % z PC bez DPH	2,256%	2,030%	<b>1,805%</b>	1,587%
DPH 20% k pořiz.ceně	5 578	5 021	<b>4 463</b>	3 905
DPH 20% k finanč.službě	1 217	1 095	<b>974</b>	876
Splátka vč.DPH bez pojistn.	40 773	36 696	<b>32 619</b>	28 687
Splátka k úhradě v Kč:	44 106	40 029	35 951	32 020

Tab.10 Nabídka kalkulace měsíčních splátek tahače [22]

### Nákup nových návěsů

Není nutné pořizovat návěsy přímo od výrobce nové. Při pořízení použitého návěsu nehrozí rizika skrytých chyb a závad jako u tahačů, kde je hlavním rizikem motorová jednotka. Za vhodný návěs se považuje ten, kterému lze snadno shrnout plachta ze všech tří stran. Dalším kritériem dobrého návěsu je podlaha s možností naložení jakéhokoli zboží včetně železa o váze 25 tun a v neposlední řadě je nutné velkou pozornost věnovat podvozku, opotřebením gum – hloubce vzorku k hranici sjízdnosti. Určitě doporučuji nákup návěsů použitých a s faktorem jisté kvality do stáří dvou let.

Značka návěsu je méně významná při rozhodování o nákupu, důležitými požadavky jsou:

- Všechny návěsy musí být lowdecky (stejně jako tahače), lowdecky jsou lépe placebnými při přepravách, jejich výhodou a odlišením vedle klasických návěsů je jejich výška pod plachtou, která má 3 metry, tudíž je možno do návěsu více zboží naložit.
- Všechny návěsy musí být třístranně shrnovacími, jedná se o nejlepší variantu, díky které je možno plachtu shrnout jak ze strany, tak shora, což je ideálním a nutným pro nakládku či vykládku shora prostřednictvím jeřábu.

Návěsy libovolných značek a počtu 5 kusů je snadné pořídit v bazarech po celé České republice. Nejvýhodnější ceny nabízí peněžní instituce u zabavených vozidel špatně prosperujícím dopravcům, kteří nebyli schopni plnit závazky vůči leasingovým společnostem. Takové návěsy jsou většinou nejvíce zachovalé a opravované u autorizovaných servisů k tomu určených.

Pro financování při pořízení návěsů bych opět oslovila společnost ČSOB leasing.

## 11.2 Návrh na zlepšení v oblasti skladů

Z důvodu nedostatečného využití skladových prostor navrhuji, aby se společnost zaměřila na získávání nových „potencionálních“, zákazníků pro poskytování služby skladování. Doporučuji, aby vedení společnosti investovalo do propagace a nabídla své služby pro poskytování outsourcingu formou:

- Inzerce,
- Reklamy,
- Osobním jednáním.

- **Inzerce**

Formou inzerce doporučuji oslovit realitní společnost INDUSTRIAL SERVIS EU s.r.o., která se řadí mezi přední společnost v nabízení pronájmu a prodeji průmyslových areálů v České republice. Společnost dlouhodobě spolupracujeme s TOP 10 developerskými společnostmi, které jsou zaměřeny na průmyslovou výstavbu a správu v České republice a EU. Díky ročním objemům pronajaté plochy cca 100 tisíc m<sup>2</sup>/rok dokáží vyjednat nejlepší podmínky.

Pronájem skladově - logistického areálu 3.000m<sup>2</sup> u D1, Velké Bílovice, jedna z nejvýznamnějších lokalit spojující BRNO-BRATISLAVA.

Cena: 130,- Kč / 1m<sup>2</sup>

*Tab.11 Inzerce pronájmu skladovacích ploch [zdroj vlastní]*

Výhodou této spolupráce je nulový vstupní náklad do inzerce. Odměna za zprostředkování je formou provize z uskutečněného pronájmu ve sjednané výši:

Vstupní náklady společnosti	0 Kč
Provize 10% za sjednání obchodu	39.000Kč
<b>Potencionální zisk z pronájmu</b>	<b>390.000Kč/měsíc</b>

*Tab.12 Náklady na inzerci [zdroj vlastní]*

- **Reklama**

Vozový park návěsů je ve všech případech vybaven bílou plachtou, z toho 5 ks je potištěno reklamou na žádost nejvýznamnějšího zákazníka HOBAS s.r.o. Po konzultaci s poradcem z oboru marketingu navrhuji majiteli, aby podpořil rovněž investici do reklamy potiskem další 5 ks návěsů v barvách své společnosti s doplněním nabízených outsourcingových služeb. Vyhlášení výběrového řízení agentuře:

- AUTOPLACHY DUDA
- TIREX AUTOPLACHTY
- PLACHTY s.r.o.

Zakázku by získala firma TIREX AUTOPLACHTY díky referencí z předchozí spolupráce a to konkrétně tím, že navrhla zdarma nejpoutavější grafické zpracování k potisku plachet. Ostatní plachty zůstanou volné bez potisku pro nabídku reklamy potencionálních nových zákazníků. Dle mediálního průzkumu tato forma reklamy získává nahodile 10 % ze získaných kontaktů, které ve svém konečném důsledku uskuteční obchod.

Cena potisku 1 návěsu	8.000Kč
Celková investice potisku 5 návěsů	40.000Kč

*Tab.13 Náklady na potisk plachet [zdroj vlastní]*

- **Osobní jednání**

V neposlední řadě není dobré spoléhat jen na účinnost inzerce a reklamy a dále navrhuji řediteli společnosti, aby při nejbližším měsíčním mítinku přehodnotil pracovní vytížení s konkrétními výsledky jednotlivých manažerů a závěrem kladl důraz na důslednější monitorování nových zákazníků. Manažera zakázek by mohl úkolovat pravidelným měsíčním oslovením nových zákazníků ze zpoplatněné databáze kontaktů Hospodářské komory.

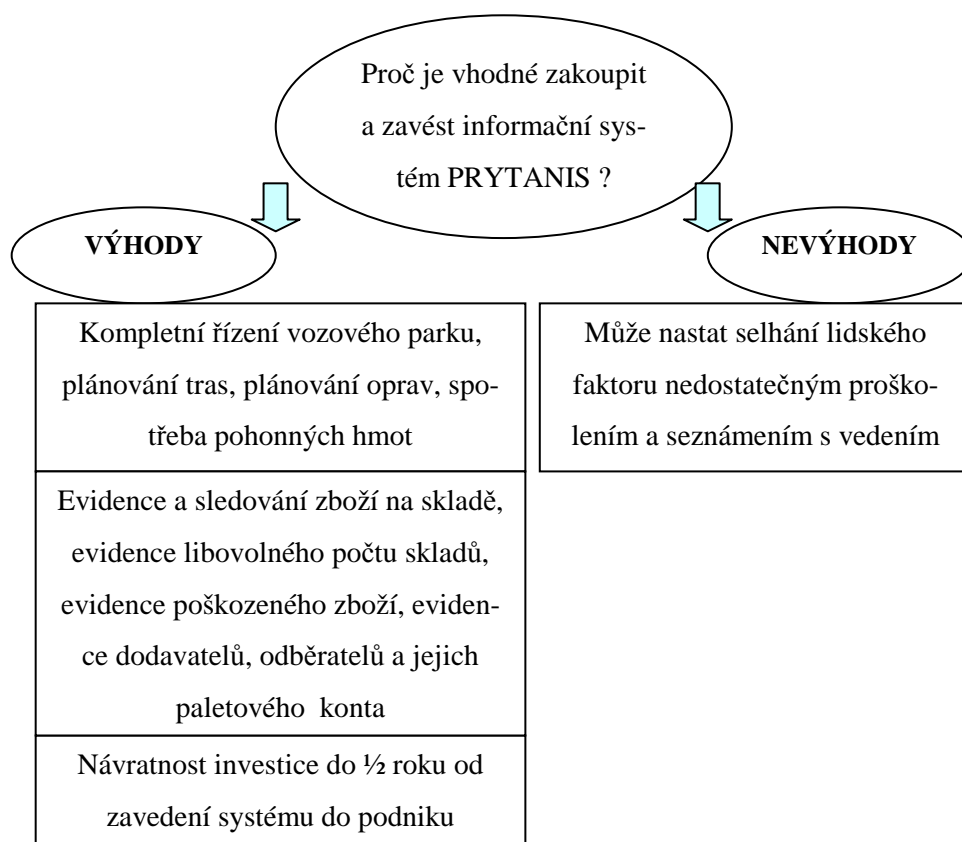
1. Cílem je zajistit každý týden alespoň 3 osobní jednání a za úspěch považovat zajištění alespoň jedné zakázky měsíčně nad rámec stálých zákazníků.
2. Tento způsob vyhledávání nových zákazníků navrhuji motivovat finančním ohodnocením za úspěšně proběhnutou novou zakázkou jednorázovou odměnou ve výši ½ zisku z uzavřeného obchodu.

### 11.3 Návrh na zlepšení informačního systému

V případě, že se společnost rozhodne rozšířit vozový park, je nutné myslet na optimální řízení a zabezpečení celého chodu společnosti, která se svým rozpínáním řadí mezi významné partnery ve svém regionu.

Pro komplexní řízení dopravy, spedice, logistiky, obchodu a skladu navrhuji zakoupení informačního systému PRYTANIS. Zavedení tohoto informačního softwaru usnadní nejen chod a řízení celé logistiky společnosti, ale zvláště podpoří spolehlivost a rychlou informovanost o probíhajících obchodech v celé vnitropodnikové síti on-line. Bez zavedení dokonalějšího systémového opatření hrozí větší riziko selhání lidského faktoru. Zprovozněním systému a pečlivým proškolením zaměstnanců se zvýší nejen spolehlivost, ale i produktivita práce. Dispečeri jeden druhého vzájemně pohotově informují o probíhajících zakázkách, které zakládají do on-line informačního toku a tím jsou snadno a rychle zastupitelní.

#### 11.3.1 Zakoupení informačního systému PRYTANIS



Obr.25 Sumarizace výhod a nevýhod zavedení systému do podniku [zdroj vlastní]

### 11.3.2 Náhled řízení dispečerského pracoviště systémem PRYTANIS

Prostřednictvím důsledně propracovaného informačního systému PRYTANIS může každý uživatel velmi snadno pracovat v následujících aplikacích:

- **Dispečerský plán**

Dispečerský plán slouží k zobrazení plánovaného vytížení vozidel. V plánu se zobrazují veškeré činnosti zadané u vozidel (objednávka odeslaná, plánovaná technická údržba).

U zobrazeného vytížení vozidla je možné zjistit detaily příslušné objednávky došlé i odeslané. Z přehledu je možno opravovat, vytvářet a stornovat přepravy i rezervace vozidla.

- **Objednávky došlé a odeslané**

Pod-aplikace umožňuje práci s objednávkami došlými i odeslanými.

- **Plánování přeprav**

Tato aplikace umožňuje zobrazení objednávek došlých i odeslaných současně. Je zde možné provádět všechny přípustné operace s objednávkami (jejich zakládání, editace či storno).

- **Skládání přeprav**

Jedná se o speciální podpůrnou aplikaci pro spedici. Prostřednictvím této aplikace se vytvářejí trasy jízdy daného vozidla určitým směrem. Naplánované trasy lze ukládat do systému a postupně na nich pracovat, tak aby bylo plánování trasy co nejefektivnější.

Objednávky došlé													Objednávky odeslané			
SPZ	Číslo	Rok	Partner	Firma	Nakl.	Vyhl.	Stav	Sazebník	Číslo	Dopr.	Firma	Nakl.	Vyhl.	Stav		
10	45	9	1194	AUTODOPRAVA 1194	17.12.2008	18.12.2008	U	SPL	61	1040	AUTODOPRAVA 1...	17.12.2008	18.12.2008	V		
10	48	9	9759	Spedice 9759	18.12.2008	19.12.2008	U	SPL	62	13	Stredisko č. 13	18.12.2008	19.12.2008	O		
10	61	9	1026	AUTODOPRAVA 1026	7.4.2009	7.4.2009	U	SPL	20	19	Stredisko č. 19	7.4.2009	7.4.2009	V		
10	63	9	1026	AUTODOPRAVA 1026	7.4.2009	7.4.2009	U	SPL	27	10	Stredisko č. 10	7.4.2009	7.4.2009	N		
10	65	9	6165	Spedice 6165	18.5.2009	19.5.2009	U	SPL	22	17	Stredisko č. 17	18.5.2009	19.5.2009	N		
10	69	9	1010	AUTODOPRAVA 1010	20.7.2009	20.7.2009	U	SPL	24	10	Stredisko č. 10	20.7.2009	20.7.2009	N		
10	70	9	1020	AUTODOPRAVA 1020	20.7.2009	20.7.2009	U	SPL	24	10	Stredisko č. 10	20.7.2009	20.7.2009	N		
10	73	9	1015	AUTODOPRAVA 1015	22.7.2009	23.7.2009	U	SPL	25	3	Stredisko č. 3	22.7.2009	23.7.2009	N		
10	76	9	1026	AUTODOPRAVA 1026	22.7.2009	22.7.2009	U	SPL	26	1020	AUTODOPRAVA 1...	22.7.2009	22.7.2009	V		
10	84	9	1010	AUTODOPRAVA 1010	18.5.2009	19.5.2009	E	SPL								
10	86	9	6165	Spedice 6165	18.5.2009	19.5.2009	E	SPL								
10	87	9	1020	AUTODOPRAVA 1020	18.5.2009	18.5.2009	E	SPL								

Středisko	Alce	Rok	Číslo partnera	Hmotnost zb.	Stav	Sazebník	Km voz.
přístřihni sloupec zde							
Konečný počet							
Přepř. sys...	Cena popl.	Cena alg.	Cena popl. taz.	Popl. i Cena alg.	Zbož	Objem	
1	40	900	40	940	0	10	
3	9,77	500	255,17	855,17	0	0	
5	0	0	0	0	0	0	
Konečný počet	49,77	1300	295,17	1795,17	0	10	

Obr.26 Pohled do informačního systému PRYTANIS [21]

### 11.3.3 Náhled řízení skladů systémem PRYTANIS

Díky modulu Logistika, který je určen pro evidenci zboží v logistických skladech, je možno evidovat libovolný počet skladů a v každém skladu může být několik majitelů zboží s různě nastavenými vlastnostmi pro požadavky na skladování. Přijímané zboží je možno sledovat od běžného příjmu, přes potvrzení až po naskladnění do konkrétních skladových pozic. Při výdeji zase umožní sledování zakázky jejího založení, sledování zablokovaného množství zakázky, jejího vyskladnění, kompletaci až po expedici.

Dále umožní uživateli připravit data pro zajištění přepravy zboží. Pohyby zboží od příjmu, přeskladnění až po výdej celo paletových či kompletovaných zakázek lze provádět online terminály se snímači čárových kódů. Modul umožňuje načítání a export dokladů v různých formátech, automatické zasílání hlášení majitelům zboží, komplexní řešení inventur.



## ZÁVĚR

Podstatou outsourcingu je vytěsňování určitých podnikových činností z podniku a jejich zabezpečení prostřednictvím externích poskytovatelů. V současné době se výrobní podnik nesmí zaměřovat na jednotlivé izolované logistické činnosti, ale soustředit se na hlavní činnost. Organizaci práce zjednoduší efektivní využívání outsourcingových služeb a touto cestou sníží nejen operativní náklady, ale současně i riziko neočekávaných technologických změn, která je v případě zavedení outsourcingu zcela na straně poskytovatele služby se zapojením potřebných odborníků. Z hlediska společnosti není problematika distribuce a outsourcingu postavena mnohdy na otázce, zda outsourcing zavést či nikoliv, důležitější je otázka, který dopravce nebo zasílatel bude outsourcing provozovat a přepravu realizovat.

Analýzou stávajícího systému řízení přepravní společnosti Era Logistics s.r.o. byly získány důležité informace o vývoji a základním růstu firmy, která je založena na úspěších letité spolupráce s hlavními smluvními partnery. Základem rozvoje firmy s udržení své pevné pozice a konkurenceschopnosti v regionu byla dobře fungující spolehlivost, flexibilita a dostupnost vozového parku. Společnost Era Logistics postupným vývojem dospěla k záměru provozování vlastního logistického areálu.

Dokonalejší a komplexnější analýzou bylo zjištěno, že majitel společnosti je nadměru spokojený s vedením prosperující firmy a po dobu své existence nezaznamenal žádné ztráty, které by ohrozily či zpomalily růst hospodářského výsledku. Dostatkem zakázek v dopravě opomíjí efektivně využívat outsourcingových služeb skladového prostoru na úkor přetíženého vozového parku.

Z této bakalářské práce tedy plynou následující návrhy na zlepšení:

Analýzou využitých kapacit bylo zjištěno, že vozový park společnosti Era Logistics je využíván maximálně tj. na 100%. Bylo nutné rozšířit vozový park o další nákladní vozidla, aby společnost mohla splnit své závazky a nadále v plné míře uspokojovat spolehlivě všechny potřeby přeprav svých hlavních smluvních zákazníků, kteří v oblasti dopravy tvoří největší podíl poskytovaných služeb společnosti.

K návrhu na zlepšení v oblasti skladů se dospělo na základě analýzy, ze které plyne ukazatel kapacity skladovacích ploch s využitím pouze na 63%. Návrhem na zlepšení je inten-

zivnější vyhledávání nových potencialních zákazníků ze strany odpovědných zaměstnanců za přijímání zakázek. Dle návrhu na zlepšení budou novým zákazníkům nabízeny služby v oblasti skladování rovněž formou reklamy jako potisk na plachtě nákladních vozidel či formou veřejné inzerce s nabídkou pronájmu skladů.

Základním přínosem této práce je zavedení nového informačního systému PRYTANIS do společnosti Era Logisitcs, který usnadní řízení a poskytování logistických služeb. Tímto komplexním zlepšením je možné dosáhnout rovnoměrného růstu dopravy, spedice, skladu a obchodování celé společnosti. Takovým opatřením se zajistí nejen další rozvoj ale také plynulejší informovanost chodu a řízení logistiky celé společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. V Praze : C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [2] GROS, I. Logistika ani či ne? *Logistika: Měsíčník Hospodářských novin*. Praha: 1995, roč.I, č.3, ISSN 1211-0957, s.58.
- [3] PERNICA, P. *Logistický management*. Vyd. 1. Praha: Radix, 1998, ISBN 80-86031-13-6, s. 80.
- [4] GUDEHUS, T., KOTZAB, H. *Comprehensive logistics*. Berlin: Springer, 2009, 891s. ISBN 978-3-540-68652-1
- [5] PRECLÍK, V. *Průmyslová logistika*. Vyd.1. Praha: ČVUT, 2006, ISBN 80-01-03449-6.
- [6] KAMPF, R. a kol. *Outsourcing dopravně-logistických procesů*. Vyd. 1. Brno: Tribune EU, 2008, ISBN 978-80-7399-437-2.
- [7] ČUJAN, Z. ,MÁLEK, Z. *Výrobní a obchodní logistika*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, ISBN 978-80-7318-730-9.
- [8] SIXTA, J. , MAČÁT, V. *Logistika : teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [9] PERNICA, P. *Logistika (supply chain management) pro 21.století*. Praha: Radix, 2005, ISBN 80-86031-59-4.
- [10] STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement*. Vyd. 1.Praha: ASPI a.s., 2005, ISBN 80-7357-094-7.
- [11] ČUJAN, Z. ,MÁLEK, Z. *Základy logistiky*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, ISBN 978-80-7318-729-3.
- [12] RYKVALDOVÁ, P., RYKVALD, J. *Outsourcing ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press a.s., 2007, ISBN978-80-251-1807-8.
- [13] BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK J. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha: EKOPRESS, 1998, ISBN 80-86119-07-6.

Internetové zdroje:

[14] <http://www.logio.cz/komplexni-planovani-a-optimalizace-logis/>

[15] [http://www.doprava.vpraxi.cz/myto\\_cr.html](http://www.doprava.vpraxi.cz/myto_cr.html)

[16] <http://kamionaci.cz/autodoprava/ceny-mytneho-od-unora-2010>

[17] <http://www.hobas.com/cz/vyrobky/kanalizace.html>

[18] <http://www.kovop.cz/>

[19] [http://www.raal.cz/cs/popis-raal#po\\_\\_zen\\_](http://www.raal.cz/cs/popis-raal#po__zen_)

[20] <http://www.iveco-strojservis.cz/iveco-stralis.htm>

[21] <http://www.uniscomp.cz/t/charakteristika-is-prytanis/1048.?lang=cs>

[22] Interní zdroje společnosti Era Logistics s.r.o.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

- Obr.1 Jeden z možných logistických řetězců [8]*
- Obr.2 Oblasti distribuční logistiky [6]*
- Obr.3 Oblast skladové logistiky [6]*
- Obr.4 Složky logistických nákladů [14]*
- Obr.5 Rentabilita logistického systému [8]*
- Obr.6 Činnosti logistického podniku [8]*
- Obr.7 Původ důvodu pro outsourcing [13]*
- Obr.8 Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingu [6]*
- Obr.9 Poziční diagram outsourcingu [6]*
- Obr.10 Základní etapy outsourcingového procesu [6]*
- Obr.11 Schéma logistického outsourcingu [6]*
- Obr.12 Schéma organizační struktury v podniku [22]*
- Obr.13 Grafické znázornění čistého zisku společnosti v roce 2010 [22]*
- Obr.14 Obrat společnosti za rok 2010 [22]*
- Obr.15 Sklolaminátové potrubí HOBAS pro kanalizaci [17]*
- Obr.16 Schéma informačního toku řízení outsourcingových služeb [22]*
- Obr.17 Podíl jednotlivých služeb poskytnutých v roce 2010 [22]*
- Obr.18 Technické údaje klasického návěsu [22]*
- Obr.19 Schéma informačního toku při poskytování služeb oblasti dopravy [22]*
- Obr.20 Náhled transportního příkazu [22]*
- Obr.21 Informační dopravní systém RaalTrans pro dopravce [19]*
- Obr.22 Grafické znázornění nejvýznamnějších zákazníků v roce 2010 [22]*

*Obr.23 Množství využitých kapacit v oblasti vozového parku a skladů [22]*

*Obr.24 Tahač IVECO Stralis [20]*

*Obr.25 Sumarizace výhod a nevýhod zavedení systému do podniku [zdroj vlastní]*

*Obr.26 Pohled do informačního systému PRYTANIS [21]*

**SEZNAM TABULEK**

*Tab.1 Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu [6]*

*Tab.2 Služby logistického outsourcingu [6]*

*Tab.3 Služby nabízené společnostmi v rámci outsourcingu [22]*

*Tab.4 Podíl jednotlivých činností poskytovaných služeb v procentech [22]*

*Tab.5 Sazby mýtného pro dálnice a rychlostní silnice od 1.1.2011 [15]*

*Tab.6 Přehled vozového parku a kapacity vozů [22]*

*Tab.7 Jednotlivé druhy vozidel vozového parku [22]*

*Tab.8 Sazby mýtného pro dálnice a rychlostní silnice v pátek [16]*

*Tab.9 Ukázky změn mýtného na vybraných trasách [16]*

*Tab.10 Nabídka kalkulace měsíčních splátek tahače [22]*

*Tab.11 Inzerce pronájmu skladovacích ploch [zdroj vlastní]*

*Tab.13 Náklady na potisk plachet [zdroj vlastní]*

## SEZNAM PŘÍLOH

Bez příloh.



