

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Rizika mezinárodní logistiky v rámci reexportů

Kateřina Hlavová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Hlavová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Rizika mezinárodní logistiky v rámci reexportů

Název anglicky

Risks of International Logistics in the Context of Re-exports

Cíle práce

Cílem diplomové práce bude návrh krizových a zajišťovacích mechanismů v mezinárodním logistickém systému v rámci přepravy zboží z Asie do Evropy. Podstatou práce je identifikace rizikových míst v logistickém systému včetně řešení úpadku významných dopravních společností. Přínosem práce bude přehledně zpracovaný manuál řešení, jak se bránit před analyzovanými rizikovými skutečnostmi, a to jak z pohledu dotčených podnikatelských subjektů, tak z hlediska zajišťovacích mechanismů.

Metodika

Hlavním metodickým rámcem práce bude strukturovaná analýza s charakteristikami klíčových pojmů a formulací problémů k řešení. Budou použity metody deskripce odborných textů, citace a kompilace případových studií, které se zadanou problematikou zabývají. V aplikační části budou využity především metody dedukční logiky a komparace získaných kvantitativních ukazatelů zkoumaných případů v logistickém systému. Ty budou vyhodnoceny jednoduchými statistickými metodami. Závěry budou zpracovány pomocí syntézy.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

mezinárodní obchod, logistika, přeprava, dopravci, export, import

Doporučené zdroje informací

- BAZALA, J. *Logistika v praxi : praktická příručka manažera logistiky*. Praha: VERLAG DASHÖFER, 2003. ISBN 80-86229-71-8.
- ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE. DOPRAVNÍ FAKULTA, – SVOBODA, V. *Dopravní logistika*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2004. ISBN 80-01-02914-.
- FELLER, L. – TOMEK, G. – SCHULTE, C. – BAUDYŠ, A. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- GROS, I. *Logistika*. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- JIRSÁK, P. – MERVART, M. – PERNICA, P. – VINŠ, M. *Logistika pro ekonomy – vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.
- Logistika – analýza procesu : návod k hodnocení a zlepšování logistiky : verze 2, 1. vyd. 2000*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. ISBN 80-02-01478-2.
- MAČÁT, V. – SIXTA, J. *Logistika : teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- MAREK, J. – STODOLA, J. – FURCH, J. *Logistika*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2007. ISBN 978-80-7375-071-8.
- PERNICA, P. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- ŘEZNÍČEK, B. – DRAHOTSKÝ, I. *Logistika : procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Rizika mezinárodní logistiky v rámci reexportů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Aleši Hesovi, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné připomínky a spolupráci při zpracování této práce. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti XYZ spol. s.r.o. za ochotu a poskytnutí cenných, interních informací o dané problematice a firmě Techno Associe Czech, s.r.o. za odbornou praxi. Nakonec chci poděkovat rodině a partnerovi, kteří mi po celou dobu byli oporou.

RIZIKA MEZINÁRODNÍ LOGISTIKY V RÁMCI REEXPORTŮ

RISKS OF INTERNATIONAL LOGISTICS IN THE CONTEXT OF RE-EXPORTS

Souhrn

Diplomové práce se zabývá identifikací rizikových míst v mezinárodním logistickém systému v rámci přepravy zboží z Asie do Evropy. Práce se nadále zabývá úpadkem významné dopravní společnosti. Cílem práce je návrh řešení, jak se bránit před analyzovanými rizikovými skutečnostmi, a to jak z hlediska dotčených podnikatelských subjektů, tak zajišťovacích mechanismů.

V aplikační části je využita dedukční logika a komparace získaných kvantitativních ukazatelů zkoumaného případu. K naplnění cílů byly využity následující metody: polostrukturovaný rozhovor, matice hodnocení rizik, ukazatele kvality logistických služeb a asociační tabulky. Data použita k analýze jsou čerpána z interních statistik české pobočky rakouské logistické a dopravní společnosti.

Z výzkumu vyplývá, že se v rámci mezinárodní logistiky vyskytuje nespočetně rizik, která jsou mnohdy na sobě závislá. Největší riziko pro podniky představuje včasnost doručení, vnější rizika („vyšší moc“) a selhání lidského faktoru. V České republice je tendencí rizika zanedbávat a obecně jim věnovat nepříliš velkou pozornost. Na základě těchto poznatků lze konstatovat, že se rizika v logistice nedají nikdy zcela odstranit. Je však na každém podniku, potažmo i na samotném zákazníkovi, jak se k daným rizikům postaví. V závěru práce jsou navržena doporučení a opatření, která by mohla některé ze zjištěných rizik částečně eliminovat.

Klíčová slova: mezinárodní obchod, logistika, přeprava, dopravci, export, import

Summary

This diploma identifies risk factors within the international logistics system for the transport of goods from Asia to Europe. The thesis describes the decline of a major transport company. The aim of the thesis is to propose a solution how to protect a company against the risk factors analyzed, both from the point of view of the affected business entities and the security mechanisms.

The application part uses deduction logic and comparison of the acquired quantitative indicators of the case. The following methods have been used to achieve the objectives: semi-structured interview, risk assessment matrix, logistics service quality indicators and association table. Data used for the analysis are based on internal statistics of the Czech branch of an Austrian logistics and transport company.

The research has shown that there are innumerable risks in international logistics which are often interdependent. Delivery timeline, external risks ("force majeure"), and human factor failures rank among the greatest risks for businesses. In the Czech Republic, the risk tends to be neglected and generally not paid much attention to. Based on these findings, it can be said that risks in logistics can never be completely avoided. It is, however, up to individual company as well as individual clients how they decide to defy the risks. The thesis conclusion offers recommendations and measures that could partially eliminate some of the identified risks.

Keywords: international trade, logistics, transportation, carriers, export, import

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl a metodika.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	Teoretická východiska.....	17
3.1	Mezinárodní obchod.....	17
3.1.1	Historický vývoj zahraničního obchodu.....	17
3.1.2	Teorie zahraničního obchodu.....	18
3.1.3	Funkce obchodu.....	19
3.1.4	Význam mezinárodního obchodu.....	19
3.2	Mezinárodní obchod mezi Evropou a Asií.....	20
3.2.1	Mezinárodní obchod České republiky s Japonskem a Čínou.....	22
3.3	Námořní přeprava, spojník mezi kontinenty.....	24
3.4	Význam logistiky v mezinárodním obchodě.....	25
3.4.1	Historie logistiky.....	26
3.4.2	Logistický systém.....	27
3.4.3	Logistický řetězec.....	28
3.4.4	Podnikové aktivity.....	28
3.4.4.1	Nákup materiálu.....	29
3.4.4.2	Výroba.....	30
3.4.4.3	Uskladnění.....	30
3.4.4.4	Distribuce.....	30
3.4.5	Logistické činnosti.....	31
3.4.5.1	Doprava.....	31
3.4.5.2	Druhy dopravy.....	32
3.4.6	Outsourcing.....	35
3.4.6.1	Outsourcing v logistice.....	36
3.5	Rizika.....	36
3.5.1	Rizika mezinárodního obchodu.....	36
3.5.2	Rizika logistického systému.....	38
3.5.2.1	Klasifikace rizik v logistice.....	39
3.5.3	Management rizik logistického řetězce.....	41
3.5.3.1	Identifikace rizik.....	42
3.5.3.2	Analýza rizik.....	42
3.5.3.3	Hodnocení rizik.....	43
3.6	Přechod rizik v mezinárodním obchodě.....	44
3.7	Nástroje pro řízení rizik.....	45
4	Praktická část.....	47
4.1	Představení společnosti XYZ.....	47
4.1.1	Historie společnosti XYZ.....	48
4.2	Rozhovor s manažery společnosti XYZ.....	49

4.3	Identifikace rizikových faktorů.....	50
4.4	Kauza Hanjin Shipping Co. Ltd.....	53
4.4.1	Co úpadku předcházelo.....	54
4.4.2	Průběh bankrotu.....	56
4.4.3	Dopad výpadku dopravce na trh.....	57
4.4.4	Opatření do budoucna.....	59
4.5	Matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika.....	61
4.6	Vyhodnocení rizik.....	62
4.7	Reklamace v podniku XYZ.....	64
4.7.1	Reklamace v oddělení skladu.....	68
4.7.1.1	Ukazatele kvality logistických služeb.....	69
4.7.2	Reklamace v oddělení distribuce.....	71
4.7.2.1	Ukazatel kvality logistických služeb.....	74
4.8	Jak se bránit před rizikovými skutečnostmi.....	78
4.8.1	Selhání lidského faktoru.....	79
4.8.2	Vnější rizika.....	80
4.8.3	Poškození dodávky či obalu.....	80
4.8.4	Odcizení zboží, či jen jeho části během distribuce.....	82
4.8.5	Růst cen a poplatků (zvyšování námořní sazby), legislativní změny.....	83
4.8.6	Výpadek dopravce.....	83
4.8.7	Nedodání zboží v čas.....	84
5	Závěr.....	86
6	Použitá literatura.....	88
7	Internetové zdroje.....	90
8	Seznam zkratk.....	92
9	Seznam obrázků.....	93
10	Seznam grafů.....	93
11	Seznam tabulek.....	94
12	Seznam příloh.....	94
13	Přílohy.....	95

1 Úvod

Od doby co existuje dělba práce, dochází ke směně zboží neboli k obchodu. S obchodem se každý setkává dennodenně a mnohdy jedinec ani neví, odkud se k nám zboží, které nakupuje, dostalo. Bez mezinárodního obchodu si už dnes nikdo neumí představit život, protože všichni bez výjimky již někdy jedli potraviny, které jsou dováženy z ciziny, mnozí za svůj život již několikrát viděli na výrobcích například „Made in China“, „Made in Bangladesh“ a jiní si zas přes internetový obchod Ebay nechávají zasílat zboží. Budování diplomatických vztahů s jinými zeměmi hraje v dnešní době velmi významnou roli.

Obchodování nemusí probíhat ale jen se sousední zemí, může probíhat i mezikontinentálně. V tomto případě se využívají pro přepravu zboží různé druhy dopravy, přičemž nejrozšířenější je námořní doprava. Veškerý sortiment, který se do země dováží či ze země vyváží, musí urazit nějakou cestu. Jedná se o pohyb zboží či materiálu z výchozího místa do místa spotřeby, ke konečnému spotřebiteli. Tímto procesem se zabývá samostatný vědní obor zvaný logistika.

Podniky čelí každý den narůstajícímu tlaku, protože konkurenčních firem je mnoho, zákazníci požadují kvalitní a úplné splnění všech svých požadavků, mimo jiné to jsou právě zákazníci, kteří rozhodují a bez kterých by podnik nemohl fungovat. To, jak má podnik dobře zvládnutou logistiku a jakou nabídne zákazníkovi cenu, ovlivňuje, samozřejmě i s jinými faktory, úspěch podniku na trhu. Nikdo a nic není bezchybné, takže existuje celá řada rizik, které se mohou vyskytnout v celém řetězci logistiky, kterým podnik musí čelit. Může se jednat o rizika spojená s dopravou, kdy dojde ke zpoždění zásilky například z důvodu krachu rejdařské společnosti, může jít o problémy se skladováním, nebo se zákazníkem, který za zboží nezaplatí včas. Dalo by se říci, že čím je logistický řetězec složitější, tím je větší pravděpodobnost výskytu nějakého problému. Podnik se na stávající či budoucí rizika musí intenzivně zaměřit, protože i jedno riziko může mít velký dopad na celý podnik a jeho zaměstnance.

Diplomová práce s názvem „Rizika mezinárodní logistiky v rámci reexportů“ se bude zabývat rizikovými místy v logistickém systému, která se mohou vyskytnout v rámci přepravy zboží z Asie do Evropy. Práce bude rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou.

Teoretická část se v první řadě bude věnovat mezinárodnímu obchodu, jeho historii, teoriím, významnosti a funkci. Jelikož se budou hledat rizika, která se mohou vyskytnout během přepravy zboží z Asie do Evropy, bude jedna kapitola věnována obchodu mezi Asií, Evropou a Českou republikou. Dále bude nastíněno, jaký význam má logistika v mezinárodním obchodě, budou vysvětleny pojmy jako logistika, logistický systém a řetězec, doprava či outsourcing v logistice. Následující kapitola se bude zabývat možným rizikům v mezinárodním obchodě a v logistice samotné, jejich identifikací a analýzou. Budou popsány zajišťovací mechanismy, které mohou, pokud jsou vhodně nastaveny, eliminovat škodu, která vznikla z rizikové události. Zboží je většinou do Evropy přepravováno po moři, a tak je důležité zmínit i největší evropské a asijské přístavy či rejdářské společnosti.

Praktická část se bude zabývat riziky v přepravní a logistické společnosti XYZ spol. s.r.o. Z důvodu poskytnutí interních informací si společnost nepřeje, aby byl v práci uveden skutečný název firmy, a proto bude nadále označována jako společnost XYZ. Na základě rozhovorů s manažery společnosti budou identifikována rizika, která se mohou vyskytnout v logistickém systému v rámci přepravy zboží z Asie do Evropy. Budou zde také rozebrány důvody krachu rejdářské společnosti Hanjin Shipping Co. Ltd, který ovlivnil logistickou činnost nejen podniku XYZ, ale i celého globálního trhu. Po identifikaci rizik, proběhne analýza a následné vyhodnocení rizik, díky které bude zjištěno, jaká rizika podnik nejvíce ovlivňují. Dalším krokem bude návrh řešení, jak se sebránit analyzovaným skutečnostem, z pohledu ovlivněných podniků a zajišťovacích mechanismů. Aby praktická část práce nebyla pouze popisná, bude využito interních statistik podniku XYZ o reklamacích za roky 2016 a 2017. Díky těmto informacím bude zjištěno, v jakých oblastech poslední části logistického řetězce (sklad - konečný zákazník) dochází k největší chybovosti. Cílem společnosti XYZ je dosáhnout 99% kvality svých poskytovaných služeb. Daří-li se plnit tento cíl, bude v této práci také objasněno.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikace rizikových míst v logistickém systému v rámci přepravy zboží z Asie do Evropy. Přínosem práce bude návrh opatření, proti analyzovaným rizikovým událostem, jak z pohledu dotčeného podnikatelského subjektu, tak z hlediska zajišťovacích mechanismů. Dále se bude práce zabývat úpadkem významné dopravní společnosti Hanjin Shipping Co. Ltd. Bude zjištěno, jakým způsobem krach rejdařské společnosti Hanjin Shipping Co. Ltd ovlivnil globální trh a logistickou činnost podniku XYZ. V práci budou také analyzovány přijaté reklamace, díky kterým budou nalezena nejčastější rizika, která se vyskytují v poslední části logistického řetězce, tedy od převzetí zboží firmou na sklad, až po předání zboží konečným zákazníkům.

2.2 Metodika

Hlavním metodickým rámcem práce bude strukturovaná analýza klíčových pojmů. Budou použity metody deskripce odborných textů a kompilace případových studií, které se problematikou rizik v logistickém systému zabývají.

Praktická část bude analyzovat rizika ve společnosti XYZ spol. s.r.o., která se zabývá mimo jiné mezinárodní přepravou a logistikou. Společnost poskytne pro práci informace o rizikových místech, se kterými se v praxi často setkává. Tyto rizikové události budou následně analyzovány, vyhodnoceny a budou navržena opatření k jejich eliminaci.

V první řadě bude představena dopravní a logistická společnost XYZ spol. s.r.o., u které budou identifikována rizika logistiky. K získání dat od manažerů společnosti XYZ, bude při osobní schůzce využit polostrukturovaný rozhovor. Před rozhovorem budou sepsány klíčové tematické okruhy otázek, které budou informátorům následně pokládány. Tento druh rozhovoru má výhodu v tom, že výzkumník může během rozhovoru pokládat dotazovanému doplňující otázky, čímž se problematika může probrat více do hloubky. Nevýhodou tohoto rozhovoru je složitější zpracování a vyhodnocování výsledků. Rozhovory budou probíhat v sídle společnosti, kde to informátoři dobře znají. Lze předpokládat, že tak budou k rozhovoru přistupovat vstřícněji a budou více otevření. Během návštěvy mi budou v rámci jednoho rozhovoru ukázány

skladové prostory, s podrobným výkladem o činnosti skladníků a o systému ukládání zboží. Díky rozhovorům bude zjištěn dopad krachu rejdařské společnosti na globální trh a také budou identifikovány rizikové události v logistickém systému, které budou následně analyzovány.

K analýze rizik bude využita matice hodnocení rizik, neboli matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizik. Výskyt a dopad rizik bude vyjádřen slovním ohodnocením, tedy kvalitativně. Slovní ohodnocení potenciálních dopadů a úrovně výskytu rizika lze nalézt v příloze číslo 1 a 2. Ohodnocení bude provedeno na základě již zmíněných rozhovorů, přičemž manažeři budou hodnotit rizika na škále od 1-5, kde číslo 1 odpovídá malému dopadu či malé pravděpodobnosti vzniku rizika. Naopak číslo 5 vyjadřuje nejvyšší stupeň výskytu a dopadu rizika. Poté je nutné vypočítat míru jednotlivých rizikových událostí. Míra rizika bude vypočtena jako součin výskytu a dopadu rizikové události. Riziko je tím významnější, čím je pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu vyšší.

Tabulka č. 1-Matice hodnocení rizik

Velký dopad	5	5	10	15	20	25	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Vysoká významnost</div>	
	4	4	5	12	16	20		
	3	3	6	9	12	15		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Střední významnost</div>
	2	2	4	6	8	10		
	1	1	2	3	4	5		
Malý dopad		1	2	3	4	5	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Nízká významnost</div>	
		Malý výskyt rizika			Velký výskyt rizika			

Zdroj: vlastní zpracování, z dat FOTR, 2011

Poté co bude vypočtena míra rizik, bude vytvořena matice, do které se zanesou vypočtená míra identifikovaných rizik, díky čemuž může dojít k hodnocení rizik. Hodnocení rizik vypovídá o tom, která z rizik jsou pro podnik přijatelná, a která rizika by měl podnik řešit neprodleně. Rizika budou uspořádána do skupin s vysokou významností, střední a nízkou významností. Na základě významnosti rizika budou navržena možná opatření k jejich eliminaci.

Dále jsou v práci analyzovány přijaté reklamace společnosti XYZ. Na základě reklamací lze zjistit, jaké jsou nejčastější příčiny reklamací, a v jaké části logistického řetězce se podnik dopouští největší chybovosti. Data o evidenci reklamací z IS systému budou v první řadě zpracována do grafů pro lepší přehlednost. Následně budou v práci

využity čtyři ukazatele kvality logistických služeb zákazníkům, díky kterým bude zjištěno, kvůli kterým faktorům podnik nedosahuje stoprocentní kvality.

První z ukazatelů vyjadřuje kompletnost expedovaných objednávek (v %), neboli kolik objednávek bylo zákazníkovi vychystáno bez problému.

$$\frac{\text{počet v pořádku vychystaných objednávek}}{\text{celkový počet objednávek k expedici}} * 100 \quad [1]$$

Druhý a třetí ukazatel znázorňuje podíl poškozeného zboží. Vzorce se liší pouze v tom, jak došlo k poškození zboží/ zásilky. První ze vzorců se týká poškození jednotek v rámci skladové manipulaci, zatímco druhý vzorec se týká poškození jednotek během přepravy.

$$\frac{\text{počet poškozených skladových jednotek}}{\text{celkový počet skladových jednotek}} * 100 \quad [2]$$

$$\frac{\text{počet poškozených jednotek během přepravy}}{\text{celkový počet přepravovaných jednotek}} * 100 \quad [3]$$

Poslední ukazatel, který byl využit, zkoumá včasnost doručení zásilek. Včasné dodání hraje v logistice velmi významnou roli.

$$\frac{\text{počet včas dodaných zásilek}}{\text{celkový počet zásilek}} * 100 \quad [4]$$

V práci bude analýza reklamací dále doplněna asociační tabulkou 2x2. Asociační tabulka slouží pro určení závislosti kvalitativních veličin a pro určení síly závislosti, přičemž každá veličina může nabývat pouze dvou znaků. Díky asociační tabulce bude zjištěno, zda má na vznik rizikové události- selhání lidského faktoru, které následně vede k reklamaci, vliv počet řádků dodacího listu, nebo zda mají na riziko vliv jiné veličiny. Asociační tabulka vypadá následovně, viz tabulka č. 2. Písmena „a, b, c, d“ vyjadřují empirické četnosti (světle modrá barva), kdy například písmeno „d“ vyjadřuje, kolikrát se vyskytne kombinace veličin A2 B2. Okrajové četnosti (tmavě modrá barva), představují výsledky třídění dle jednoho znaku. Dřív než dojde na samotný výpočet, je v první řadě nutné vytvořit nulovou hypotézu- H_0 - mezi zkoumanými znaky/ veličinami není závislost.

Tabulka č. 2-Asociační tabulka 2x2

Znak A	Znak B		Celkem
	B1	B2	
A1	a	b	a + b
A2	c	d	c + d
Celkem	a + c	b + d	a + b + c + d

Zdroj: vlastní zpracování, z dat SVATOŠOVÁ, 2008

Pro výpočet nezávislosti znaků lze využít dva testy, a to χ^2 test nezávislosti a Fisherův faktoriálový test. O výběru testu rozhoduje rozsah souboru (n). Je-li rozsah souboru větší než 40 je použit χ^2 test nezávislosti. Pokud je rozsah souboru menší než 40 používá se Fisherův faktoriálový test. V diplomové práci bude využito χ^2 testu nezávislosti, jelikož rozsah souboru bude větší než zmiňované číslo 40. χ^2 test nezávislosti vypočteme dle následujícího vzorce:

$$\frac{n*(a*d - b*c)^2}{(a+b)*(a+c)*(b+d)*(c+d)} \quad \text{kde... } n=a+b+c+d \quad [5]$$

Výsledná hodnota χ^2 testu nezávislosti je porovnána s kritickou hodnotou χ^2 rozdělení, která je uvedena ve statistických tabulkách pro α pro f=1 stupeň volnosti. Je-li χ^2 testu nezávislosti > než kritická hodnota $\chi^2_{\alpha(1)}$ H_0 lze zamítnout, což by znamenalo, že mezi zkoumanými znaky se nachází závislost. Díky koeficientu asociace lze dále zjistit, jak silná je závislost mezi zkoumanými znaky. Koeficient asociace lze vypočítat z hodnoty testového kritéria χ^2 a může nabývat hodnot z intervalu <-1;1>.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} \quad [6]$$

Slabá závislost mezi znaky bude v případě, kde: $0 < |V| \leq 0,3$, střední závislost bude v případě, kde: $0,3 < |V| \leq 0,8$ a silná závislost, kde: $0,8 < |V| \leq 1$. U asociačních tabulek lze dále posuzovat míru rizika či ohrožení. V práci budou využity 4 následující charakteristiky:

1. relativní riziko, které vyjadřuje kolikrát je větší pravděpodobnost vzniku ohrožení u první skupiny exponovaných znaků na rozdíl od neexponovaných objektů. Čím je hodnota větší než 1, ukazuje to na větší pravděpodobnost ohrožení u objektů exponovaných.

$$RR = \frac{a \cdot (c+d)}{c \cdot (a+b)} \quad [7]$$

2. křížový poměr, vyjadřuje, kolikrát je vyšší šance na vznik ohrožení.

$$OR = \frac{a \cdot d}{b \cdot c} \quad [8]$$

3. atributivní riziko a relativní atributivní riziko odpovídají na otázku „o kolik“ se změní pravděpodobnost rizika, přičemž relativní atributivní riziko udává, „o kolik procent“ se změní pravděpodobnost vzniku rizika či ohrožení.

$$AR = \frac{a}{a+b} - \frac{c}{c+d} \quad [9]$$

$$AF = \frac{\frac{a}{a+b} - \frac{c}{c+d}}{\frac{a}{a+b}} * 100 (\%) \quad [10]$$

3 Teoretická východiska

3.1 Mezinárodní obchod

První část diplomové práce bude zaměřena na mezinárodní obchod, který je základní formou propojení ekonomik. Mezinárodní obchod je jakousi nadstavbou zahraničního obchodu, který je tvořen vývozem a dovozem zboží přes hranice daného státu. Když se mluví o obchodě mezinárodním, jedná se o všechny obchodní aktivity, kterých se účastní větší množství zemí ležících po celém světě. Hlavním cílem mezinárodního obchodu je exportovat zboží, které se v daném státě vyrábí efektivněji než v zemích jiných a importovat takové, které daná země postrádá, nebo to, co by v zemi bylo vyrobeno s příliš velkými náklady.

V dnešní době se mnoho zemí snaží o proaktivní legislativu a pomyslně ruší hranice mezi státy, čímž se snaží udělat obchodování jednodušší. Vznikají tak globální či kontinentální trhy, protože země odbourávají cla, kvóty a jiná protekcionistická opatření. S odbouráváním bariér obchodu a s rozvojem moderních technologií roste význam mezinárodního obchodu a lze tak předpokládat i v budoucnosti (MULAČOVÁ, 2013).

3.1.1 Historický vývoj zahraničního obchodu

Obchod v různých formách na světě existuje od doby, kdy začala existovat dělba práce. V jednotlivých etapách historie společnosti probíhala forma obchodu odlišným způsobem, avšak v době pravěku tomu tak nebylo. V tomto období byli lidé samostatní, nebyli odkázáni na pomoc ostatních, takže vše co bylo nutné k životu jako např. potravu, obydlí, a jiné, pro ně důležité věci si zařídili vždy sami. Až v okamžiku, kdy se začali lidé (kmeny) od sebe odlišovat, řemeslníci od zemědělců, chovatelů dobytka, sadařů a rybářů, začal vznikat obchod. Každý se specializoval na výrobu něčeho jiného, takže časem lidé zjistili, že směňování zboží je výhodná a prospěšná věc, která jim zlepšovala kvalitu života (MULAČOVÁ, 2013).

Vznikl barterový obchod, kdy se směnovalo zboží za zboží. S postupem času se zboží vyměňovalo za vzácné kovy, zlato, stříbro, sloní kost a v Evropě také za jantar. Vytvořily se kovové peníze, ale vzhledem k jejich velké hmotnosti a nepraktičnosti se později začaly vyrábět peníze papírové.

Velmi důležitým obdobím pro mezinárodní trh a obchod byly zámořské objevy a s nimi přicházející období novověku. Účelem zámořských objevů bylo hledání nových trhů, nových surovin a vzácných zdrojů, minerálů a kovů.

Dalším důležitým obdobím pro obchod byla doba průmyslové revoluce, (vynález parního stroje, lokomotivy, později objevení elektřiny nebo výstavba silnic a železnic) která vedla k rozvoji mezinárodní dělby práce. Lidé si začínají uvědomovat, že efektivní dělba práce vede k ekonomickému růstu a rozvoji celé země.

Během světových válek dochází k útlumu mezinárodního obchodu, neboť se země hlavně zaměřují na získání zbraní, munice a potravy (SVATOŠ, 2009). V posledních letech lze vidět na trhu stav, kdy nabídka převyšuje poptávku, a proto je potřeba jakéhosi mezičlánku mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Mezi výrobcem a potenciálním spotřebitelem v současné době leží časová i prostorová propast. Lidé chodí nakupovat do supermarketů zboží, které bylo vyrobeno již před delší dobou a na jiném místě. Obchod je v dnešní době velmi důležitým prvkem každé fungující ekonomiky (MULAČOVÁ, 2013).

3.1.2 Teorie zahraničního obchodu

První teorie zahraničního obchodu vznikaly z merkantilistického ekonomického myšlení v 17. století. Představitelé tohoto ekonomického směru zastávali názor, že bohatství země je spojeno s tím, kolik je v zemi drahých kovů. Jejich další myšlenkou bylo, že zdrojem růstu bohatství je mezinárodní obchod s aktivní platební bilancí.

Na merkantilistickou teorii navázala Smithova teorie absolutních výhod, která vyvrátila prvotní myšlenku merkantilistů, že obchod je hrou s nulovým součtem. Obchod je jakási hra typu „win-win“ – hra s pozitivním součtem, což znamená, že všichni zúčastnění získávají. Dokázal, že obchod mezi zeměmi zvyšuje jejich bohatství, protože podstatou výměny zboží nejsou peníze, ale výhody z dělby práce mezi jednotlivými národy. V 18. století byla publikována první vědecká studie, „*Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*“ zabývající se zahraničním obchodem. Autor této studie, již zmiňovaný Adam Smith, ekonom a filosof, uvádí ve svém díle, že tajemství blahobytu světa spočívá v tom, že každá země zaměří svou výrobu na ty výrobky, pro které má ve své zemi nejlepší podmínky k vytvoření. Ve všech zemích jsou různé přírodní a společenské zdroje, a tak země musí využít zdrojů, kterými nejvíce disponuje a tím dosáhnout absolutní

výhody. Tyto výrobky, na které se země specializuje, protože je dokáže vytvořit za nižší náklady než ostatní země, poté směňuje na zahraničních trzích, čímž přichází k bohatství.

Smithovu teorii absolutních výhod rozšířil v 19. století David Ricardo. Ricardo přišel s teorií komparativních výhod a hlavní myšlenka této teorie byla, že mezinárodní obchod je pro zemi výhodný i tehdy, jestliže země nemá absolutní výhodu na nějaký výrobek. To, že výrobky pro zemi nepředstavují absolutní výhodu, neznamená, že pro ni musí znamenat ztrátu.

Ve 20. století začaly vznikat myšlenky neoklasických ekonomů Heckschera a Ohlina, které navazují na Ricardovu teorii. Vysvětlují, že komparativní výhody jsou ovlivněny vzájemným působením mezi zdroji země (výrobními faktory) a výrobní technologií (SOUKUP, 2012).

3.1.3 Funkce obchodu

Paralelně s postupným rozvojem lidské společnosti se začal vyvíjet i obchod. V dnešní době plní obchod několik funkcí. Jako první funkci lze uvést přeměnu výrobního sortimentu za obchodní, což znamená, že výrobci musí svoji produkci přizpůsobit potřebám a nákupním zvyklostem svých klientů. Díky obchodu se překonávají rozdíly mezi místem výroby a místem prodeje, kdy je zboží prodáváno na potřebném místě. Dále se překonávají rozdíly mezi časem výroby a časem nákupu zboží. Zákazník si může určit v jaké kvalitě a množství mu bude zboží prodáno. Zákazník se také nemusí starat o to, jakým způsobem se k němu zboží dostane, protože obchod zajišťuje racionální zásobovací cesty (logistiku). Poslední funkcí obchodu, je zajišťování včasné úhrady dodavatelům (MULAČOVÁ, 2013).

3.1.4 Význam mezinárodního obchodu

Každá země musí přijmout určité faktory, aby byla konkurenceschopná vůči jiným zemím, se kterými obchoduje. Mezinárodní výměna produktů musí jít významově srovnávat. Užívají se tři hlediska pro hodnocení zahraničního obchodu a těmi jsou dle Aleše Hese, (2005):

- Efektivnost- tento faktor je pro podnik z hlediska úspory nákladů společenské práce na výrobu exportovaných produktů velmi významný. Tuzemské podniky se snaží být konkurenceschopné a snaží se tak maximálně zefektivnit výrobu svých

produktů tak, aby byly životaschopné na trhu. Svou hlavní výrobu zaměřuje na odvětví, ve kterém je významně lepší než ostatní konkurenti.

- Proporcionalita - existuje spousta zemí, které nejsou dostatečně soběstačné k tomu, aby uspokojily potřeby svých občanů. Může to být z důvodu nedostatečných výrobních podmínek, národního bohatství či proto, že nedisponují potřebnými výrobními faktory. Tyto země nejsou schopny pokrýt tuzemskou potřebu svých občanů, a právě proto jsou účastníky mezinárodního obchodu. Aby docházelo k vyváženosti nabídky na domácím trhu a země dosáhla plné soběstačnosti, musí být schopna zajistit plnou nabídku tuzemských potřeb. Existují také země, které mají komplexní ekonomiku. Dokáží nejen uspokojit potřeby svých tuzemských občanů, ale také mají možnost exportovat své výrobky, energetické zdroje atd. do jiných zemí. Mezi tyto země s dostatečným výrobním potenciálem lze řadit USA, Čínu, Rusko a Indii.
- Demonstrativní efekt - země, které jsou proexportní, se snaží ukázat sílu a úroveň ekonomiky své země. Naopak země, které do své země spíše dovážejí, se snaží získat užitné hodnoty, které zemi chybí, vyřešit tak problém proporcionality a pomoci k urychlení ekonomického rozvoje dovážející země. Čím více zemí je propojeno ekonomickými vztahy, tím tak dochází k větší ekonomické a politické stabilitě. Země, které jsou v součinnosti, podporují mírovou politiku a snižují tak možnost vzájemného konfliktu.

3.2 Mezinárodní obchod mezi Evropou a Asií

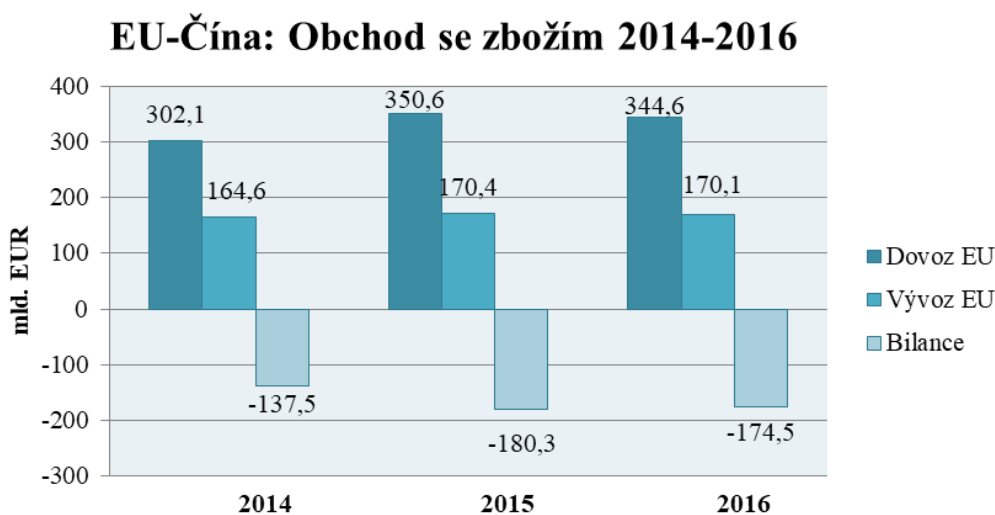
Jelikož se tato diplomová práce bude zabývat identifikací rizik v logistickém systému, které mohou vzniknout v rámci přepravy zboží z Asie do Evropy, je proto vhodné uvést, jak se daří mezinárodnímu obchodu mezi Evropou a Asií. Dále také bude nastíněn obchod mezi ČR a zástupci asijských zemí Číny a Japonska.

Evropská unie představuje v 21. stoletím společenství, které má více než 500 milionů obyvatel a vytváří téměř 23% světového HDP. Na světové scéně patří k těm nejsilnějším hráčům, protože po Spojených státech a Číně je Evropská unie největším světovým aktérem v mezinárodním obchodě. Mezi největší obchodní partnery z Asie lze řadit tedy již zmiňovanou Čínu a Japonsko.

Diplomatické vztahy mezi Evropskou unií a Čínou se začaly vytvářet již v roce 1975 a v dnešní době představuje Čína pro EU druhého největšího obchodního partnera (po USA). V roce 2016 tvořil obchod s Čínou skoro 15% z celkového obchodu se zbožím mimo EU. Naopak pro Čínu představuje EU největšího obchodního partnera a Spojené státy jsou až na druhém místě.

Z Číny se nejvíce do EU dováží průmyslové a spotřební zboží, stroje, zařízení, obuv a textil. Do Číny se naopak nejvíce dováží motorová vozidla, letadla a chemikálie. I přesto, že má EU s Čínou zápornou obchodní bilanci pro zboží viz graf č. 1, celková obchodní bilance EU je pozitivní, protože se evropské zboží vyváží do jiných destinací. V roce 2015 dosáhl deficit obchodní bilance největší hodnoty, a to kolem -180 mld. EUR, následující rok deficit mírně poklesl (European Commission, 2017).

Graf č. 1-Obchod se zbožím EU- Čína



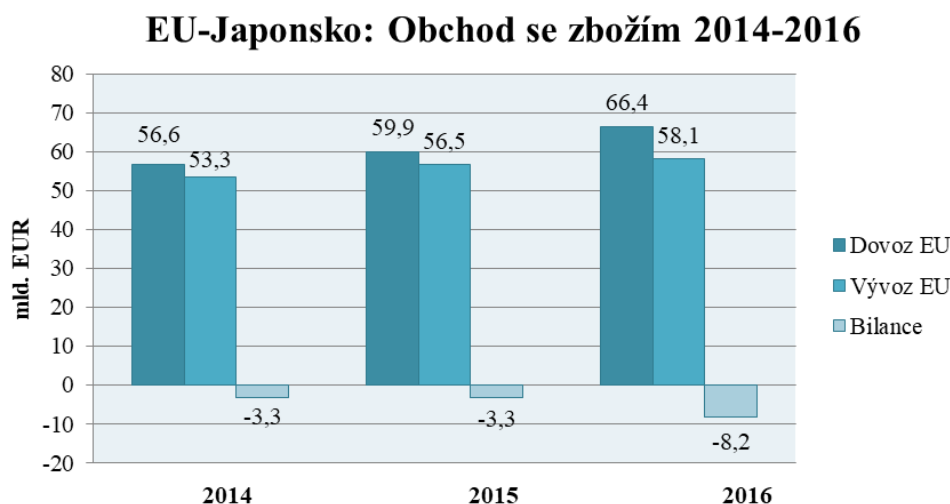
Zdroj: vlastní zpracování, z dat European Commission, 2017

Druhým nedůležitějším obchodním partnerem z Asie je pro Evropu Japonsko. Japonsko je ostrovní stát s třetí největší ekonomikou světa. Spolu s EU tvoří třetinu světového HDP. Po Číně a USA tvoří Evropská unie pro Japonsko třetí nejdůležitější trh. V loňském roce, tedy v roce 2017, uzavřelo Japonsko s EU „Dohodu o volném obchodu“, která by měla odstranit celní i necelní překážky, což by mělo významně ulehčit přístup na trh. Dohoda by měla vstoupit v platnost roku 2019 (CHLEBOUNOVÁ, 2017).

Z Japonska se do EU nejvíce dováží strojní zařízení, elektrické stroje, motorová vozidla, lékařské přístroje a jiné. Naopak se do Japonska dováží motorová vozidla, léčiva

a strojní zařízení (European Commission, 2017). Jak lze vidět na grafu č. 2, EU má s Japonskem také zápornou obchodní bilanci, avšak ne tak velkou jako s Čínou.

Graf č. 2-Obchod se zbožím EU- Japonsko



Zdroj: vlastní zpracování, z dat European Commission, 2017

3.2.1 Mezinárodní obchod České republiky s Japonskem a Čínou

Japonsko je pro Českou republiku 17. nejdůležitějším obchodním partnerem, co se týče obrátu z obchodní výměny. I přesto, že je obchodní bilance ČR s Japonskem už nějakou dobu pasivní, viz tabulka č. 3, objem exportu do Japonska se každým rokem navyšuje.

Tabulka č. 3-Bilance vzájemné obchodní výměny za posledních 5 let (uváděno v Kč)

Rok	Vývoz	Dovoz	Obrat	Saldo
2010	10 140 209	58 667 458	68 807 667	-48 527 249
2011	10 315 286	54 933 444	65 248 730	-44 618 158
2012	13 976 283	55 886 603	69 862 886	-41 910 320
2013	17 084 065	51 957 514	69 041 579	-34 873 449
2014	21 151 739	51 494 085	72 654 824	-30 342 346
2015	21 272 732	56 327 402	77 600 134	-35 054 670

Zdroj: vlastní zpracování, z dat Ministerstva zahraničních věcí, 2017

Existující japonské firmy sídlící v České republice využívají ke své výrobě převážně japonské komponenty. Zboží, které je do země dovezeno, je většinou určeno k následnému exportu. Japonsko je v ČR dále také druhým největším investorem. Na našem území se

nachází 299 japonských firem, které zaměstnávají přes 46 tisíc lidí. Zastoupení japonských firem v ČR je čtvrté největší v EU. V následující tabulce č. 4 lze vidět hlavní položky, které se vyvážejí s ČR do Japonska a které se naopak dovážejí. Co se týká obchodu se službami, položka, která nejvíce přispívá k příjmové části bilance služeb, je cestovní ruch. Druhou velkou položku tvoří doprava.

Tabulka č. 4-Položky dovozu a vývozu mezi ČR a Japonskem

Položky vývozu z ČR do Japonska (2015)	Položky dovozu do ČR z Japonska (2015)
přístroje, telefonní, ostatní přístroje pro vysílání, příjem hlasu, dat	stroje, přístr. pro tisk s pomůckami HS 8442 (vč. kopírek, faxů); části
odpady úlomky kovů, drahých plátovaných, kovy	osobní motorová vozidla a jiná pro přepravu osob
motory pístové vznětové s vnitřním spalováním	motory, elektrické generátory
tříkolky, koloběžky; kočárky pro panenky; panenky; hračky ostatní; modely; puzzle	části a součásti vozidel osobních a traktorů
přípravky používané k výživě zvířat	nástroje lékařské, chirurgické, zubolékařské
dřevo rozřezané, štípané, loupané i hoblované	disky, pásky aj. média pro záznam zvuku, obrazu, ne HS 37
mikroskopy jiné než optické difraktografy	diody, tranzistory, ap. zařízení polovodičová

Zdroj: vlastní zpracování, z dat Ministerstva zahraničních věcí, 2017

Čína představuje pro Českou republiku 4. největšího obchodního partnera a již od roku 2006 se řadí také mezi druhého největšího dovozce. Podíváme-li se na to z druhé strany, Česká republika je na 18. pozici co se týče exportu do Číny a vývoz neustále roste. Od roku 2007 se vývoz téměř ztrojnásobil. I přes neustálé zvyšování vývozu má ale Česká republika zápornou bilanci, v roce 2015 činila -15 372 mld. EUR.

Do Číny Česká republika nejvíce dovážejí součásti motorových vozidel, tříkolky, koloběžky, hračky, čerpadla a naopak jsou do ČR posílány telefonní přístroje, stroje automatického zpracování, části počítačů, monitory a jiné. Čína se za několik let úspěšně prosadila na přední pozici v žebříčku našich nejvýznamnějších obchodních partnerů a vzhledem k tomu, co tato země stále nabízí, je dost pravděpodobné, že se spolupráce bude ještě víc prohlubovat (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

3.3 Námořní přeprava, spojník mezi kontinenty

Existuje spousta způsobů, jak přepravit zboží mezi kontinenty. Nejvíce využívaná je námořní přeprava, která celosvětově přepraví až 90 % z celkového nákladu. V dnešní době existují 3 hlavní přepravní trasy, přes které probíhá kontejnerový obchod (viz příloha č. 3). První trasa je transpacifická mezi Asií a USA, druhá trasa je transatlantická mezi Evropou a USA a třetí trasa je mezi Evropou a Asií. V kontejnerovém obchodě do roku 2007 byla nejvíce užívaná trasa mezi Asií a USA, od tohoto roku se dostala na první pozici trasa mezi Asií a Evropou. Nemalou úlohu ve světovém obchodě mají i přístavy (*REVIEW OF MARITIME TRANSPORT*, 2008).

Přístavy po celém světě hrají velkou roli a patří mezi centra dění světového obchodu již po staletí. Jsou jakýmsi prostředníkem mezi evropským trhem a zbytkem světa. Přístavy se nachází v různých zemích napříč celým kontinentem, ale v Evropě patří k těm nejvytíženějším přístavy, hlavně na západním pobřeží. Nejdůležitější evropské přístavy se nachází v Nizozemí (Rotterdam), v Německu (Hamburk), další významné přístavy jsou v Belgii (Antverpy), Německo (Bremerhaven) a jiné (*TOP 20 EUROPEAN CONTAINER PORTS*, 2017).

V Asii se naopak nejvíce přístavů nachází na jihovýchodě a východě kontinentu. Tyto přístavy se řadí mezi největší na světě, protože se tu dennodenně exportuje velký objem kontejnerového zboží. Na tomto kontinentě se také nachází největší počet přístavů, je to také z důvodu nutnosti mobility mezi jednotlivými ostrovy. Mezi nejznámější a nejvytíženější přístavy patří Šanghaj, který je jakousi asijskou bránou mezinárodního obchodu, dále také přístav Hongkong, Shanzhen (Čína), Busan (Jižní Korea), Tokio a mnoho dalších (*TOP 50 WORLD CONTAINER PORTS*, 2017).

Přístavy by nemohly existovat bez lodí a rejdářských společností. Každý rejdář neboli námořní dopravce, provozuje pod svým jménem, na svůj účet přepravu nákladů za účelem dosažení zisku. Pro přepravu využívá plavidla, která vlastní, provozuje, či je pouze spoluvlastníkem. Rejdářských společností je mnoho, navzájem si konkurují, ale také dost často vytváří aliance. Významné rejdářské společnosti nalezneme samozřejmě i na nejvytíženější námořní trase mezi Asií a Evropou. Následující tabulka č. 5 zobrazuje nejlepších 10 rejdářských společností na celém světě.

Tabulka č. 5-Nejvýznamnější rejdářské společnosti 2016

Pořadí	Rejdář	Sídlo společnosti	Počet lodí	Podíl na trhu
1.	APM-Maersk	Dánsko	616	15,1%
2.	Mediterranean Shipping Company	Švýcarsko	465	13,4%
3.	CMA group	Francie	435	9,2%
4.	China Ocean Shipping Company	Čína	268	7,8%
5.	Hapag-Lloyd	Německo	174	4,8%
6.	Evergreen lide	Taiwan	189	4,7%
7.	Hamburg Sud	Německo	132	3,3%
8.	Hanjin Shipping	Jižní Korea	101	3,1%
9.	Orient Overseas Container Line	Hongkong	111	3%
10.	American President Lines	Singapore	89	2,8

Zdroj: vlastní zpracování, z dat *Review of Maritime Transport 2016*

Zboží, které je přepravováno z Asie do Evropy musí po moři urazit dalekou cestu. Cesta může trvat až 35 dní, během kterých se mohou vyskytnout události, které podniku, jehož zboží je na lodi, mohou způsobit problém (LOGISTIKA, 2009). Může se jednat například o nepříznivé počasí, které může způsobit poškození zboží, nebo zpoždění kontejnerových lodí o několik dní, výjimečně může dojít k potopení lodi, ke krachu rejdářské společnosti.

3.4 Význam logistiky v mezinárodním obchodě

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole o mezinárodním obchodě, obchod začal probíhat na naší planetě již v době, kdy začala vznikat společenství a dělba práce. Nejdříve si lidé vyměňovali různé věci, dobytek, v době zámořských objevů se obchodovalo s kožšinami, různými látkami (hedvábí), ovocem, kořením, jídlem, mořskými plody a se vším, čeho se té určité zemi nedostávalo. V dnešní době je obchodování nedílnou a důležitou součástí života každého z nás. Vzhledem k tomu, že určené zboží je ale nutné na místo předání nějakým způsobem dopravit, využívají se k jeho přepravě letadla, auta, železnice, lodě aj. Cesta zboží, od prvotních surovin, přes zpracování materiálu, vyhotovení výrobku, zásobování, dodání a převzetí zákazníkem, je označována slovem logistika (OUDOVÁ, 2013). Pojem logistika má mnoho definic:

„Plánování, uskutečňování a kontrola pohybu a umístování osob a zboží a podpůrných činností vztahujících se k tomuto pohybu a umístování, v rámci systému k dosažení specifických cílů“ (GROS, 2016, str. 25 dle [ČSN EN 14943]).

„Pro fyzické přemísťování zboží, které je obvykle nutné k realizaci každé obchodní operace, se používají prostředky hmotné a nehmotné povahy, souhrnně označované jako *logistika*“ (MACHKOVÁ, 2014, str. 161).

Hmotnými prostředky jsou myšleny hotové výrobky, obaly, nehmotné prostředky zahrnují soubor logistických činností a služeb, včetně informačních toků. Logistika zahrnuje mimo jiné i komunikační, informační a řídicí systémy. Logistická činnost se zaměřuje na celkové uspokojení určitých speciálních potřeb zákazníka. Jednoduše řečeno by se dalo říci, že hlavním cílem logistiky je dodat správné zboží ve správném množství na předem sjednané místo, ve sjednaný čas za domluvenou cenu a s příslušnými informacemi. Logistika není ale postavena jen na principu prodeje zboží, ale je postavena také na principu prodeje služeb (DRAHOTSKÝ, 2003).

Pojem logistika se dá často zaměnit s pojmem doprava, protože každá logistická firma se většinou zabývá i dopravní činností. Brát tyto pojmy jako synonyma, je ale chyba. Logistika k tomu, aby byl splněn smysl činnosti, kterou koná, musí využít také nějaké pomocné prostředky, jako např. dopravu. Ve své podstatě je doprava opěrným bodem logistiky (OUDOVÁ, 2013).

3.4.1 Historie logistiky

Z historického hlediska sahá pojem logistika daleko do historie. Slovo logistika je odvozeno z dvou řeckých slov, a to *logistikon* a *logos*. První ze zmiňovaných pojmů označuje důmysl, rozum, druhý pojem znamená řeč, slovo, myšlenka. Prvopočátky kořenů logistiky lze najít již ve starověkých civilizacích, například v Egyptě při stavění pyramid nebo v Řecku, při výstavbě chrámů. Jako vědní obor je logistika ale poměrně mladá.

Logistika se prvotně začala vyvíjet již v 9. století, a to hlavně ve spojitosti s vojenstvím, kdy bylo nutné vojsko dobře připravit do boje. Panovník musel vymyslet určitou strategii: kolik mužů do boje vyšle, čím je vyzbrojí, kudy povede cesta, jak dlouhá bude, jak dlouho půjdou, kde se utáboří, co budou jíst a jiné další detaily. Tuto spojitost logistiky s vojenstvím na chvíli vystřídala jiná teorie. V 17. století byla vnímána logistika jako počítání s čísly, ale v 19. století se vnímání logistiky opět vrátilo k vojenství.

V souvislosti s vojenstvím se dostává logistika také do hospodářské oblasti, a to v roce 1912. Vojska se často přesouvala i na míle daleko, a tak bylo zapotřebí vyřešit,

jak se lidé a všechen proviant potřebný k vojenskému tažení bude přesouvat, jak moc a na jakou dobu se musí vojsko zásobovat potravinami, především vodou. Během druhé světové války bylo potřeba zajistit plynulé zásobování i velmi rozsáhlých vojenských tažení. Postupem času se plánování zdokonalovalo a rozvoze plány se dostaly ze sféry vojenské i do sféry občanské (OUDOVÁ, 2013).

Od 2. poloviny 20. století se v USA, a trochu později i v západní Evropě, rozmohla masová výroba a s tím spojená stejnorodá poptávka zákazníků. Jednotlivé kroky zákazníků a trhu byly v té době do značné míry předpokládány. Díky tomu mohly podniky plánovat rozsah výroby a zásobování dle předvídatelné poptávky. V 60. letech 20. století se dostává do popředí logistika jako samostatný vědní obor, který má za úkol zvýšit efektivitu řízení podniků, protože se distribuční a výrobní procesy stávají složitějšími a navíc se také zvyšují požadavky na dopravu. Tím se má odstranit problém nadměrného vytváření zásob a snahou je také posílit postavení podniku na trhu i vzhledem k jeho konkurenceschopnosti. Nachází se zde ale jeden problém. Jednotlivé logistické činnosti, jako distribuce, výroba, zásobování, nejsou v této době ještě dostatečně propojeny, a tak dochází pouze k dílčí efektivnosti.

V 90. letech nastává období integrace a dochází k celkové efektivnosti podniků, protože jednotlivé logistické činnosti jsou integrovány do jednoho systému, dochází k tzv. synergetickému efektu. Tento efekt napomáhá ke zdokonalení zákaznického servisu, na který je kladen důraz. Podniky se propojují s dodavateli, distribučními mezičlánky i s konečnými zákazníky. Díky tomu dochází k většímu uspokojování zákazníků, a tím i ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku (DRAHOTSKÝ, 2003).

3.4.2 Logistický systém

Všechny činnosti spojené s lidskou aktivitou mívají z pravidla nějaký systém. Aby logistika mohla uplatňovat základní principy, slouží jí k tomu systémový přístup. Systém lze vysvětlit jako soubor jednotlivých prvků a vzájemných vazeb mezi nimi, prvkem logistického systému může být podnik, pracoviště či proces. Logistický systém je často nahrazován pojmy dodavatelský systém či řetězec (GROS, 2016).

Znamená to, že v logistice jde hlavně o kooperaci jednotlivých složek systému. Logistické problémy se řeší v interních a externích souvislostech. Propojují strategické řízení s operativním řízením, zásobováním s výrobou a distribucí. Logistický systém

napomáhá zabezpečovat fungování toků, které jsou spojeny s logistickým řetězcem, a jakožto řídicí systém zlepšuje úroveň logistiky v podniku (OUDOVÁ, 2013). Hlavním cílem logistického systému je maximalizovat efektivnost jak výrobních, tak oběhových procesů (SIXTA, 2005).

3.4.3 Logistický řetězec

Klíčovým prvkem logistiky jako takové, je tzv. logistický řetězec. V literatuře ho lze dohledat také pod pojmem dodavatelský řetězec. Hlavní náplní logistického řetězce je dát do vzájemných souvislostí dílčí činnosti, které představují dějovou řadu. Zmíněná dějová posloupnost se týká hlavně toků materiálových a informačních. Informační tok lze například charakterizovat jako prvotní signál od zákazníka, když tvoří objednávku. Poté, co podnik objednávku obdrží, musí být stanoven výrobní plán (co, kdy, a v jakém množství má být vyrobeno), aby byla objednávka splněna v požadovaném termínu. Materiálový tok lze rozdělit na tři hlavní části. První část se nazývá „vstup“ a představuje všechny materiál a suroviny, které podnik nakoupí a zahrne do výrobního procesu. Po zahájení výroby nastává druhá část, a to „přechod“ spojený s nedokončenou výrobou či polotovary. Poté co je výrobek hotov nastává poslední část zvaná „výstup“, která zahrnuje uskladnění a expedici k zákazníkovi. Oba zmíněné toky jsou spojeny nejen s pohybem peněz, ale také i s přidanou hodnotou (OUDOVÁ, 2013).

Logistický řetězec by se dal definovat jako souhrn toků hmotných (materiálových) a nehmotných (informačních), jejichž složení a chování jsou odvozena z hlavního cíle, který se vyznačuje uspokojením potřeb konečného článku řetězce. Zpravidla vychází od poptávky (objednávky) konečného spotřebitele a váže se na konkrétní výrobek (ŠTŮSEK, 2007). Logistický řetězec podniku může mít několik podob například tuto:



3.4.4 Podnikové aktivity

V dnešním globálním světě, ve světě, který podporuje volný obchod a ve kterém jsou velmi rapidně rozvíjeny informační technologie, je pro podnik velmi náročné se na trhu udržet. Mění se podmínky pro mezinárodní obchod. Obchoduje se s velkým množstvím

zboží do vzdálených míst a konkurujících podniků stále přibývá. Každý podnik se tak snaží dosahovat co nejnižších nákladů. Aby jakýkoliv podnik v dnešní době uspěl, tedy i podnik logistický, musí splnit všechny požadavky svého zákazníka. Měl by tedy poskytovat širokou škálu služeb, nabízet je celosvětově a za přijatelnou cenu (DRAHOTSKÝ, 2003).

Pro mezinárodní obchod je logistika klíčová. Každá obchodní operace, která se týká hmotného zboží, potřebuje dopravu k tomu, aby mohlo být zboží přemístěno. Doprava umožňuje mezinárodnímu obchodu překonávat velké vzdálenosti. S dopravou jsou spojeny i další logistické činnosti a služby, bez nichž by se obchod se zbožím neobešel. Nejdříve se zboží musí vyrobit, poté je nutné zajistit jeho kvalitu - uložit do skladů, či jinak dbát na zachování dobrého stavu zboží, než bude zajištěn převoz do jiných zemí. V následujícím textu bude popsán logistický řetězec podniku a budou zmíněny i poskytované logistické služby (OUDOVÁ, 2013).

3.4.4.1 Nákup materiálu

Jak lze vidět na předchozím obrázku, který se týká logistického řetězce, jako první z logistických činností podniku je zmíněn nákup materiálu. Nákup lze definovat jako souhrn aktivit podniku, které jsou realizovány zejména kvůli pořizování materiálových zdrojů. Jedná se o suroviny přímo související s hlavní činností podniku, ale jde také o zdroje, které souvisejí s jejich obstaráním, dopravou a uskladněním. Zásadním úkolem, který má nákupní oddělení, je obstarat výrobní i nevýrobní procesy tak, aby byly zajištěny v potřebném množství, kvalitě, čase a místě. Oddělení nákupu, jako organizační jednotka podniku, má dále za úkol sledovat a regulovat stav zásob v souvislosti na měnící se poptávku (MARTINOVIČOVÁ, 2014).

V posledních letech podniky velmi často využívají metodu „*Just in time*“ v procesu zásobování. Smyslem této metody je realizace dodávek včas, kdy je pro výrobu nutný na konkrétním místě a v určitém množství, což znamená, že se minimalizují skladové zásoby a sklady tudíž nejsou tolik vytížené (SVOBODA, 2004). Výrobní zásoby se tak sníží na minimum a podnik nakupuje častěji menší množství vstupů. Pro podnik je tato metoda výhodná z toho důvodu, protože se sníží náklady na skladování, pracovníky skladu a energie. Tento koncept poprvé představila japonská automobilka Toyota v roce 1926 (MULAČOVÁ, 2013).

3.4.4.2 Výroba

Podnik lze chápat jako samostatný výrobní systém, který v rámci logistického řetězce sdružuje dodavatele surovin a odběratele výrobků. Výroba, jakožto druhá ze zmiňovaných logistických činností, má za cíl řídit materiálové toky tak, aby došlo k úplnému uspokojení potřeb konečného zákazníka. Je to činnost, jejímž cílem je výroba hmotných statků nebo poskytování služeb. Ukazatel spokojenosti zákazníka se v praxi poté využívá jako měřítko účelnosti materiálového toku v podniku.

Výrobní proces má několik fází, které by šly zjednodušeně popsat jako následující souslednost činností. Nejdříve podnik musí zajistit materiál pro výrobu. Následně dochází k uskladnění materiálu, protože podnik nakupuje většinou větší množství surovin, než je pro výrobek potřeba. V rámci tohoto procesu je někdy využívána i vnitropodniková přeprava, která slouží k překonání vzdáleností uvnitř podniku. Poslední fází výroby je zhotovení výrobku (OUDOVÁ, 2013).

3.4.4.3 Uskladnění

Díky skladování zboží mohou výrobci přizpůsobit dodávku poptávce zákazníka. Sklady dávají výrobci takovou možnost, že hotový výrobek může být dodán zákazníkovi i nějakou dobu po jeho zhotovení. Nemusí se skladovat pouze hotové výrobky, je zde možnost uskladnit i nakoupený materiál, polotovary atd. Sklad a výrobní zásoby zajišťují plynulost a efektivnost výrobního procesu (OUDOVÁ, 2013).

3.4.4.4 Distribuce

Spojovací cesta mezi výrobcem a zákazníkem je nazývána jako distribuce výrobků, a je také součástí logistické činnosti podniku. Distribuce lze definovat jako proces, díky kterému se výrobek dostane na trh. Tento proces zahrnuje mimo jiné také skladovací a dopravní operace, které souvisí s přemístěním výrobku ke konečnému zákazníkovi. Hlavní činností distribuční logistiky je volba distribučních skladů, proces skladování, obalové hospodářství, doprava, celkový výstup zboží z podniku aj.

Distribuci lze dělit na přímou a nepřímou. Přímou distribucí se rozumí, že výrobek jde přímo k zákazníkovi a není využito žádného distribučního mezičlánku. Naopak u distribuce nepřímé jsou mezičlánky využívány. Za distribuční mezičlánek je možno označit například velkoobchod či maloobchod (OUDOVÁ, 2013).

3.4.5 Logistické činnosti

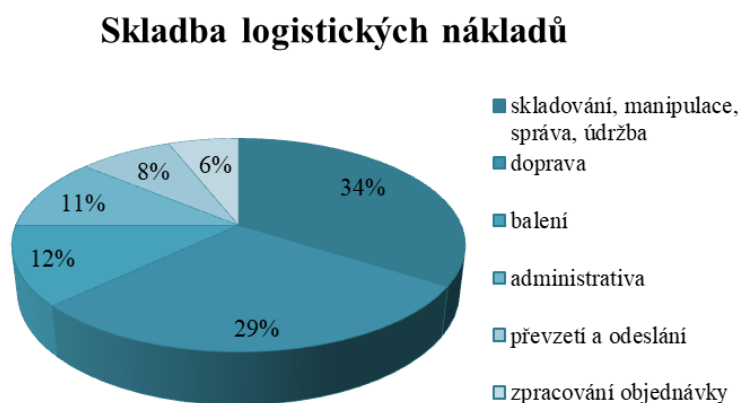
Existuje celá řada logistických činností, které podnik může nabízet. Může to být například kontrolní činnost, služby související s přepravou - nakládka, vykládka, překládka, dále také balení zboží a opatřování ho etiketami a jiné. Nemalou úlohu hrají také servisní, poradenské, informační a komunikační služby, důležité jsou také pojišťovací služby. Mezi další služby se řadí řízení stavu zásob a řízení přepravy. Jednou z nejvýznamnějších služeb je ale doprava, která bude podrobněji nastíněna v následující podkapitole (CELNÍ SLUŽBY, 2017).

3.4.5.1 Doprava

Logistický řetězec se skládá z několika složek, které již byly zmíněny v předchozích podkapitolách. K tomu, aby se výrobek dostal do rukou zákazníka, slouží doprava. Právě doprava je jedna z nejvýznamnějších činností poskytovatelů logistických služeb. Na významu začala nabývat v 70. - 80. letech minulého století, kdy nastal nárůst konkurence v rámci jednotlivých druhů doprav a také i mezi dopravami.

Dopravu lze definovat jako účelnou pohyblivou činnost, díky níž dochází k přemístění osob nebo věcí prostřednictvím pohybu dopravních prostředků po dopravních komunikacích. Tato logistická činnost je velice významná, protože propojuje osu logistického řetězce od dodavatelů surovin až k samotnému koncovému odběrateli. Hlavní funkcí dopravy je zabezpečit mobilitu zboží, jak z hlediska oběhových, tak i výrobních procesů (SIXTA, 2005). Širším pojmem dopravy je přeprava, která zahrnuje kromě samotného přemístění zboží, služby s tímto procesem spojené, jako například překládku a jiné.

Graf č. 3-Skladba logistických nákladů



Zdroj: vlastní zpracování, z dat SIXTA, 2005

Z grafu č. 3 je patrné, že náklady spojené s dopravou jsou druhé nejvyšší mezi logistickými náklady a činí 29%. Náklady za dopravu mají tedy velký podíl na výsledné hodnotě zboží. Tyto náklady samozřejmě závisí i na tom o jaký druh zboží se jedná, jak je zboží baleno, jak daleko je zboží přepravováno a jiné. Je proto důležité vybrat vhodný druh dopravy a správného poskytovatele dopravních služeb (SIXTA, 2005).

V dnešní době většina podniků obchoduje mezinárodně. Mezinárodní doprava je úzce spjata i s celním odbavováním zboží. Logistické podniky se touto službou snaží svým zákazníkům zjednodušit obchod a zajišťují jim celní řízení. Snaží se, aby tento proces proběhl co možná nejjednodušeji. Mezi celní služby patří například vystavování importních, exportních a tranzitních celních prohlášení, obstarávání potřebných dokladů, jejich vyplnění a mnoho jiných služeb (CELNÍ SLUŽBY, 2017).

3.4.5.2 Druhy dopravy

Jednou z hlavních logistických služeb v rámci mezinárodního obchodu je doprava. Výběr druhu dopravy a její kvalita je úzce provázána s dalšími logistickými službami jako například se skladovací činností, nebo s množstvím manipulačních činností. V následujících podkapitolách bude pozornost věnována různým druhům dopravy, přičemž budou zmíněny výhody a nevýhody jednotlivých doprav (SIXTA, 2005).

Námořní a říční doprava

Tento druh dopravy, který provozují rejdaři (doprovci), je nejvýznamnější v mezikontinentální přepravě nákladů. Patří k nejstarším druhům dopravy a neustále se rozvíjí. Je vhodná pro pravidelnou přepravu většího množství zásilky, kdy není na prvním místě doba přepravy zásilky, ale je spíše kladen důraz na úsporu přepravních nákladů. Dalo by se tedy říci, že námořní přeprava patří k levnějšímu, ale zároveň také k pomalejšímu způsobu přepravy. Mezi další negativa této dopravy patří vázanost na klimatické podmínky, nutnost kombinované dopravy a s tím související překládání na jiné dopravní prostředky.

Lodě pro přepravu zboží lze dělit podle trasy, velikosti, nebo druhu přepravovaného zboží. Další rozdělení je na plavidla pro suchý náklad a plavidla pro tekutý náklad, např. pro prevoz ropy. Nejvíce využívána je kontejnerová námořní přeprava (plavidla pro suchý náklad), která ke své přepravě využívá mezinárodně unifikované přepravní jednotky nazývané kontejnery. Kontejnery umožňují rychlou a efektivní manipulaci v námořním přístavu. Také zaručují větší ochranu zboží proti poškození nebo krádeží a možnost přepravy téměř jakéhokoliv druhu zboží (SIXTA, 2005).

Letecká doprava

Zavedením letecké dopravy došlo k ulehčení jak mezinárodního obchodu, tak cestování pro turisty. Díky letecké dopravě lze zrychleně překonávat i velké vzdálenosti, bez čehož si už dnes nelze představit život. Tento druh dopravy má podíl na celkovém objemu mezinárodního obchodu velmi nízký, protože je využíván zejména pro přepravu vybraných specifických komodit, jako jsou léky, rychle se kazící suroviny, některá zvířata, květiny a jiné. Tato přeprava umožňuje dostat zboží na určené místo za krátkou dobu, proto jsou náklady na přepravu vysoké, a tak si klient musí uvědomit, že se přeprava zboží prodraží. V porovnání s ostatními druhy přepravy, patří tato přeprava k těm nejdražším. I díky tomu je letecká doprava plně finančně soběstačná a není třeba žádných zdrojů krytí ze státního rozpočtu.

Jak již bylo zmíněno, mezi výhody letecké dopravy patří především rychlost, dále také bezpečnost, ekologičnost, protože zde není tak velký nápor na zabírání půdy jako například u silniční dopravy. Nevýhodou může být omezená kapacita letiště, kdy není možné uspokojit všechnu poptávku na trhu (SIXTA, 2005).

Silniční doprava

Tento způsob dopravy využívá dopravních cest pro přemísťování osob či zboží a je významný pro efektivní fungování ekonomiky ve státě. Silniční doprava se začala vyvíjet oproti ostatním druhům dopravy až později, takže je poměrně mladá, ale velmi rychle se rozvíjející. Existují dvě formy silniční přepravy, a to kusová a celokamionová.

Výhody silniční dopravy lze spatřit například ve volnosti pohybu, rychlosti, a také v tom, že na kratší vzdálenost je tato doprava ekonomicky výhodná. Zásadou své rychlosti a mobility konkuruje železniční dopravě a někdy i té letecké. Mezi nevýhody patří vysoké znečišťování životního prostředí, úbytek zelených ploch kvůli výstavbě nových komunikací a mimo jiné vysoká míra nehodovosti, z čehož vyplývá, že silniční doprava je nejméně bezpečné dopravní odvětví (SIXTA, 2005).

Železniční doprava

Nejstarší formu železnice na světě, která se nacházela na území dnešního Řecka, lze datovat do 6. století. Otroci zde tlačili vozy, na kterých se převážely čluny, ve žlabech z vápence. V dřívější době nebyly využívány kovové kolejnice, ale používaly se dřevěné koleje. V této době železniční doprava sloužila hlavně k přepravě uhlí, které se sváželo do přístavů. V 18. -19. století se začaly poprvé využívat ocelové koleje. Na našem území se tato doprava začala rozvíjet po roce 1839. Ve 20. století došlo k mírnému poklesu využívání železničních tratí a to z důvodu rozvoje silniční dopravy.

Oproti silniční dopravě je ale železniční doprava bezpečnější. Mezi další klady této dopravy patří rychlost, ekologičnost, možnost přepravy těžkého a velkého množství materiálu za relativně nízké náklady. Jako negativa lze uvést zanedbanost dopravní infrastruktury i samotných dopravních prostředků, nebo náročnost překládání nákladu. Železniční přeprava může mít formu osobní dopravy, vozové zásilky, kusové zásilky, spěšniny, kontejnerové zásilky, nebo kombinované přepravy.

V posledních letech dochází k výrazné modernizaci jak tratí samotných, tak i zavedení vysokorychlostních železničních spojů, které mohou konkurovat silniční i letecké dopravě. Evropské země se inspirovaly ve výstavbě těchto tratí v Japonsku, kde v roce 1964 byla otevřena první vysokorychlostní trať na světě. Vysokorychlostní tratě mají za úkol propojit nejdůležitější evropská centra (SIXTA, 2005).

3.4.6 Outsourcing

V logistických podnicích a v mnoha dalších oblastech se v posledních letech často využívá outsourcing jako jedna z podnikových strategií. Slovo outsourcing vzniklo z dvou anglických výrazů a to z výrazů *out* (vnější) a *resource* (zdroj). Pokud firma využívá outsourcing, jedná se o to, že firma přeneše určitou podnikovou činnost na externí specializovanou firmu, která za úplatu činnost zajistí. Jedná se tedy o druh dělby práce, tzn. subdodavatelství, kdy na jedné straně stojí zadavatel, který od druhého subjektu- poskytovatele, na kterého přeneše odpovědnost, požaduje vykonávat nějakou činnost (PERNICA, 2005).

Smyslem outsourcingu je, že podnik nemusí řešit činnosti, které pro ně může vykonat někdo jiný, například se zkušenějšími pracovníky. Podnik se tak může věnovat hlavní činnosti, soustředit se na své silné stránky a neztrácet čas a energii při řešení veškerých problémů podnikového managementu. Podnik se tak může soustředit na přání svých zákazníků a pružně na ně reagovat. Objednat si službu u externí firmy může být pro podnik i levnější, než kdyby si podnik musel službu zajistit sám. Na vlastní zajištění služby nemá podnik například dostatek pracovních sil, kvalifikované pracovníky, nebo by mu zajištění služby trvalo daleko déle a musel by vynaložit daleko více nákladů než externí firma. Outsourcingem firma docílí lepšího poměru cena/výkon. Tato podniková strategie může podniku přinést například následující výhody, dle Petra Pernici, (2005):

- Uvolnění zdrojů - tím že podnik přeneše nějakou činnost na externí firmu, může rozprodejem, nyní již nepotřebného majetku, investovat tyto peníze do jiných příležitostí v podniku.
- Snížení rizik - poskytovatel outsourcingu nese odpovědnost za vykonanou práci a také za rizika, která mohou nastat.
- Snížení provozních nákladů - tato výhoda se týká nárazových nebo opakovaných činností, kdy firma, která poskytuje outsourcing, dokáže danou činnost provádět levněji.
- Přístup ke kvalitnějšímu vybavení a vhodnějším zaměstnancům - podnik díky outsourcingu získá lepší vybavení a kvalifikovanější pracovní sílu než by si mohl dovolit.

3.4.6.1 Outsourcing v logistice

Outsourcing logistiky znamená převést převážně skladovací a přepravní služby na jinou externí specializovanou firmu, která do logistického procesu přinese know-how, které si dlouhodobě buduje, technologie a profesionály. Zadavatelský podnik převádí tyto činnosti z toho důvodu, že by odčerpal příliš velké množství času, lidského faktoru a financí. Jednoduše řečeno by se dalo říci, že se podnik zbavuje činností, které ho zatěžují (JEŽEK, 2012). Tento proces se dá nazvat „*lean managementem*“, neboli „*štíhlou logistikou*“. Lean management je založen na myšlence, že veškerá činnost firmy, která nesouvisí s přímým uspokojováním potřeb zákazníků (zhotovení například výrobku na zakázku), představuje pro firmu plýtvání zdroji (OUDOVÁ, 2013).

3.5 Rizika

V dnešní době existuje na trhu mnoho firem, které si konkurují. Proto, aby lidé měli zájem využít zrovna jejich služeb, musí dát firma zákazníkovi lákavou nabídku, nabídnout něco speciálního. Musí se snažit být mnohem přitažlivější a zajímavější než její konkurence. Podnik může být lepší například i v tom, jak překonává rizika spojená s podnikatelskou činností. Každá lidská činnost je obecně spojena s určitou mírou rizika. Každý jednotlivec, podnik, organizace se v každodenním životě setkává s určitým rizikem. Práce v logistice a dopravě patří mezi nejrizikovější obory v podnikání, a to z několika důvodů: selhání lidského faktoru, technických prostředků nebo v souvislosti s přírodními podmínkami (Deník.cz, 2018).

Rizika v podnikání mohou způsobit to, že se předpokládaný výsledek bude lišit od skutečného právě kvůli neočekávaným vlivům. Jedná se o tzv. kvantifikovanou nejistotu. Riziko je odvozené od hrozby.

Hrozbou se rozumí jakýkoliv subjekt, který svou činností může ublížit či poškodit hodnotu, nebo zájem jiného subjektu. Hrozba vždy působí v nějakém konkrétním čase a místě na konkrétní subjekt či objekt (PERNICA, 2005).

3.5.1 Rizika mezinárodního obchodu

Existuje celá řada členění rizik, spojených s činností v mezinárodním obchodě. Dle Hese (2005), je lze rozdělit například následujícím způsobem:

I. Rizika podle možnosti ovlivnění

Patří sem rizika *ovlivnitelná* a *neovlivnitelná*. První ze zmíněných rizik je specifické tím, že je podnik může svým chováním a jednáním ovlivnit. Lze se tedy tomuto druhu rizika vyhnout nebo mu předcházet, jestliže podnik v čas vynaloží své úsilí k jeho odstranění. Příkladem tohoto rizika může být riziko spojené s bezpečností práce. Na druhou stranu rizika *neovlivnitelná*, jsou taková, která nejsou závislá na chování podniku. Ve většině případů se lze proti nim však pojistit. Riziko *neovlivnitelné* může být například riziko spojené s vyšší mocí (např. vliv počasí).

II. Rizika podle osob

Do této skupiny rizik patří *rizika kupujícího* a *prodávajícího*. Riziko nastává v momentě, kdy prodávající není schopen, či ochoten splnit předem domluvenou smlouvu s kupujícím, a to z důvodu technických nebo finančních. Pokud jde o rizika *prodávajícího*, jedná se o druh rizika, kdy kupující nedodrží podmínky smlouvy tím, že včas a řádně nezaplatí prodávajícímu domluvenou cenu.

III. Rizika spojená s vypořádáním kontraktu

Riziko vzniku dodatečných nákladů při vymáhání pohledávky. Jedná se o vícenáklady podniku, které vznikají z důvodu neschopnosti dlužníka uhradit svůj dluh. Může se jednat například o administrativní, či soudní poplatky. *Riziko snížení současné hodnoty pohledávek*. Tím, že není pohledávka dlužníkem uhrazená včas, podnik nemůže tyto finanční prostředky, na které čeká, efektivně využít pro jiné účely. Díky tomu vzniká podniku ztráta.

IV. Rizika spojená s výběrem obchodních partnerů

Toto riziko je spojeno s platební neschopností, nebo neochotou dlužníka.

V. Teritoriální rizika

Riziko platebních potíží. Tato rizika vznikají v souvislosti s politickými událostmi v zemi dlužníka a mohou mít za následek přetrhání obchodních vztahů, čímž věřiteli vznikne nedobytá pohledávka.

VI. Rizika subjektivní a objektivní

Rizika subjektivní jsou závislá na aktivitě podniku. Lze sem řadit například neprofesionalitu a nekvalifikovanost personálu, nemožnost podniku přizpůsobit se měnícím se podmínkám, špatný výběr manažera, nedbalost a neodpovědnost. Tato rizika se řadí do rizik nepojistitelných. *Rizika objektivní*, pojistitelná, jsou naopak rizika, která

nejsou závislá na činnosti podniku, a podnik je tudíž nemůže ovlivnit. Patří sem například: přírodní katastrofy, politické události (změna vlády), makroekonomické změny (změna daní, kurzů, úrokové míry, inflace, tarifních opatření), sociálně patologické změny (teroristické úroky).

Dále se podnik může setkat s následujícími riziky:

- selhání lidského faktoru, technická rizika, ekonomická rizika, tržní rizika, kurzová rizika, finanční rizika, legislativní rizika, informační rizika, vnější neočekávaná rizika (vyšší moc), environmentální rizika, politická rizika a jiné (HNILICA, 2009).

3.5.2 Rizika logistického systému

Jak v mezinárodním obchodě, tak v samotném logistickém systému vznikají rizika, která mohou narušit chod podniku. Zranitelnost logistického řetězce je dosud málo zpracovaným předmětem. Logistický podnik ví, že i jedna nepříznivá událost může narušit celý zbytek řetězce. Může se jednat například jen o drobné zpoždění, nebo také o výpadek dodávky, poničení zásob, či úplné přerušení výroby, což by podniku způsobilo nemalý problém. Proto je nezbytné, aby podnik rizika včas identifikoval, analyzoval a navrhl opatření k jejich vyřešení.

Rizikem v logistice se naruší, nebo přeruší hladký tok materiálu. Může, vzniknou situace, že podnik nedokáže splnit zákazníkem sjednané požadavky. V tom případě je ohroženo splnění závazku z hlediska času, kvality nebo množství. Mezi další rizika lze řadit i to, že nebude využito existujícího logistického potenciálu, nebo bude potenciál ohrožen.

Měnicí se doba sebou nese i měnicí se prostředí na rizika v logistice. V posledních letech se navyšuje rizikovost, a to díky složitějším a různorodějším požadavkům zákazníků. Poptávka již není tak předvídatelná, jako byla v minulých letech. Zákazníci požadují vysokou rychlost dodávek, která je spojena s růstem dopravy, což sebou nese riziko zhuštěné dopravy, dopravních nehod a tím pádem i následných zpoždění. Rizika v současném prostředí se týkají například již zmíněné obtížnosti předvídání poptávky, outsourcing vede ke složitosti logistického řetězce, dále je také tlak na snižování nákladů, zvyšují se ceny vstupů, dochází ke změnám legislativy, přísnějším ekologickým pravidlům a jiné (PERNICA, 2005).

3.5.2.1 Klasifikace rizik v logistice

Vstup na zahraniční trh, samotné udržení a fungování na trhu je spojeno s mnoha riziky, které si podnik musí uvědomit a snažit se s nimi pracovat tak, aby obstál na trhu. Nelze s přesnou určitostí vyjmenovat všechna rizika, která v logistické činnosti podniku mohou nastat. Výčet rizik nikdy nebude konečný, lze ale rizika rozdělit například takto:

Dle Pavly Macurové (2011) lze rizika klasifikovat do dvou skupin na ta, která se týkají problému uvnitř podniku (vnitřních procesů, řídicí, právní) a na rizika související s vnějším prostředím (vnějšího prostředí, poptávky, dodavatelská).

I. Rizika vnitřních procesů

Rizika se týkají procesů a toků, které se uskutečňují uvnitř podniku. Jedná se o mnoho rizik, souvisejících například s nestabilitou provozních procesů, skladovacích systémů, či výrobních zařízení. Dále také rizika spojená se složitostí logistického řetězce a pochybení pracovníků. Největší rizika mohou způsobovat nové výrobky, protože je zapotřebí nových pracovních postupů, které se většinou neobejdou bez omylů, nebo chyb.

II. Rizika řídicí

Řídicí rizika lze dát do úzké spojitosti s manažerskou činností, kdy může nastat problém v oblasti plánování řízení, nebo kontroly. Může jít například o nejasné vymezení zodpovědnosti v logistickém řetězci. Dále se může jednat o nedostatečné podklady, nesprávnou kalkulaci ceny a jiné.

III. Rizika právní

Právní rizika existují ve všech společnostech a týkají se nezákonného uzavírání smluv, nevhodných změn interních předpisů, špatné ochrany majetku, poškozování cizích práv, nekalá soutěž a jiné.

IV. Rizika poptávky

Jak již bylo řečeno, v dnešní době je pro podnik velmi těžké předvídat poptávku a poté na ní včas a správně reagovat. Někdy se také může stát, že podnik spolupracuje pouze s malým množstvím větších odběratelů, kteří budou žádat o výhody z nákupu a budou požadovat snižování cen. Další závažný problém je neschopnost zákazníka platit svůj závazek, čímž se podnik v tom nejhorším případě může dostat až do insolvence.

V. Rizika dodavatelská

Dodavatelská rizika lze charakterizovat jako poruchu fyzických a informačních toků, které přicházejí od dodavatelů. Rizika se mohou týkat jednak dodavatelů surovin, dále také poskytovatelů logistických služeb, neboli například dopravních společností, či poskytovatelů outsourcingu. Může dojít např. k výpadku dodávky, nebo k přerušení podnikání kvůli finančním problémům. Jako příklad výpadku dopravce byla v práci uvedena kauza z roku 2016, kdy zkrachovala rejdařská společnost. Tímto tématem se bude dále zabývat i praktická část diplomové práce.

V roce 2016 se mnoho podniků dostalo do tíživé situace kvůli tomu, že jeden z nejvýznamnějších námořních přepravců Hanjin Shipping Co. Ltd zkrachoval. Jedná se tak o největší bankrot kontejnerových přepravců co se týká kapacity, který předčil i bankrot společnosti United States Lines z roku 1986. Krach přepravce Hanjin Shipping způsobil obrovské škody, protože skoro 80 lodím byl odepřen přístup do přístavů, které se obávaly, že nebudou zaplacený přístavní a jiné poplatky. Mnoho podniků tak čekalo na den, kdy jim zboží bude dodáno. Výpadek dopravce se mnoho podniků snažilo řešit alternativním dopravcem, avšak většina z nich byla již vyčerpána. Pokud se jim přeci jen podařilo náhradního přepravce najít, mohla být přeprava zboží i o polovinu dražší než původní přeprava. Menší firmy, které byly závislé na tomto dopravci, mohly, s ohledem na tuto situaci, zkrachovat. Neočekává se, že by někdo vzniklé vícenáklady společností zafinancoval, ledaže by byla firma pojištěna. Analytici se domnívají, že rejdařská společnost Hanjin nebyla jediná, která se potýká s problémy. (HOSPODÁŘSKÉ NOVINY, 2016)

VI. Rizika vnějšího prostředí

Tato rizika lze charakterizovat tím, že se dějí mimo podnik a ten není schopen dostat je pod kontrolu. Může se na ně pouze připravit a pokusit se co nejvíce zmírnit možné ztráty. Rizika jsou spojena se změnami legislativních pravidel, ekonomickou nestabilitou, změny cen jednotlivých vstupů, lze sem zařadit také sociální a globální problémy.

Naopak P. Pernica (2005) ve své knize klasifikuje rizika logistického systému, dle příčin výpadku:

I. Přírodní katastrofa- Zejména se jedná o zemětřesení, záplavy či různé epidemie.

II. Teroristický útok- Jedná se o protiteroristická opatření, která mají negativní dopad na plynulý pohyb zboží. Například v USA v celní oblasti byla přijata opatření, aby se zabránilo dovozu zbraní a jiného nebezpečného zboží v kontejnerech. Bylo zrušeno automatické uvolnění kontejnerů po proclení. To způsobuje problémy zasilatelům a dopravcům v námořní a letecké přepravě.

III. Válečné a sociální konflikty- Jde o ohrožení bezpečnosti osob a zboží v místech, kde probíhá konflikt. Může dojít i k vynucenému odklonu trasy přepravy zboží a následnému zpoždění.

IV. Burzovní a bankovní krize- Může se jednat o propad akcií, krachy bank aj.

V. Stávky a přímé protestní akce - Jako příklad lze uvést případovou studii z roku 2002, která pojednává o *vyluce přístavů na západním pobřeží USA*. V tomto roce chtěli vlastníci přístavů zmodernizovat činnosti přístavů zavedením např. automatické identifikace kontejnerů, automatickou manipulaci s nimi aj. Tyto inovace by znamenaly, že mnozí zaměstnanci budou nahrazeni stroji. Zaměstnanci proto začali protestovat tím, že svoji práci vykonávali velmi pomalu, a to mělo za důsledek uzavření přístavů. Následky této výluky se dostavily za pár dní. Menší rodinné firmy se potýkaly s finančními problémy, průmyslové podniky uzavíraly továrny z důvodu nedostatečného předzásobení. Situace donutila prezidenta Bushe zasáhnout do sporu mezi přístavními správami a odboráři. Spor nakonec skončil předběžnou dohodou.

VI. Havárie - Například v roce 1997 postihl požár klíčového dodavatele komponentů brzd pro automobilku Toyota, která kvůli zničení výrobků musela dočasně zastavit montáž ve svém závodu.

3.5.3 Management rizik logistického řetězce

V posledních letech je možné setkat se v podniku s řízením rizik, neboli tzv. managementem rizik, který má za úkol aktivně přistupovat k možným rizikům. Management rizik je organizační proces, který se snaží vhodnými kroky zamezit existujícím, či potencionálním hrozbám. Nemá pouze za úkol odstraňovat rizika a eliminovat hrozby díky návrhům protiopatření, má také za úkol nalézat příležitosti

ke zlepšení. Součástí řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizik. Procesy řízení rizik obsahují tři základní činnosti, a to identifikaci rizika, analýzu rizika a hodnocení rizika. Tato analýza stojí na prvopočátku managementu rizik a je nezbytná pro realizaci dalších navazujících činností.

I přesto, že podnik bude vynakládat veškerou snahu k minimalizaci rizik, nikdy není možné výpadky v logistickém řetězci úplně eliminovat. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby podniky byly dostatečně flexibilní a uměly rychle reagovat na výpadky, bez ohledu na jejich příčinu (PERNICA, 2005).

3.5.3.1 Identifikace rizik

Aby bylo možné posoudit riziko a jeho dopad na podnik, je nutné riziko nejprve identifikovat. Identifikovat riziko znamená riziko rozpoznat a zapsat. Hlavním cílem je získat souhrn rizikových faktorů, které by mohly v budoucnu ovlivnit působení firmy na trhu, a které by mohly ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Identifikace rizik by měla odpovědět na otázku kde, kdy a co by mohlo ohrozit správný tok logistického řetězce. Pokud identifikace rizik nebude kvalitní, nebude možné rizika odpovídajícím způsobem zajistit a odstranit. Dokument, který vznikne sepsáním identifikovaných rizik, se nazývá registr rizik.

Existuje celá řada nástrojů, které mohou rizika odhalit, jedná se o nástroje, které jsou běžné k identifikaci jakéhokoliv rizika a na druhé straně existují i nástroje specifické, které jsou zaměřené pouze na určitou problematiku. Mezi nejvýznamnější nástroje k identifikaci rizik patří kontrolní seznamy, které poukazují na všechny potenciální hrozby. Mezi další nástroje lze řadit interview s podnikovými experty, brainstorming, či nástroje strategické analýzy jako např. SWOT analýzu, která identifikuje podnikatelské prostředí (FOTR, 2014).

3.5.3.2 Analýza rizik

Poté, co podnik identifikuje rizika, je provedena ze získaných dat analýza rizik. Existuje mnoho způsobů, jak analýzu provést. V praktické části diplomové práce bude analýza provedena pomocí matice hodnocení rizik, viz tabulka č. 6. Díky matici bude zjištěna hodnota rizika, která slouží k tomu, aby podnik viděl, jaká rizika musí neprodleně řešit a naopak jaká rizika nepředstavují hrozbu. Riziko dopadu a výskytu je nutno hodnotit

slovně. Škály pro vyjádření těchto rizik jsou přiloženy v příloze č. 1 a č. 2 (VLASTNÍ CESTA, 2017). Dopad lze měřit například velikostí ušlého zisku, penálem za zpoždění či nepřímými důsledky např. ztrátou zákazníka. Při určení výskytu rizika hraje velkou roli předchozí zkušenost společnosti s riziky (FOTR, 2011).

3.5.3.3 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik, které vznikne v matici, stanoví uspořádaný přehled o tom, jak jsou rizika přijatelná. Zda jsou rizika akceptovatelná, zanedbatelná, či se musí ošetřit neprodleně. Podle úrovně kritičnosti, lze rizika dělit do tří skupin, jak lze vidět v tabulce č. 6: nízká významnost rizika, střední významnost rizika, vysoká významnost rizika. Poslední dvě zmíněné skupiny je nutno řešit neprodleně. Může se však stát, že se podniku podaří rizika pouze eliminovat, protože ne vždycky je možné zamezit výskytu úplně (FOTR, 2011).

Tabulka č. 6-Matrice hodnocení rizik

Velký dopad	5	5	10	15	20	25	Vysoká významnost
	4	4	5	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
Malý dopad	2	2	4	6	8	10	Střední významnost
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
		Malý výskyt rizika			Velký výskyt rizika		Nízká významnost

Zdroj: vlastní zpracování, z dat FOTR, 2011

Rizika podnik eliminuje na základě výsledků, které vyplývají z matice, tzn. z identifikace, analýzy a hodnocení rizik. Podnik díky této metodě zjistí, jakým rizikům se prvotně věnovat a poté začne navrhovat vhodná opatření k jejich eliminaci. Rizika lze ošetřit následujícími způsoby: vyhnout se riziku, převzetí rizika, sdílení rizika, redukce rizika.

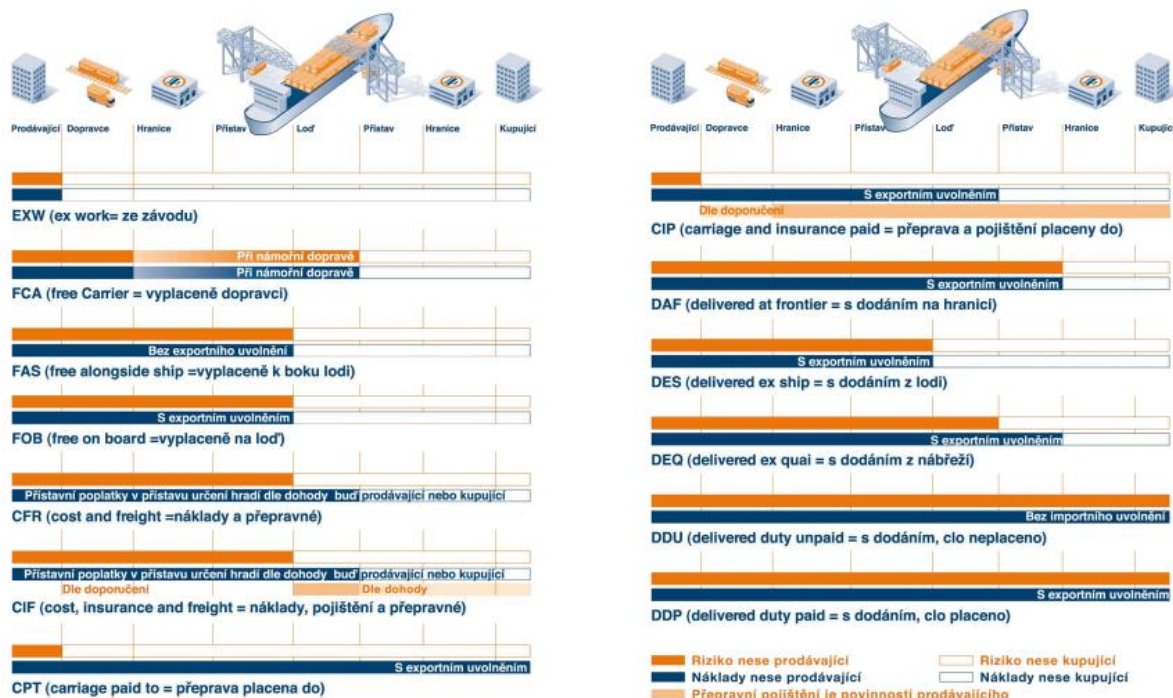
Poté, co podnik ukončí proces řízení rizik, by se měl zaměřit na monitorování a přezkoumání výsledků. Může se totiž vyskytnout tzv. sekundární riziko, které vznikne poté, co podnik původní riziko eliminuje. Účelem tohoto procesu je identifikace nových rizik, ověření, že řízení rizik je účinné a efektivní, v neposlední řadě by se měl podnik poučit z událostí, změn, úspěchů a chyb, které by mohly ohrozit logistické cíle (Společnost pro projektové řízení, 2013).

3.6 Přechod rizik v mezinárodním obchodě

Dodací podmínky jsou důležitou položkou kupní smlouvy v mezinárodním obchodě. Udávají povinnosti prodávajícího a kupujícího související s dodáním a převzetím zboží. Dodací podmínky určují především způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu, přechod rizik z prodávajícího na kupujícího a další povinnosti, které se týkají zajištění dopravy, nakládky a vykládky zboží, celního odbavení, kontroly aj. Dodací podmínky podstatným způsobem ovlivňují výši ceny, protože čím více nákladů hradí prodávající, tím vyšší může být cena.

V dnešní době se využívají mezinárodní výkladová pravidla INCOTERMS, 2000, která se zabývají výše zmíněným. Pravidla INCOTERMS nemají právní povahu a závaznými se stávají, jen pokud se na ně odvolávají obě strany v kupní smlouvě. Neurčují ale vztahy k ostatním subjektům jako jsou dopravci, speditéři, banky a jiné. Důležité také je, že INCOTERMS neřeší přechod vlastnictví ke zboží, ale pouze otázku přechodu nákladů a rizik. INCOTERMS obsahují 13 doložek, v jakém okamžiku přecházejí náklady a rizika lze vidět na následujícím obrázku č. 1 (MACHKOVÁ, 2003).

Obrázek č. 1-INCOTERMS, 2000



Zdroj, dostupné z: webových stránek společnosti XYZ

3.7 Nástroje pro řízení rizik

Logistický řetězec skrývá celou řadu rizik, které mnohdy firmy ani zákazníci nemohou ovlivnit i přesto, že je přeprava zboží důkladně naplánovaná. Proto je velmi důležité pojištění, jako jeden z nástrojů řízení rizik. Pojištění představuje poskytnutí náhrady za škody, které vznikly během vykonávané činnosti, působením náhodných událostí. V mezinárodním obchodě jsou rizika hůře předvídatelná než během tuzemského obchodu. Náhrady ztrát jsou plněny z pojistného fondu pojišťoven. Pojištění samo o sobě neovlivní výskyt nahodilých událostí, avšak změkčuje jejich dopad na ekonomiku jednotlivých podniků. Pojištění se může lišit dle předmětu, na pojištění věcná, zahrnující dopravní a logistické prostředky či náklad, další jsou majetková pojištění, která zahrnují platební instrumenty a úvěry, dalším posledním typem je pojištění odpovědnosti za vady zboží a způsobené škody (MACHKOVÁ, 2003). Nejčastěji se užívají následující typy pojištění:

Pojištění zahraničních úvěrů a platebních nástrojů

Velmi závažné problémy, které jsou spojeny s realizací obchodní činnosti do zahraničí, způsobuje úhrada kupní ceny. Jedná se o nákladný typ pojištění, kdy je vyžadována odborná znalost a dlouhodobé zkušenosti pojišťovny, proto tento druh pojištění nabízí poměrně úzký okruh pojišťoven. Pojištění se vztahuje například k rizikům vzniklých nezaplacením zahraniční pohledávky, ať z důvodu platební neschopnosti či nevěle, nebo z důvodu politické či jiné negativní události v zemi zahraničního odběratele (MACHKOVÁ, 2003).

Pojištění přepravních rizik

Smyslem tohoto pojištění je snížení následků poškození, zničení či ztráty zásilky během přepravy. Škodu utrpí ta strana, která dle dodací parity v kupní smlouvě nese riziko v momentě vzniku škodné události. Stejná rizika nesou i dopravci. Existují dva druhy pojištění:

- *Pojištění odpovědnosti*, kryje škody vzniklé při přepravě, za které jsou zodpovědní dopravci a zasilatelé. Tyto škody poté uhradí pojišťovna oprávněné osobě. Odpovědnost dopravce je dle mezinárodních úmluv však omezena, v případě kdy

dopravce událost nemohl odvrátit, nebo v případě, že škoda za kterou odpovídá, převyšuje stanovený limit mezinárodní úmluvy.

- *Přepravní pojištění*, je univerzální pojištění přepravy zboží (karga), které je při přepravě poškozeno či zničeno na základě nečekané, náhodné události. Lze sem řadit rizika živelných škod, škody způsobené lidskou činností - dopravní nehody, pád zboží při manipulaci, nebo škody v důsledku klimatických změn aj. (MACHKOVÁ, 2003).

Pojištění odpovědnosti za škodu

Smyslem tohoto pojištění je převzít či omezit negativní dopad, po vzniku pojistné události. Nezabývá ovšem pojištěného odpovědnosti za způsobenou škodu. Toto pojištění zahrnuje náhrady škody na životě osoby (usmrcení), zdraví osoby včetně léčebných výloh a na majetku (MACHKOVÁ, 2003).

4 Praktická část

Druhá část diplomové práce se bude zabývat dopravním a logistickým podnikem XYZ spol. s r.o. Jak již bylo zmíněno v úvodu diplomové práce, z důvodů poskytnutí interních informací si podnik nepřeje, aby byl v práci uveden skutečný název firmy, a proto bude nadále označován jako XYZ. Původně měla být rizika analyzována u společnosti zabývající se reexportem zboží, avšak nakonec si spolupráci rozmyslela. Z toho důvodu byl osloven ke spolupráci podnik XYZ.

Práce se bude skládat ze dvou částí: první část se bude zabývat představením firmy XYZ, identifikací rizik, se kterými se firma potýká a budou uvedeny návrhy řešení k odstranění či eliminaci rizik. Bude také zjištěno, jakým způsobem krach rejdařské společnosti Hanjin Shipping Co. Ltd ovlivnil globální trh a logistickou činnost podniku XYZ. Druhá část práce bude více analytická. K analytickému zpracování budou využita interní data firmy XYZ o přijatých reklamacích, chybovosti na skladě a v dopravě za rok 2016 a 2017.

4.1 Představení společnosti XYZ

Firma XYZ patří mezi jedničky na trhu v rámci poskytování přepravních a logistických služeb. Vlastní téměř 150 poboček napříč celým světem. V České republice tato firma působí již přes 25 let, sídlí zde 7 poboček, které se neustále rozrůstají. Mezi hlavní obory činnosti řadí pozemní přepravu, leteckou, námořní dopravu a logistiku. Dále nabízí rozšířené služby, jako například: studii proveditelnosti, poradenství v logistice, pojištění, průzkum tras, balení. Pomocí nejmodernějších IT nástrojů firma informuje zákazníka o pohybu zboží. V rámci pozemní přepravy se podnik zaměřuje na kusové a sběrné zásilky, celovozovou přepravu, železniční přepravu, také zákazníky seznamuje se službou „*Home delivery*“ či „*East plus*“.

V rámci přepravy *East plus* se jedno oddělení v podniku XYZ zabývá pouze pozemní přepravou po Hedvábné stezce. Podnik profituje z toho, že má v Rusku, Kavkazu a Střední Asii prověřené cesty a partnerskou síť. Podnik ve svých pobočkách zaměstnává specialisty, kteří znají v těchto zemích místní legislativu, jazyk či kulturu.

Služba *Home delivery* nabízí dodání drobného zboží, bílého zboží či jiných přístrojů do 24 nebo 48 hodin až do domu zákazníka. Zaměstnanci firmy zajistí nejen dodání zboží, ale také jeho vybalení či samotné zapojení přístrojů.

Železniční přeprava je jakousi alternativou k přepravě silniční. Je více ekologická a navíc zaručuje, že nedojde k dopravním zácpám během přepravy. Většina poboček společnosti XYZ se nachází v bezprostřední blízkosti železniční trati, takže tento způsob přepravy zboží dost často doplňuje přepravu silniční.

Mezi další nabízené služby patří letecká a námořní přeprava. Společnost se snaží bez ohledu na přepravovanou vzdálenost doručit zboží bezpečně, co nejvýhodněji a hlavně v domluveném termínu. Díky rozsáhlé síti poboček, na zásilky v různých destinacích dohlíží firemní specialisté, kteří mají zaručit bezpečné přepravení zásilky. Společnost své zákazníky informuje také o celním odbavení, o pojištění zásilky, nabízí zákazníkům pomoc s obstaráním veškeré dokumentace, jak dovozní, tak i přepravní.

Firma se také stará o skladování zboží, sériová čísla, data minimální trvanlivosti, připravuje zboží k odběru, stará se o balení i distribuci. Zákaznické firmy, prostřednictvím outsourcingu u společnosti XYZ, dosáhnou větší flexibility a efektivity. Mohou se tak plně věnovat hlavní činnosti podniku a podchytit například i sezónní výkyvy.

Jedna z hlavních myšlenek firmy je dbát na udržitelný rozvoj, a tím chránit životní prostředí. Proto se každým rokem snaží vymýšlet způsoby, jak být k životnímu prostředí šetrní. Jeden z projektů, kterým se nyní firma zabývá je například zapojení elektro vozů pro rozvoz zásilek, čímž chtějí zamezit množství CO₂ ve vzduchu.

4.1.1 Historie společnosti XYZ

První zmínka o zakládající rodině firmy XYZ, která žila v rakouském městečku, lze nalézt již v 15. století. Rodina na zakázku německého města Lindau provozovala milánskou kurýrní službu, jejíž trasa vedla od zmíněného města, přes Rakousko, Švýcarsko až do italského Milána. V roce 1826, kdy byla kurýrní služba do Milána zestátněna, již nesla název současného podniku XYZ. Společnost sídlí v Bregenzu v Rakousku. V roce 1914 podnik díky své prosperitě začal otvírat pobočky v sousedních zemích. O 18 let později rozšiřují společnost a otevírají další pobočky, nyní v Hamburku a později i ve Welsu. V roce 1950 se začaly uskutečňovat první přepravy i do západní Evropy. V 70. letech 20. století dochází ke stavění nových budov, modernizaci společnosti

i poboček a firma vstupuje na mezinárodní trh. Téměř po 113 letech se přesouvá centrála z Bregenzu do blízkého Lauterachu, kde sídlí až dodnes. Po roce 1989 se společnost rozšiřuje do střední a východní Evropy, otvírá další pobočky v Praze, Brně, Budapešti aj. V tomto roce je založena také první pobočka na Dálném východě v Šanghaji a následně v Quingdau v Číně. Poté co v roce 1995 přistoupilo Rakousko do Evropské unie, přišla společnost XYZ o velkou část celního obchodu. Z krize se však dostala a využívá nových šancí na trhu k dalšímu růstu.

Po roce 2000 se společnost dále rozrůstá o pobočky v Hong Kongu, Singapuru, do Českých Budějovic a Záhřebu. Z podniku se stala akciová společnost, avšak stále celých 100% podniku zůstává zakládající rodině. Společnost XYZ byla v roce 2002 vyhodnocena jako nejlepší rakouský rodinný podnik. Další roky se firma rozšiřuje do Severní Ameriky, Kanady, Slovenska, Dubaje, Ruska, až se dostává na číslo 150 poboček napříč celým světem. V roce 2016 společnost přepravila kolem 12 milionů zásilek po celém světě. Nyní se společnost řadí k nejlepším logistickým a dopravním přepravcům, a to díky neustálé modernizaci a rozšiřování svých služeb.

4.2 Rozhovor s manažery společnosti XYZ

Rozhovory budou sloužit jako hlavní zdroj informací, ze kterých bude vycházet praktická část diplomové práce. Sběr těchto informací bude podstatný pro identifikaci rizikových míst v logistickém systému a pro návrhy řešení, jak se bránit před analyzovanými rizikovými skutečностями. Díky této technice sběru dat bude dále odpovězeno na otázku, jakým způsobem krach rejdařské společnosti Hanjin Shipping Co. Ltd ovlivnil globální trh a logistickou činnost podniku XYZ.

Byl zvolen polo-strukturovaný rozhovor se třemi odborníky firmy XYZ. Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen z toho důvodu, že jsou informátorům položeny jen rámcové otázky, ke kterým mohou vyjádřit svůj názor a dotazovaný má možnost doptat se na věci, které by chtěl slyšet více dopodrobna.

První rozhovor byl proveden v říjnu roku 2017 s manažerem logistických řešení, který má na starosti chod celého skladu, příjemky zboží a výdejky. Druhý rozhovor se uskutečnil v prosinci roku 2017 a byl veden s manažerem námořní dopravy a s asistentem manažera námořní dopravy. Na začátku roku 2018 se uskutečnily ještě dva rozhovory s již zmíněnými lidmi, které sloužily k doplnění původních rozhovorů o konkrétní příklady

z praxe. Všechny rozhovory proběhly za Prahou v sídle firmy XYZ. Rozhovory byly zaměřeny na otázky týkající se nejčastěji vyskytujících se rizik v podniku XYZ během přepravy zboží z Asie do Evropy. Dále byly zaměřeny na možná opatření proti vyskytujícím se rizikům a v neposlední řadě se rozhovor týkal kauzy zkrachovalé korejské rejdařské společnosti.

4.3 Identifikace rizikových faktorů

Dříve než budou identifikovány rizikové skutečnosti ve společnosti XYZ, je nutné říci, že v podniku neexistuje oddělení zabývající se řízením rizik. Jednotlivá oddělení podniku fungují nezávisle a přichází spolu do styku jen skrze určitou logistickou činnost. Každé oddělení se zabývá problémovými místy samo, avšak jsou vždy podřízeni řízení z Rakouska, jakožto zakládající společnosti.

Na základě rozhovorů s manažerem logistických řešení, s manažerem námořní dopravy a jeho asistentem, byla identifikována rizika námořní dopravy, která jsou klíčová pro převoz zboží z Asie do Evropy. Jelikož se zboží z Asie do Evropy nejčastěji dováží po moři, budou rizika zaměřena na námořní přepravu. Rizika v námořní přepravě lze dělit na ta, která jsou běžná, jako například: zatečení vody do kontejnerů, čímž může dojít k poškození zboží, dále škody vzniklé při manipulaci se zbožím, krádeže. Poté se rizika dělí na ta, která jsou výjimečná, jako například bankrot rejdařské společnosti Hanjin v roce 2016.

Rizika začínají již na straně výrobce nebo dodavatele, na jejich spolehlivosti. Může se například stát, že se nestihne zboží vyrobit, nebo včas dodat. Než se zboží nalodí, může se kvůli špatnému balení, během manipulace, dopravní nehody a jiných okolností poškodit. Dále to jsou rizika ze strany státních orgánů, celní kontroly, špatně domluvené smluvní vztahy (kdo nese odpovědnost během cesty), pozdní placení zákazníkem aj.

Rizikových událostí, které se následně mohou vyskytnout v námořní přepravě, je mnoho. Loď z Asie do Evropy musí urazit kolem 20 tisíc kilometrů a cesta přes moře trvá někdy více než měsíc. Nejčastějším rizikem při použití námořní dopravy k přepravě zboží je ovšem **zpoždění lodi**. Lodě se mohou zpozdít o jeden, dva dny, ale klidně také o týden, nebo déle. K tomuto riziku dochází poměrně často, a to hlavně kvůli událostem, které nejsou ovlivnitelné. **Rizika neovlivnitelná**, zahrnují *vlivy počasí, stávky, výluky*, nebo *technickou závadu lodi*. Dalším častým neovlivnitelným fenoménem je uvíznutí lodi na

mělčině, čímž může dojít i k vysypání nákladu. V průměru každé tři dny dojde k *uvíznutí lodi na moři*. Aby se loď dostala z Indického oceánu do Středozemního moře, musí proplout Suezským průplavem, kde se nachází hned další riziko. Pro Africké pobřeží především pro Somálsko je typické *pirátství*. Společnost XYZ se zatím ještě nesetkala s tím, aby loď, na které vezli zboží, byla přepadena piráty, avšak i s tímto rizikem je nutno počítat.

Rizika z povahy věci jsou také v podniku XYZ častá. Loď, která jede z Číny, překročí alespoň jednou rovník, a tak např. zboží, které potřebuje být v chladu, které je špatně zabaleno a navíc je na lodi umístěno někde v teple, např. u strojovny, ztratí cestou svou kvalitu. V kontejneru se teplota může pohybovat od 60-80 stupňů, neustále se s ním hýbe a působí na něj různé síly, proto je nutné těmto okolnostem přizpůsobit balení. Zákazník může požádat dopravní společnost, aby zboží v kontejneru bylo rejdařem umístěno na lodi někde vespod, aby nebyl kontejner celou cestu vystaven přímému slunci. Rejdaři by za tento speciální požadavek mohli požadovat peníze navíc, ale i přesto dopravní společnost zákazníkovi nemůže garantovat, že se tak opravdu stane a zboží bude umístěno podle jejich požadavku.

Dost často se také zboží dováží ze zemí třetího světa. **Jiná kultura**, jiné zvyky, jiné obchodní podmínky mohou být také rizikovým faktorem v logistice. Například v Indii mnoho automobilů nemá střechu, nebo plachtu k zakrytí zboží, a pokud auto se zbožím stojí třeba i několik týdnů před přístavem a čeká na vpuštění, mohou například přivalové deště poškodit obal a následně i zboží. Bez ohledu na poškozené kartonové krabice se v přístavu naloží zboží do kontejneru a plují do Evropy.

K poškození obalu zboží může dojít i v průběhu cesty po moři. Kontejnery dost často nebývají vodotěsné, a tak se do kontejneru snadno dostane voda. Nemluvě o tom, že se dost často mění vlhkost ovzduší během cesty, tudíž i v kontejneru. Tyto vlivy mohou způsobit zkroucení kartonových obalů či úplnou destrukci, která může vést k celkovému poškození jejího obsahu.

Dalším problémem jsou neustálé **výkyvy v cenách** za námořní přepravu. Dost často se stává, že dojde z různých důvodů (technická závada, nabrané zpoždění již kvůli předchozímu spoji, přeplněné přístavy) ke zpoždění odplutí lodi a další den, když loď konečně vypluje, přijde v platnost sazba nová. Rejdařem jsou sazby nabízeny za tzv. VATOS neboli „valid at time of shipping“, rozhodujícím faktorem je tedy odplutí lodi.

V praxi to znamená, že je sazba od rejdaře platná např. od 1. do 14. dne v měsíci. V případě, že loď odpluje až 15. dne je již aplikována sazba na následující období, tedy např. od 15. do 30. určitého měsíce. Rejdař následně odmítne kontejner nalodit do té doby, dokud mu přepravce neuhradí vyšší cenu. Náklad tak dorazí později a firmě se přeprava prodraží.

Mnozí zákazníci si stěžují na zvýšení námořních sazeb. Domnívají se, že to rejdařské společnosti dělají schválně, aby jim bylo zapláceno více peněz. Manažer společnosti XYZ si nemyslí, že by rejdařské společnosti zdržovali odplutí lodě schválně neboť, za prvé jsou si vědomi, že často vozí zboží, které je citlivé na jakékoliv zpoždění (automotive, elektronika, zboží pro velké obchodní řetězce) a za druhé je manažer námořní přepravy přesvědčený o tom, že náklady na přístavní poplatky a palivo budou daleko vyšší než částka, kterou vyberou na zvýšeném námořním poplatku.

Stává se také, že rejdaři vyhlásí cenu, za kterou pak nejsou schopni náklad nalodit. Pokud zákazník chce, aby se přeprava zboží uskutečnila v daném termínu, musí více zaplatit, nebo zásilku překnihovat na jinou loď. Trh toto jednání nezakazuje, a pokud se neupraví mezinárodní smlouvy, budou rejdaři tyto praktiky využívat i v budoucnu. Navyšování cen ovlivní konečného zákazníka, avšak má negativní dopad ve smyslu špatných referencí i na logistickou firmu.

Další rizikovou skutečností může být **zcizení** celé, nebo části **zásilky**. V kontejnerech se přepravuje desetitisíce tun nákladu a tak je velmi obtížné dohlédnout na to, aby při manipulaci se zbožím v přístavech nedošlo k odcizení zboží. Zkušenosti firmy XYZ jsou takové, že většinou se po cestě neztratí celá zásilka, ale pouze její část. Pokud v jednom kartónu je např. deset menších krabic/ pytlíků se zbožím, stává se, že po cestě někdo odcizí jen část nákladu, aby to nebylo nápadné. To, že byla část zboží odcizena během cesty, zjistí až skladníci společnosti XYZ při přijímání zboží na sklad. Z přístavu je zboží do skladu dováženo převážně po železnici, nebo kamiony. Během celého logistického řetězce je také nutné dávat si pozor na krádeže organizovaných skupin, kdy dochází ke ztrátám zajímavého zboží, jako je elektronika, tabákové výrobky aj. Do těchto organizovaných skupin mohou být zapojeni samotní řidiči, nebo brigádníci skladu. V praxi se toto společnosti XYZ nestalo, avšak vědí o podobné kauze, která se stala u konkurenční firmy.

Dopravní společnosti musí čelit mnohem více rizikům. Výše byly popsány ty, které se nejčastěji vyskytují. Každý zákazník a každý obchod je jedinečný, a tak je stále se čemu

učit. V tabulce č. 7 byla manažery podniku identifikována rizika, se kterými se již někdy setkali, nebo se obávají, že by tato rizika mohla někdy v budoucnu nastat. Uvedené rizikové faktory jsou spjaty s logistickým řetězcem.

Tabulka č. 7-Identifikace rizikových událostí

Pořadí rizikové události	Rizikové události
A.	Poškození dodávky, obalu
B.	Vnější neočekávaná rizika- uvíznutí lodi na mělčině, stávky, svátky, přírodní vlivy, pirátství
C.	Růst cen a poplatků (zvyšování námořní sazby), legislativní změny
D.	Nedodání zboží v čas
E.	Vysoké nároky zákazníků na dodací lhůty
F.	Problémy s placením dodávek (zakázek)
G.	Selhání lidského faktoru (špatné polepení štítky při příjmu, chyba skladové evidence, záměna položek)
H.	Neúplná dodávka
CH.	Nutnost využití náhradních zařízení či pracovníků z důvodu poruchy (např. porucha vozu)
I.	Vyčerpaná kapacita rozvozu
J.	Odcizení zboží či jen části zboží během cesty
K.	Výpadek dopravce (např. rejdaře)
L.	Nedostatečná kapacita skladu
M.	Nízký počet zakázek

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Kauza Hanjin Shipping Co. Ltd

V předchozí podkapitole byla identifikována rizika ve společnosti XYZ. V celém logistickém procesu a i v samotné námořní přepravě se vyskytuje nespočet rizik, která ovlivňují chod společnosti. V roce 2016 došlo k výjimečnému riziku, kterému bude věnována pozornost v následujících kapitolách.

V roce 1977 byla založena námořní kontejnerová společnost Hanjin Shipping Co. Ltd, která sídlí v Jižní Koreji. Postupem času se Hanjin dopracoval do top 10. nejlepších rejdařů na celém světě. V dnešní době obchod nejde tak, jak společnosti předpokládaly, a tak vznikají nadbytečné kapacity, což námořním společností dělá problémy.

V roce 2016 se stala událost, kterou nikdo nečekal, a která měla globální dopad na trh. Bankrot 8. největšího rejdaře na světě Hanjin Shipping Co. Ltd, způsobil problémy například celosvětově známému Samsungu, automobilce Hyundai a všem ostatním firmám, které s touto společností převáželi zboží z Asie na jiný kontinent.

Podnik XYZ spolupracoval s Hanjinem téměř 25 let a konstatuje, že jejich servis byl jeden z nejlepších. Tento rejdař měl rychlé a nové lodě, našli se i tací zákazníci, kteří si připláceli za to, aby jejich zboží bylo přepraveno do Evropy Hanjinem. O to víc byl tento krach pro podnik nečekáný. Manažer námořní přepravy se prvotně nechtěl k této kauze vůbec vyjadřovat, protože je to pro mnohé hodně citlivé téma. Nakonec k rozhovoru přistoupil, nebyl však přístupný ke sdělení konkrétních čísel či kroků, které musela firma podniknout.

4.4.1 Co úpadku předcházelo

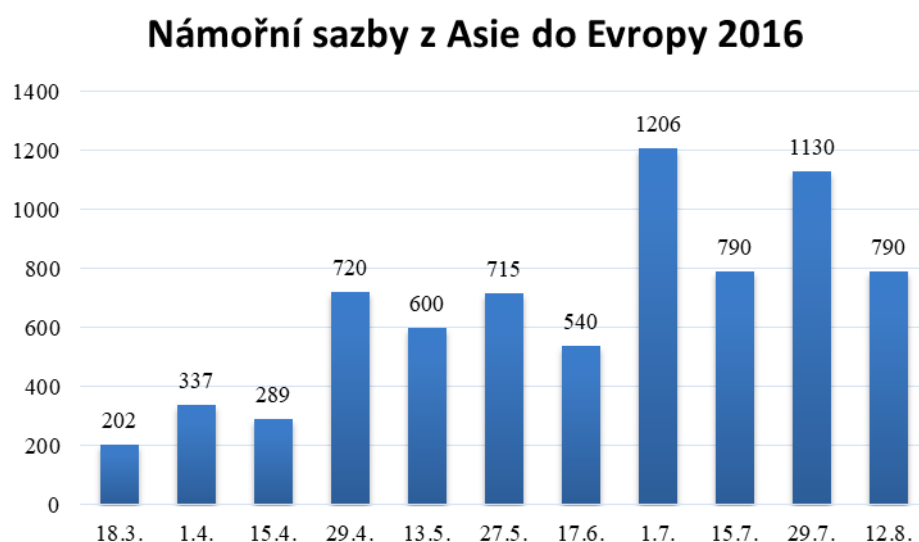
To, že se Hanjin Shipping Co. Ltd, potýkal s finančními problémy, byla známá věc. Bojoval s krizí již přes pět let, ale vždy se jim to díky restrukturalizaci společnosti, nouzovým půjčkám a finančním příspěvkům od věřitelů dařilo překonat. Hanjinu finančně vypomáhala například dceřiná společnost Korea Air Lines Co., Ltd. či vláda. Důvodem toho, proč stát a ostatní věřitelé jednoduše řečeno „lepili“ za Hanjin dluh je ten, že se jedná o tak velkou firmu, kterou nemohli nechat padnout. Stát si nemohl dovolit, aby přišlo o práci tolik lidí, a tak firmu raději finančně podporovali již několik let. Stejně se děje například i v automobilovém průmyslu.

V dnešní době má finanční problémy každá rejdařská společnost, a to z toho důvodu, že kapacity lodí narůstají více, než narůstá poptávka. V době, kdy rejdaři začali nejvíce nakupovat, či si pronajímat lodě, bylo tempo ekonomického růstu např. v Číně kolem 20% za rok. Všichni byli přesvědčeni o tom, že čínská ekonomika takto poroste i nadále. Začali s výstavbou nových, větších lodí, které měly kapacitu 21-23 tisíc TUE¹. Takto velké lodě byly před pěti lety nemyslitelné. Nyní se ale tempo růstu čínské ekonomiky pohybuje kolem 6 -7% za rok, což způsobuje právě zmíněný nadbytek kapacit. V roce 2015 došlo ke snížení počtu přepravovaných kontejnerů z Asie do Evropy o 3,7% oproti roku 2014. I největší světové rejdařství Maersk, sídlící v Dánsku, má poprvé ve své historii větší dluh než finanční rezervy. V roce 2016 jeho dluh činil 1,9 miliard dolarů.

¹ TEU= jednotka objemu kontejnerové přepravy, jedná se o ekvivalent dvacetistopého kontejneru. Tato jednotka vyjadřuje skladovací nebo přepravní kapacity dopravních prostředků. (MACHKOVÁ, 2014)

Dalším důvodem, proč se rejdářské společnosti potýkají s finančními problémy, je to, že se námořní sazby pohybovaly dlouhodobě na minimu, což bylo pro byznys rejdářů nepříznivé. Ke snižování námořních sazeb docházelo již dlouhodobě, kvůli nadbytečným kapacitám a silnému konkurenčnímu boji mezi rejdáři. Výsledkem boje bylo prodávání volných kapacit za nižší, než vyhlášené měsíční sazby. To způsobilo, že se celý trh dostal do spirály a byl nucen snižovat ceny. Ceny za přepravu se upravovaly téměř každý týden. V roce 2014 vyšla přeprava 40stopého kontejneru na 1700 USD, v roce 2016 se cena za kontejner pohybovala i v částkách 100 - 200 USD viz graf č. 4.

Graf č. 4-Námořní sazby z Asie do Evropy 2016



Zdroj: vlastní zpracování, z dat KOLÁŘ, 2016

Výsledkem bylo, že rejdáři v roce 2016 obdrželi o 42 dolarů na kontejner méně než v roce 2015, čímž se prohloubila krizová situace. Nyní se sazby opět pohybují v rozmezí 900 -1100 USD za kontejner. Snižování cen dělalo problémy i speditérům, kteří museli neustále kontrolovat námořní sazby a měnit nabídky pro své zákazníky. Rejdáři na nadbytečnou kapacitu reagovali také tím, že starší lodě dávali do šrotu, čím chtěli dosáhnout snížení nadbytečných kapacit. Vzniknou tak místa pro nové, větší lodě, které mají snižovat náklady na jeden přepravený kontejner.

V roce 2002 zemřel zakladatel Hanjinu Cho Jung-hoon, který rozdělil firmu mezi své syny. Po smrti jednoho ze synů v roce 2006 získala podíl společnosti pozůstalá vdova Choi Eun-young, která kvůli globálnímu hospodářskému poklesu rozehrála svou „hru“,

začala rozšiřovat loďstvo a nájemní smlouvy společnosti Hanjin, které přispěly k navýšení dluhů. Choi Eun- young byla v červnu roku 2017 obviněna za rozprodání všech svých akcií společnosti Hanjin den předtím, než byly zveřejněny první špatné zprávy o společnosti a došlo k pádu akcií. Ona sama poté v médiích uvedla, že na vedení firmy nebyla připravená a neměla žádné zkušenosti s vedením takovéto společnosti.

Nikdo neočekával, že po pěti letech „lepení“ dluhů rodině, která vlastní firmu bude sděleno, že je konec. Korejská rozvojová banka oznámila, že již nebude nadále hradit dluhy společnosti. Dluh společnosti v době, kdy zažádal o nucenou správu, tedy na konci srpna roku 2016 činil přibližně 5,5 miliard dolarů. V únoru roku 2017 soudy v Jižní Koreji vyhlásily Hanjinu bankrot.

Firma XYZ dlouhodobě sledovala finančními problémy nejen společnosti Hanjin, ale i jiných rejdářů jako je: Yang Ming Marine Transport Corporation či Hyundai Merchant Marine (HMM), ale že Hanjin zkrachuje, nikdo z firmy nečekal. Nečekal to nikdo ani na globálním trhu, takže nebyl čas se na tuto situaci připravit, a vznikl chaos.

4.4.2 Průběh bankrotu

Hanjin, když požádal na konci srpna roku 2016 o nucenou správu, svým klientům to oznámil telefonicky „*Zavolali nám, řekli něco v tom smyslu - není to dobrý, my to balíme, mějte se*“ jak uvedl vedoucí námořní přepravy z firmy XYZ. Uvedl také, že kdyby jim to Hanjin neoznámil, dříve či později by se to dozvěděli od přístavů.

Je nutno si uvědomit, že Hanjin, po trase kterou se plavil, dlužil úplně každému, ať to byli přímo vlastníci lodí, které si od nich pronajímal, vlastníci přístavů nebo kontejnerů atd. Jelikož se všichni věřitelé obávali, že nedostanou zapláceno, nechtěli loď Hanjinu nechat proplout např. Suezským průplavem, pustit do přístavů, jakkoliv operovat s jejich zbožím, či byly celé lodě zadrženy věřiteli.

Trvalo měsíc, či déle, než se lodě Hanjinu dostaly do přístavů. Postarali se o to především námořní alianční partneři a zákazníci, kteří museli za Hanjin zaplatit dluhy. Hanjin byl součástí aliance „CKYHE“, která zahrnovala rejdáře: *Cosco Shipping, Yang Ming, Hanjin a Evergreen Line*. V roce 2017 tato aliance zanikla. Existují i další aliance například „2M“, která zahrnuje první dva největší rejdáře *Maersk Line* a *Mediterranean Shipping Co.*, „OCEAN aliance“ zahrnující *China Cosco Shipping, Evergreen Line, CMA CGM a OOCL* či aliance „THE Alliance“ zahrnující například *NYK Line, MOL, Hapag-Lloyd* a *Yang Ming Line*. V rámci námořní aliance jde o to, že se rejdáři sjednotí

a jeden týden přepravuje veškeré zboží rejdář A, druhý týden veškeré zboží přepravuje alianční rejdář B atd. To znamená, že na zkrachovalých lodí Hanjinu měli kontejnery i jiní rejdáři, kterým nezbývalo nic jiného, než aby dluh zaplatili a dostali tak své zboží zpět. Na každém kontinentu, se firmy či pojišťovny s touto kauzou vypořádávaly různými způsoby.

Asi po týdnu krachu Hanjinu, nařídila např. americká vláda, aby vlastníci přístavů vpustili lodě Hanjinu do přístavů a zpracovali zboží z lodi, bez toho aniž by byly zaplacený přístavní poplatky, vykládka a jiné, s tím spojené, činnosti. Peníze se vymáhaly až zpětně, protože prvotním úkolem bylo dostat zboží z lodi a dopravit ho k zákazníkům a do obchodů. Amerika se obávala, že kvůli této kauze budou ohroženy například i vánoční svátky, protože lidé nedostanou své zboží. Na každém kontinentu byl následně vždy alespoň jeden přístav, kde bylo lodím umožněno bezpečně zakotvit. Než se tak ale stalo, lodě měly již měsíc, měsíc a půl zpoždění.

Podniku XYZ se také podařilo nejvyšší vedení přesvědčit, aby jejich zákazníkům, které tato kauza postihla, bylo nejprve dodáno zboží. Firma tedy všechny vícenáklady zaplatí, a následně bude peníze vymáhat od zákazníků zpětně. Takto se zachovalo i několik jejich konkurentů na českém trhu. Avšak velká většina podniků to řešila tak, že nejdříve chtěli peníze a následně jim byl předán kontejner se zbožím. Peníze, které požadovali od zákazníků až zpětně se podniku XYZ podařilo získat téměř v plné výši. Většinou se totiž jednalo o dlouhodobé zákazníky, kteří měli zboží u firmy pojištěné, takže jim náhrady vyplatila jejich pojišťovna. Toto vypořádání náhrady ale nebylo na českém trhu úplně typické. Některé české pojišťovny se k této kauze postavily tak, že nebudou vyplácet žádné náhrady za škody spojené s krachem rejdáře. Neexistuje žádné oficiální vyjádření pojišťoven na toto téma. Tyto informace se dostaly k manažeru námořní dopravy firmy XYZ od zákazníků, kteří měli kontejnery knihované na Hanjinu přes jejich konkurenční firmy a byli pojištěné u lokálních pojišťoven. Podnik XYZ ovšem nepojišťuje na českém trhu, ale na rakouském, takže vzniklé náhrady svým klientům plnil.

4.4.3 Dopad výpadku dopravce na trh

O tom, že zákazníci nedostali měsíce své zboží z lodi a museli platit případné vícenáklady, již bylo v předchozích kapitolách psáno. Přes 80 lodí nebylo v prvotní chvíli vpuštěno do přístavů, což se týkalo téměř 550 tisíc kontejnerů ve výši zboží kolem 14 miliard dolarů. Některé velké korejské firmy jako například Hyundai či Kia musely

zastavit výrobní linky, protože veškeré zboží (náhradní díly) měly na lodích korejského Hanjinu.

V Koreji přišlo o práci během pouhého měsíce 6 tisíc lidí, po celém světě okolo 20 tisíc lidí. Posádka na lodích, které nebyly vpuštěny do přístavů, měla omezené množství zásob, a tak byla závislá na dovozu jídla z pevniny. Na jedné lodi je většinou kolem 25 zaměstnanců, kteří byli dlouhou dobu odloučeni od rodiny. Nevěděli, kdy se vrátí domů, přišli o práci a ještě ani nemohli počítat s tím, že dostanou odpracovanou mzdu. Posádku lodi netvořili jen občané z Koreje, ale také z Filipín, Bangladéše, Mongolska a jiných zemí.

Pro podnik XYZ to byla velice administrativně náročná věc. Měsíc a půl neřešili nic jiného než to, jak dostat zboží z lodí. *„Docházelo k divným situacím, kromě nelegálních prostředků jsme použili všechno, co šlo, abychom se dostali ke zboží“*. Takovou situaci řešili v podniku poprvé *„na takové situace neexistuje žádný návod, jak správně jednat“*. Vedoucí námořní přepravy se také zmínil o tom, že po celém světě docházelo kvůli této kauze k absurdním situacím, které si jen stěží lze představit.

Například v San Francisku, poté co nechali připlout loď Hanjinu do přístavu a bylo vyloženo veškeré zboží, loď už znovu nebyla naložena, což způsobilo malý ponor lodi, kvůli kterému nemohla loď proplout pod mostem a dostat se z přístavu. Jiná loď Hanjinu nebyla vpuštěna do Suezského průplavu a tak musela obeplout celou Afriku.

Společnost XYZ dále také uvádí, že neví o žádném zákazníkovi, kterému by tato kauza způsobila takový problém, jehož následkem by nastal bankrot celého podniku. *„Paradoxně ti menší zákazníci, které by tato kauza mohla ovlivnit, jsou většinou pojištění“*. Problém, by u nich mohl nastat v případě, že by neuzavřeli pojistnou smlouvu, což se ale většinou týká větších podniků.

V Koreji proběhl soud, kam se všichni poškození mohli přihlásit a vymáhat náhradu škody. Firma XYZ se do tohoto řízení nepřihlásila, protože bylo několik tisíc poškozených a navíc se soud konal v Soulu. Museli by si tak zajistit místní právníky, nechat udělat překlady korejského práva a jiné administrativní opatření, které by je ve finále vyšly možná draž, než by byla náhrada škody. Vzhledem k náročnosti tohoto sporu firma XYZ od soudního řízení upustila.

Dobrou zprávou je, že tento krach sloužil jako odstrašující příklad pro ostatní rejdaře, kteří kvůli této nastalé situaci dostali impulz ke změně. Konkurenční boj se snížil, všichni

rejdaři začali navyšovat své ceny a opět vydělávat. Ceny již přestaly neustále kolísat. Kdyby se tak nestalo, možná, že by se některá rejdářství dostala do stejné situace jako Hanjin. Krach Hanjinu pomáhá i rejdařům, kteří měli nadbytek kapacit, protože zákazníci Hanjinu musí začít vozit zboží u konkurentů. V září roku 2017 se rejdaři již s nadbytečnými kapacitami nepotýkají. Dochází nyní spíše k tomu, že lodě jsou přeplněné. Zákazníci tak ztrácí důvěru, že jejich zboží bude doručeno v čas, a tak se navyšuje poptávka po letecké dopravě mezi Asií a Evropou. Nedůvěra zákazníků je způsobena i kauzou Hanjin.

Nyní je největším korejským rejdařem společnost HMM, která se také potýká s finančními problémy. Vzhledem ke krachu Hanjinu se ale předpokládá, že se finanční situace HMM zlepší. Navíc vláda již nemůže dopustit další selhání, nyní jediného svého nejdůležitějšího lodního kontejnerového dopravce.

4.4.4 Opatření do budoucna

V otázce opatření do budoucna, manažer námořní přepravy podniku XYZ odpověděl jasně. Domnívá se, že na rejdaře nelze dohlížet, protože jim momentálně trh patří. Vhodné by bylo udělat jakýsi test „zdraví“ rejdařů, avšak nyní se každý rejdař potýká s dluhy. Nemyslí si ale, že by se podobná situace jako se stala s Hanjinem mohla v nejbližší době opakovat. Hanjin se toho nebál, dal ruce pryč od problému a nechal ho v mezinárodních vodách. To podle manažera firmy XYZ není obchod, protože jestliže rejdař veze zboží pro globální firmu typu Samsung, či veze zboží pro čínskou armádu, tak by měl spolu s vládou mít určitou zodpovědnost.

Na takovéto situace se nyní podnik připravuje víc než předtím. Důkladněji sleduje finanční ztráty jednotlivých rejdářských společností a je více ostražitý. Doporučuje také svým zákazníkům více se pojišťovat. Problém je ale ten, že pro zákazníka je nejdůležitějším kritériem cena. Zákazníkům je tak jedno, na jaké lodi se zboží přepravuje, a navíc se nepojišťují, protože by to stálo peníze navíc. Bylo by proto vhodné změnit chování zákazníků či koncových spotřebitelů, kteří si kladou příliš vysoké požadavky jen na svou zakázku a ke všemu jinému jsou lhostejní. Dále je důležité vybírat si poctivé přepravce, posílat zboží přes prémiové rejdaře a nebýt závislí jen na jednom rejdaři. Velká prémiová rejdářství by neměla mít lodě starší 7 let, lodě by měly být relativně šetrné k životnímu prostředí a rejdaři by neměli mít zásadní dluhy.

Na krach Hanjinu již začali reagovat i jiné rejdářské společnosti, které podnikají kroky k lepší budoucnosti. Aliance „The Alliance“, o které již byla zmínka v předchozí kapitole, jako první přišla s nápadem vytvoření nouzového fondu, který by byl jakousi zárukou k získání uvíznutého nákladu, pokud by jeden z členů aliance zkrachoval, jako tomu bylo v roce 2016 s Hajinem. Jednalo by se o zavedení finančního mechanismu, který by pokrýval škody vzniklé nepředvídatelnou událostí. Z těchto peněz by byly placeny provozní náklady, které jsou nutné k přijetí lodi do přístavu, k vykládce kontejnerů aj.

V září roku 2017 americké námořní regulační úřady hlasovaly pro vytvoření námořní aliancí „The Alliance“ nouzový fond, který by měl být ve výši 50 milionů dolarů. Stávají se tak první aliancí, která vytvořila takováto opatření. Fond by měl být zpravován neutrálním správcem. Každý člen aliance by přispěl do fondu počátečním vkladem 1 milion dolarů a 9 milionů by následně dodal. Poté co by se z fondu odebraly peníze, by fond musel být doplněn, aby byl stále „zdravý“ a k dispozici.

Tato opatření jsou nutná proto, aby se znovu nestal stejný scénář jako z Hanjinem, kdy došlo k chaosu v celém dodavatelském řetězci. Je těžké říci, zda by 50 milionů dolarů v novém pojistném fondu bylo na pokrytí škod dostatečné. Přesto se však jedná o zodpovědnou obchodní reakci, která by aliančním partnerům mohla zajistit i jakousi konkurenční výhodu. Zákazníci si díky fondu budou jisti, že pokud povezu zboží s jakoukoliv společností z aliance, dostanou své zboží spolehlivě a v čas, ať by nastala jakákoliv neočekávaná událost. Detailní informace o fungování fondu pro nouzové situace i právní rámec fondu je ještě v jednání. Řeší se možné změny a nedostatky. Komunikace rejdářských společností vzhledem k tomu, že sídlí napříč celým světem, není jednoduchá. Doufá se, že v budoucnu přijmou stejná nouzová opatření i aliance „M2“ a „OCEAN Alliance“ přesto, že obě aliance se nyní vzpouzí a tvrdí, že finanční stabilita jejich členů je v pořádku. Není tedy k vytvoření fondu důvod. Zákonodárci v USA nyní také diskutují o tom, jak rozšířit pravomoci v rámci Federálního výboru pro námořní komisi (FMC), aby měli větší dohled nad samotnými dopravci a aliancemi. Komisař FMC pan Doyle uvedl že: *„kolaps minulého roku byl probuzením pro všechny námořní dopravce i logistický řetězec“* dále také uvádí, že *„při pohledu zpět se věci mohly dělat jinak, ale při pohledu dopředu je třeba něco udělat jinak“* (NERO, 2017).

4.5 Matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika

Po identifikaci rizik v podniku XYZ, která byla zjištěna pomocí polostrukturovaného rozhovoru s manažery podniku, následuje analýza rizik. Pro analýzu rizik bude využita matice výskytu/dopadu rizika. Matice slouží k identifikaci nejvíce rizikových míst v logistickém systému.

Dříve než budou jednotlivé rizikové události zaneseny do matice, je nutné tyto události ohodnotit vzhledem k pravděpodobnosti výskytu rizikové události a k velikosti dopadu rizikové události, neboli k závažnosti nebezpečí. Obě charakteristiky, podle kterých budou rizika hodnocena, jsou na škále 1 až 5 hodnocena slovně. Toto slovní ohodnocení je uvedeno v příloze číslo 1 a číslo 2. Číslo 5 představuje nejvyšší riziko, zatímco číslo 1 představuje málo významné riziko. Rizika byla ohodnocena na škále od 1 do 5 na základě již zmíněných rozhovorů dle subjektivních názorů manažerů firmy XYZ na výskyt rizika a jeho následný dopad.

Tabulka č. 8-Vyhodnocení rizika dle matice výskytu/ dopadu rizika

Rizikové události	Pravděpodobnost výskytu rizikové události (1-5)	Velikost dopadu rizikové události (1-5)	Vyhodnocení rizika (výskyt * dopad)
A. – poškození dodávky	4.	2.	8.
B. – vnější rizika	5.	2.	10.
C. – růst cen	4.	2.	8.
D. – nedodání v čas	4.	3.	12.
E. -vysoké nároky zákazníků	4.	1.	4.
F. – problémy s placením	2.	2.	4.
G. – selhání lidského faktoru	4.	2.	8.
H. – neúplná dodávka, záměna položek	3.	2.	6.
CH. - využití náhradních zařízení	2.	2.	4.
I. – vyčerpaná kapacita rozvozu	3.	2.	6.
J. - odcizení zboží	3.	3.	9.
K. – výpadek dopravce	2.	4.	8.
L. – nedostatečná kapacita skladu	1.	2.	2.
M. – nízký počet zakázek	1.	3.	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 8 vyplývá, jaké rizikové události představují pro podnik největší riziko. Udává to sloupec „vyhodnocení rizika“. Rizikové události, které mají nejvyšší

hodnotu ve zmíněném sloupci, jsou pro podnik nejvíce ohrožující. Pro podnik jsou nejvíce rizikové následující události: vnější rizika (vyšší moc), poškození dodávky, nedodání zboží v domluveném čase, růst cen, selhání lidského faktoru a výpadek dopravce. V následující tabulce č. 9 jsou rizikové události zaneseny do dvojrozměrné matice, podle předchozího vyhodnocení rizika.

Tabulka č. 9-Rizikové události zanesené v matici

Velký dopad	5					
	4		K			
	3	M		J	D	
	2	L	F, CH	H, I	A, C, G	B
	1				E.	
Malý dopad		1	2	3	4	5
		Malý výskyt rizika			Velký výskyt rizika	

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní jsou již rizika rozdělena do skupin dle závažnosti. K tomuto rozdělení bude sloužit matice výskytu/ dopadu rizika dle FOTRA (2011), tabulka č. 10.

Tabulka č. 10-Matice výskytu/ dopadu rizika, dle FOTR (2011)

Velký dopad	5	5	10	15	20	25	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Vysoká významnost</div>
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
Malý dopad		1	2	3	4	5	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Střední významnost</div>
		Malý výskyt rizika			Velký výskyt rizika		

Zdroj: vlastní zpracování, z dat: FOTR, 2011

4.6 Vyhodnocení rizik

Na základě vyhodnocení rizika lze zjistit naléhavost přijetí opatření ke snížení rizik. Z matice lze vyčíst, jaké rizikové události by pro podnik měly být prioritou, tedy které by měl podnik neprodleně řešit. Rizika v matici jsou uspořádána do 3 skupin podle významnosti

- **Rizika s nízkou významností**

Tato skupina rizik se v matici nachází v levém dolním rohu a je vyznačena světle modrou barvou. Jedná se o rizika, která mají nízkou významnost, tudíž jsou bezvýznamná či akceptovatelná. Do této skupiny rizik lze zařadit tato rizika:

- a. problémy s placením zakázek zákazníky- společnost spolupracuje v rámci námořní přepravy většinou se stálými zákazníky, kteří platí včas, nebo mají spolu dohodnuté speciální podmínky placení.
- b. nedostatečná kapacita skladu- s tímto problémem společnost bojovala již v minulosti, avšak v posledních letech se jí podařilo rozšířit skladové prostory.
- c. nízký počet zakázek- tento obor podnikání je v posledních letech velmi žádaný, tudíž je malá pravděpodobnost, že by nastala situace, kdy by došlo k nedostatku zakázek. Mohlo by se tak stát pouze v případě, že by společnost měla nekvalitní servis a zákazníci by odcházeli ke konkurenci, nebo by od námořní dopravy přecházeli k dopravě letecké.
- d. nutnost využití náhradních zařízení či pracovníků z důvodu poruchy (např. porucha vozu)

▪ **Rizika se střední významností**

Rizika se střední významností leží uprostřed matice a jsou značena tmavě modrou barvou. Představují pro podnik mírné riziko, avšak se mohou snadno přehoupnout i do rizika nepříznivého. Podnik by měl tato rizika udržovat v přijatelné míře a průběžně je kontrolovat. Rizika se střední významností najdeme v podniku nejvíce, jedná se o všechna zbylá identifikovaná rizika. Pokud jde o ošetření rizik, bylo by vhodné, aby byla tato rizika sdílena, nebo aby se je podnik snažil redukovat. Nejhůře z vyhodnocení rizik, vyšla rizika následující:

- a) nedodání zboží včas
- b) vnější neočekávaná rizika- uvíznutí lodi na mělčině, stávky, svátky, přírodní vlivy, pirátství
- c) odcizení zboží či jen jeho části během cesty
- d) poškození dodávky, obalu
- e) růst cen a poplatků (zvyšování námořní sazby), legislativní změny
- f) selhání lidského faktoru- špatné polepení štítky při příjmu, chyba skladové evidence
- g) výpadek dopravce

Většina výše zmíněných rizik byla již v práci popsána v předchozích kapitolách, viz kapitola 4.3 a 4.4, nebo budou ještě popsána v kapitole následující, tedy

v kapitole 4.7 „Reklamace podniku XYZ“. Tato rizika budou výchozí pro poslední kapitolu praktické části, kde budou navržena řešení, jak těmto rizikům předcházet či je eliminovat.

Dále byla v této skupině vyhodnocena ta rizika, která se pohybovala na hraně mezi střední a malou významností, mezi které patří: vysoké nároky zákazníků na dodací lhůty, neúplná dodávka, vyčerpaná kapacita rozvozu.

▪ **Rizika s vysokou významností**

Tato skupina rizik je umístěna v pravém horním rohu tabulky a je označena fialovou barvou. V těchto políčkách se nachází rizika, která se v podniku vyskytují často a mají významný či kritický dopad na podnik. Jedná se o rizika pro podnik nepřijatelná či nežádoucí. V podniku XYZ nebyla vyhodnocena žádná rizika jako nepřijatelná.

Jakákoliv dopravní, logistická společnost dělá jakéhosi prostředníka mezi dodavatelem a koncovým zákazníkem, stejně tak je prostředníkem i společnost XYZ. Z matice vyšlo, že neexistuje žádné riziko, které by v současné situaci mohlo kriticky narušit chod podniku. Existuje ale spousta menších rizikových událostí, kterými se firma musí zabývat. Tyto menší události, mají na podnik dopad v tom smyslu, že jim navyšují náklady či může dojít ke zpoždění zásilky, ale nenaruší celý chod podniku. Tato rizika nedávají důvod k obavám z krachu podniku. I přesto je nutné, aby podnik s těmito menšími riziky bojoval. Je to nutné z důvodu, jestliže např. dojde ke zvýšení námořních sazeb, pak toto navýšení má vliv pouze na konečného spotřebitele, nikoliv na přepravní společnost. Avšak pokud se tak stane, zákazník (konečný spotřebitel) podá špatné reference na přepravní společnost. Nezajímá ho, že k navýšení sazeb došlo kvůli rejdářům a ne kvůli logistické společnosti.

V tomto oboru podnikání rozhoduje každá „maličkost“ o prestiži. Konkurenčních firem je velké množství, a tak podniky musí nabízet tu nejlepší kvalitu poskytovaných služeb, jinak zákazníci budou poptávat firmy jiné.

4.7 Reklamace v podniku XYZ

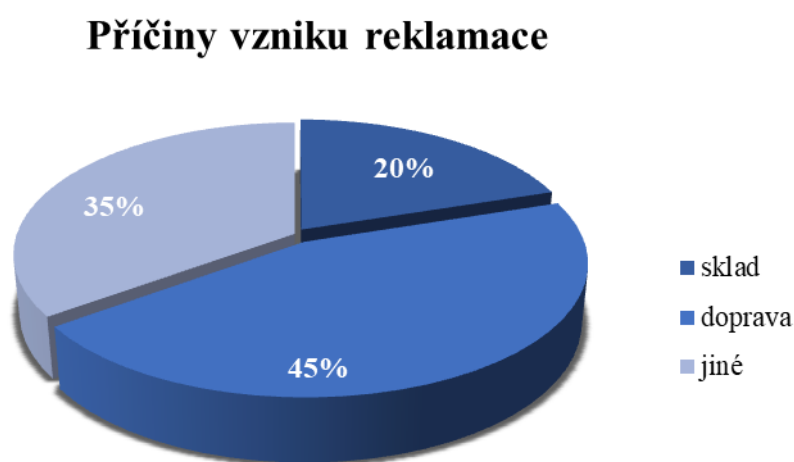
Jak bylo v práci již několikrát uvedeno, logistika patří k nejvíce rizikovým oborům. Než je zákazníkovi předáno správné, kvalitní zboží, ve sjednaný čas a na sjednané místo,

projde zásilka rukama několika pracovníků, je přepravováno různými dopravními prostředky, několikrát skladováno, překládáno či vykládáno. Chyba může nastat téměř kdekoliv. Je proto velmi důležité, aby se podniky uměly zodpovídat za vzniklé chyby. Každý zákazník, kterému je něco poskytováno za úplatu, má právo na reklamaci. Reklamací dává zákazník najevo poskytující firmě, že došlo k vadě v plnění závazkového vztahu. I díky reklamacím lze zjistit, kde se podnik dopustil největší chybovosti v poslední části logistického řetězci. Tedy v těch okamžicích, kdy je přejímka zboží na sklad a následně, když dojde k vyskladnění a převozu zboží ke konečnému zákazníkovi.

Ani firma XYZ není bezchybná a několikrát do roka musí jednat s nespokojenými zákazníky kvůli selhání nějaké části logistického systému. Podnik se snaží reklamacím předcházet, nejen z důvodu, že jsou reklamace administrativně náročné, ale mohou způsobit také ztrátu dobrého jména podniku, či může dojít ke ztrátě loajality zákazníků. Když k pochybení ze strany firmy XYZ přece jen dojde, je firma nucena zamyslet se nad tím, kde se stala chyba. Reklamace jsou jakýmsi motorem pro zkvalitňování logistických procesů.

Níže je uveden hrubý, procentuální odhad příčin reklamací v odděleních podniku XYZ viz graf č. 5. Tento odhad byl proveden na základě interních statistických dat manažerem logistických řešení.

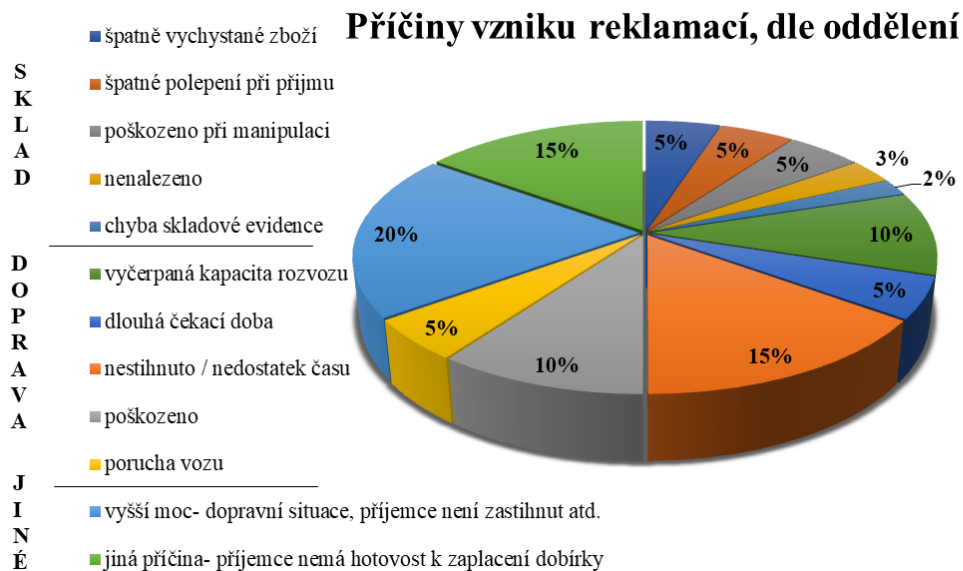
Graf č. 5-Procentuální odhad příčin reklamací



Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

Jak lze vidět v předchozím grafu č. 5 k pochybení může dojít ve skladě, v dopravě, nebo za chybovostí stojí vyšší moc či jiné důvody (např. zákazník). V grafu č. 6 jsou uvedeny konkrétní příčiny reklamací v jednotlivých odděleních firmy, ve kterých se může vyskytnout problém.

Graf č. 6-Příčiny vzniku reklamací, dle oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

Z grafu je patrné, že největší pochybení podniku se týká poškození zboží, nestihnutí zavést zásilku v čas na místo určení, dále to je vyčerpaná kapacita rozvozu, vyšší moc a jiné důvody, čímž je narušen plynulý chod logistického řetězce. Uvedené příčiny reklamací nejsou jediné reklamace, ke kterým může dojít. Byly vybrány pouze ty nejčastější. Z grafu č. 5 a 6 je zřejmé, že se nejvíce reklamací vztahuje k dopravě a k již zmíněné vyšší moci, kterou podnik nemůže ovlivnit, zatímco na skladě dochází jen k menším pochybením.

Aby praktická část diplomové práce nevycházela pouze z odhadů, poskytla firma XYZ pro tuto práci konkrétní číselné řady reklamací za poslední dva roky, které se týkají reklamací za sklad a dopravu. V těchto reklamacích nejsou zahrnuty reklamace, které jsou zapříčiněny vyšší mocí, či jinou příčinou.

Firma eviduje počty reklamací týkající se jejich skladu a dopravy. Z těchto dat pro roky 2016 a 2017 bude práce vycházet. Reklamace byly zkoumány u 35 pravidelných zákazníků společnosti XYZ. Graf č. 7 zobrazuje celkový počet reklamací v dopravě a na skladu za oba zmíněné roky. V těchto letech byl celkový počet reklamací 862 a výše přijatých a vydaných objednávek byla na úrovni 106 360.

Graf č. 7-Celkové reklamace ve společnosti XYZ



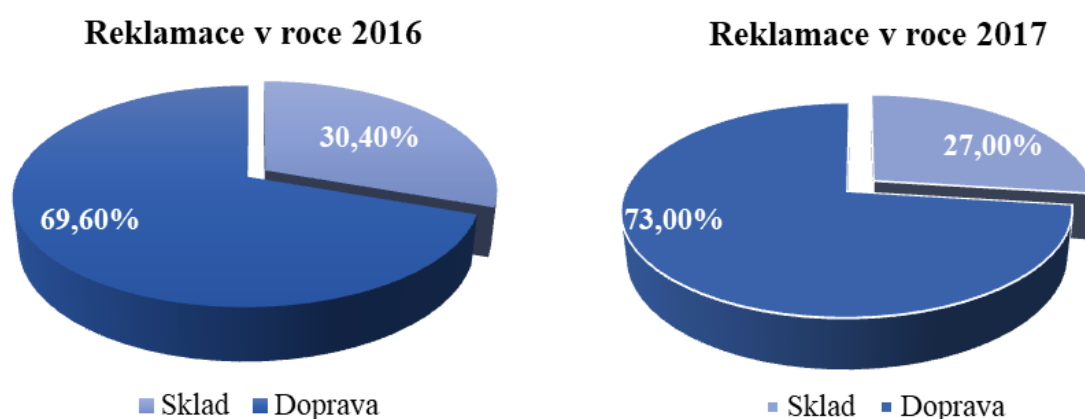
Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

Již na první pohled je patrné, že došlo k jedinému velkému vychýlení v rámci přijatých reklamací, jinak se reklamace pohybují bez větších výkyvů. Nejnižší počet přijatých reklamací se pohybuje od 10 do 20 za měsíc. Průměrný počet však vychází kolem 35 reklamací za měsíc.

Větší hodnoty počtu přijatých reklamací se vyskytují od června do října roku 2016, přičemž v září téhož roku byl počet přijatých reklamací enormní. Podnik XYZ obdržel v tomto měsíci 126 reklamací od zákazníků. Reklamací, které se týkaly oddělení dopravy, bylo přijato 106, reklamací týkajících se skladu bylo 20. Jeden z hlavních důvodů, proč byl v tomto měsíci zaznamenán tak vysoký nárůst počtu reklamací v dopravě, byl krach rejdařské společnosti Hanjin. Firma XYZ dlouho čekala na zboží, které bylo na lodi. Nebyla to chyba přepravní společnosti XYZ, že se tak stalo, avšak zákazníci, kteří měli zajištěnou přepravu od této společnosti, neobdrželi své zboží ve sjednaném termínu, takže měli na reklamaci nárok.

Nyní bude na chybovost nahlédnuto konkrétněji. Budou rozebrány reklamace týkající se dopravy a skladu. Dále bude v těchto oblastech zkoumána kvalita poskytovaných logistických služeb. V níže uvedeném grafu č. 8 lze vidět, jakým podílem se na reklamacích podílí doprava, a jakým podílem skladová činnost. V průměru podnik nejvíce chybuje v oblasti dopravy, a to ze 71,3%, kvůli kterým následně přijímá reklamace od zákazníků. Činnost ve skladě se na vznik reklamací podílí z 28,7%.

Graf č. 8-Podíl reklamací ve skladu a v dopravě



Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

4.7.1 Reklamace v oddělení skladu

Reklamací skladu je myšlena taková reklamace, která byla způsobena zaměstnanci skladu v podniku XYZ. Může se jednat například o:

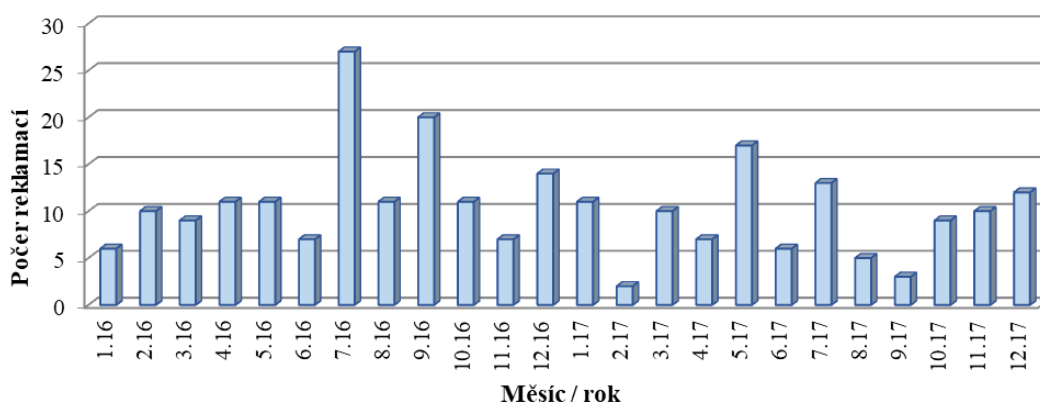
- špatně vychystané zboží (špatné množství, úplně jiné zboží...)
- špatné polepení štítků při příjmu zboží
- chyba skladové evidence
- poškození zboží při manipulaci během příjmu/ výdeji
- zboží nebylo nalezeno

V roce 2016 bylo podáno od 35 zákazníků 144 reklamací, které se týkaly pochybení skladu. V roce 2017 bylo zaznamenáno skladových reklamací 105, viz graf č. 9. Došlo tedy k mírnému poklesu výskytu reklamací způsobených činnostmi zaměstnanců na skladě. K pochybení na skladě dochází převážně kvůli selhání lidského faktoru. Toto riziko

se v logistice vyskytuje, a pokud lidé nebudou nahrazeni stroji, bude se vyskytovat i nadále. Chybovat je lidské, a navíc v dnešní době skladníci pracují pořád pod větším tlakem, z důvodu kladení stále většího důrazu na rychlost, kdy v co nejkratší době musí zpracovat velký objem zboží. Problémem není jenom čas, ale také nedostatek pracovních sil. Skladníci se tak snadno přepočítají, překliknou se v zadání dat do systému či neúmyslně zamění zboží. Podniky s rizikem selhání lidského faktoru a neúmyslnými chybami musí počítat.

Graf č. 9-Skladová činnost- příčina vzniku reklamace

Oddělení skladu- reklamace



Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

4.7.1.1 Ukazatele kvality logistických služeb

Hlavním cílem dopravních a logistických podniků je vyhovět přání zákazníka a dopravit mu požadované zboží v čas a v neporušené kvalitě. Na trhu existuje velké množství konkurenčních firem, a tak je pro podnik důležité, aby nabízené služby byly v první řadě za dobrou cenu a byly vykonány bezchybně. Pro představu, jak si podnik vede v kvalitě logistických služeb, byly vybrány čtyři ukazatele. Ukazatele byly hodnoceny kvartálně v období dvou let u 35 zákazníků společnosti XYZ. Data, která byla pro výpočet potřebná, byla získána z informačního systému skladu společnosti XYZ. První dva ukazatele se týkají oblasti skladování. Výpočet se bude týkat kompletnosti expedovaných objednávek a podílu poškozeného zboží při manipulaci se skladovými jednotky. Další ukazatele se budou týkat distribuce zboží, které budou blíže popsány v podkapitole 4.7.2 „Reklamace v oddělení distribuce“.

1. Kompletnost expedovaných objednávek (v %)

[1]

$$\frac{\text{počet v pořádku vychystaných objednávek}}{\text{celkový počet objednávek k expedici}} * 100$$

Výsledek tohoto ukazatele zobrazuje, jak velká je chybovost v oddělení skladu při vychystání zboží. Jak lze vidět v tabulce č. 11, kompletnost v pořádku vychystaných objednávek je vyhodnocena na úrovni 99,8%, což vypovídá o dobré kvalitě skladových služeb, které si firma dlouhodobě udržuje.

Tabulka č. 11-Kompletnost expedovaných objednávek

Kompletnost expedovaných objednávek (35 zákazníků)									
kvartál	1Q 2016	2Q 2016	3Q 2016	4Q 2016	1Q 2017	2Q 2017	3Q 2017	4Q 2017	celkem
špatně vychystané objednávky	16	19	36	21	15	20	14	20	161
výdej	10252	11849	10593	11924	10776	10761	10371	11748	88274
kompletnost v pořádku vychystaných objednávek (%)	99,843	99,839	99,660	99,824	99,860	99,814	99,865	99,829	99,817

Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

2. Podíl poškozeného zboží (v %)

[2]

$$\frac{\text{počet poškozených skladových jednotek}}{\text{celkový počet skladových jednotek}} * 100$$

Ukazatel zobrazuje míru poškození skladových jednotek v oddělení skladu při manipulaci se zbožím. K poškození zboží může dojít během jeho příjmu, výdeji nebo během manipulace ve skladu. Firma XYZ eviduje počet poškozeného zboží při manipulaci během příjmu a výdeji. Z těchto dat bude ukazatel vycházet.

Tabulka č. 12-Podíl poškozeného zboží při manipulaci ve skladě

Podíl poškozeného zboží (35 zákazníků)									
kvartál	1Q 2016	2Q 2016	3Q 2016	4Q 2016	1Q 2017	2Q 2017	3Q 2017	4Q 2017	celkem
poškozeno při manipulaci	6	7	14	8	6	8	5	8	62
příjem + výdej	12474	14267	12924	14120	12883	13122	12543	14027	106360
poškozeno (%)	0,048	0,05	0,109	0,057	0,0047	0,06	0,04	0,057	0,053
kompletnost nepoškozených skladových jednotek (%)	99,952	99,95	99,891	99,943	99,953	99,94	99,96	99,943	99,941

Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

Jako předchozí ukazatel, tak i tento ukazatel vypovídá o dobré kvalitě skladových služeb. V průměru u 99,94% skladových jednotek nedojde k poškození během manipulace ve skladě, viz tabulka č. 12. Pokud by se procento poškození navyšovalo, měl by to být pro podnik impulz ke změně manipulační techniky nebo ke změně způsobu uložení zboží.

Daly by se počítat i další ukazatele, jako např. průměrná doba vyřízení reklamace či podíl ztrát na skladě, ale tato data pro práci nejsou k dispozici. K odcizení zboží na skladě v podniku XYZ také čas od času docházelo, kdy pachatelé byli přímo zaměstnanci skladu. Podnik se proti tomuto riziku brání tím, že si pečlivě vybírá své zaměstnance a dále také zlepšil kamerový systém ve skladě.

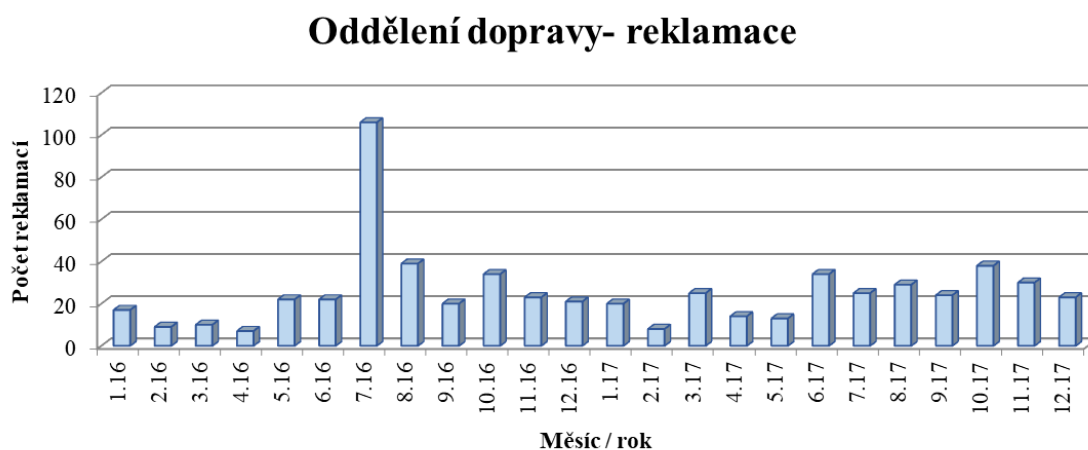
4.7.2 Reklamace v oddělení distribuce

Reklamace na úrovni dopravy je zde myšlena jako reklamace, která je spojena s dopravou podniku XYZ, kdy např. dojde k chybě při rozvozu, nebo svozu jejich zákazníků. Pokud je zboží poškozené, nebo chybí při příjmu a doprava je organizována v režii zákazníka, pak se tyto reklamace neevidentují. Nejčastější důvody reklamací v dopravě mohou být například:

- vyčerpané kapacity rozvozu
- dlouhá čekací doba (není to jejich chyba)
- nestihnuto / nedostatek času
- poškozeno zboží během přepravy
- porucha vozu

V roce 2016 bylo u 35 zákazníků zaznamenáno 330 reklamací, které se týkaly pochybení v oddělení dopravy. V roce následujícím počet reklamací klesl na 283, viz graf č. 10. I tak je počet reklamací kvůli pochybení v distribuci 2x větší než skladových reklamací. Dopravu má, pokud tomu není ve smlouvě uvedeno jinak, podnik XYZ ve své režii, avšak nemá vlastní flotilu. Na zajištění dopravy využívá společnost více dopravců. Počet aut, která jsou denně potřeba na rozvoz, se pohybuje v rozmezí 42-61 (viz obrázek č. 2). Požadavky zákazníků lze zajistit pouze s větší flotilou vozidel. Společnost XYZ spolupracuje s dopravci, kteří jezdí výhradně jen pro ni, nebo s dopravci, kteří jsou spíše jednorázoví, a kteří poskytují společnosti XYZ např. 2 auta denně. Pokud se na silnici objeví auto s logem společnosti XYZ, jedná se pouze o investici do reklamy pro majitele vozidel čili pro jejich externí dopravce. Vyjma pár aut v Rakousku vlastní automobily nemají.

Graf č. 10-Doprava- příčina vzniku reklamace



Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

Jeden z důvodů proč může dojít k poškození zboží během přepravy je ten, že skladníci a následně i řidiči zboží do automobilů špatně umístí a nekvalitně připevní. Často se tak stává kvůli tomu, že je na rozvoz málo času a řidiči pak často zanedbávají pravidelnou kontrolu zajištění a správnou fixaci nákladu. Dále hraje velkou roli hustota provozu, kvalita dopravních cest, rychlost nakládky auta, možné komplikace při vykládce a malý počet kvalifikovaných řidičů. Kvůli těmto důvodům dochází často k tomu, že se zboží

nedostane k zákazníkovi včas. Ve hře je spousta dalších faktorů, které včasnost doručování ovlivňují. Může se jednat např. i o tyto skutečnosti:

- I. Dostupnost zásilky při nakládce- řidič zásilku může hledat a nemusí ji najít, protože může ležet jinde než má, nebo ji omylem naložil jiný řidič, viz obrázek č. 2, sloupec „počet nenalezených zásilek“.
- II. Práce dispečerů- na obrázku č. 2 ve sloupci „počet nenaložených zásilek" je znázorněn počet zásilek, které se nenaložily. Důvodem může být i to, že se zásilka jednoduše nevešla do auta. Dispečeri, kteří plánují práci pro řidiče, pracují s tím, co vidí ve firemním softwaru společnosti XYZ. Stačí, aby zaměstnanec skladu špatně zaměřenou zásilku zadal do systému, nebo napsal špatně do dokladů a zásilka či paleta se už fyzicky nedá naložit. V tomto případě zůstane zásilka na překladišti a doručuje se standardně až následující den. V tomto bodě hraje roli kvalita, zkušenost dispečera a lidská chyba, které ovlivňují úspěšnost doručování.

Obrázek č. 2-Faktory ovlivňující včasnost doručení

Service date	počet aut	počet nenaložených zásilek	počet nenalezených zásilek
Ø 1/2017	45		4
Ø 2/2017	42	1	4
Ø 3/2017	42	2	4
Ø 4/2017	50	8	5
Ø 5/2017	55	8	6
Ø 6/2017	55	8	7
Ø 7/2017	54	15	8
Ø 8/2017	52	11	8
Ø 9/2017	56	7	7
Ø 10/2017	60	10	10
Ø 11/2017	61	79	13
Ø 12/2017	57	38	11

Zdroj: vlastní zpracování, z IS dat společnosti XYZ

- III. Dostupnost aut- ne vždy se společnosti XYZ podaří zajistit požadovaný počet vozidel nad denní objem práce, tím pádem nejsou rozvezeny všechny zásilky.

Nedostatek řidičů představuje problém pro celou společnost v ČR. Následek je ten, že rozváží zásilky kde kdo a dopravci jsou úplně v jiné vyjednávací pozici než před pár roky. Jednak si mohou klást větší podmínky ohledně cen, kvalitně horší řidiči se hůře

sankcionují, protože dopravci jiné řidiče nemají. Celkově se hůře prosazují jakékoliv změny. Společnost XYZ se situaci na trhu musí přizpůsobit.

4.7.2.1 Ukazatel kvality logistických služeb

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole u skladových reklamací, i v oblasti distribuce bude vypočtena kvalita poskytovaných služeb podniku XYZ. Také v tomto případě byly vybrány dva ukazatele. První z nich je podíl poškozeného zboží během přepravy a druhým ukazatelem je včasnost doručení zboží zákazníkovi. Právě včasnost doručení bývá většinou hlavním kritériem, pro hodnocení úrovně servisu logistických služeb.

1. Podíl poškozeného zboží během přepravy (v %) [3]

$$\frac{\text{počet poškozených jednotek}}{\text{celkový počet jednotek}} * 100$$

Během přepravy zboží ke konečnému zákazníkovi dochází k většímu poškození, než tomu bylo u manipulace ve skladě. Výsledek značí, že podíl poškozeného zboží je na úrovni 0,154%. Tento výsledek je únosný, co se týká kvality poskytovaných služeb. Avšak pokud by se podnik snažil být bezchybný, měl důrazně trvat na školení a přísné kontrole řidičů, aby dbali na správné umístění a fixaci zboží ve vozu.

Tabulka č. 13-Podíl poškozeného zboží během přepravy

Podíl poškozeného zboží během přepravy (35 zákazníků)									
kvartál	1Q 2016	2Q 2016	3Q 2016	4Q 2016	1Q 2017	2Q 2017	3Q 2017	4Q 2017	celkem
poškozeno během přepravy	8	11	35	16	11	13	21	19	134
výdej	10252	11849	10593	11924	10776	10761	10371	11748	88274
kompletnost nepoškozených jednotek v %	99,92	99,91	99,66	99,87	99,89	99,88	99,8	99,84	99,846

Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

2. Včasnost doručení (v %) [4]

$$\frac{\text{počet včas dodaných zásilek}}{\text{celkový počet zásilek}} * 100$$

Ukazatel, včasnost doručení, sleduje v jaké míře se podniku XYZ daří zásilky dodat zákazníkovi včas. Jak vyplývá z tabulky č. 14 u necelého půl procenta, není doručeno zákazníkovi zboží v čas. Ze všech výše zmíněných ukazatelů zde dochází k největšímu pochybení.

Tabulka č. 14 Včasnost doručení zásilky

Včasnost doručení (35 zákazníků)									
kvartál	1Q 2016	2Q 2016	3Q 2016	4Q 2016	1Q 2017	2Q 2017	3Q 2017	4Q 2017	celkem
včas nedoručené zásilky	23	32	104	49	33	38	62	57	398
výdej	10252	11849	10593	11924	10776	10761	10371	11748	88274
kompletnost doručení v %	99,78	99,73	99,02	99,59	99,7	99,65	99,4	99,51	99,548

Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

Jak se dalo předpokládat a nyní se potvrdilo, nejvíce reklamací se týká oddělení dopravy. Podnik by se měl na chybovost v dopravě zaměřit, protože pokud zákazníkovi nedoručí zboží včas opakovaně, je předpoklad, že by zákazníci mohli začít přecházet ke konkurenčním firmám.

Společnost XYZ všem svým zákazníkům nedovází stejné množství zboží, a navíc je zboží zákazníkům dováženo v různých časech. Dalo by se tak předpokládat, že u zákazníků, kterým podnik XYZ vychystává a zaváží více zboží, dojde ze strany dopravního a logistického podniku XYZ k většímu pochybení ze strany zaměstnanců. Čím více řádků má dodací list, tím je pracnější a časově náročnější zboží na cestu vychystat. Díky zasláným interním informacím z IS systému firmy, lze tuto hypotézu potvrdit či vyvrátit. U 35 zákazníků v roce 2016 má firma uveden počet řádků dodacího listu, na příjmu a výdeji za měsíc. U stejných 35 zákazníků je uvedeno, který ze zákazníků reklamoval služby podniky XYZ, které se týkaly buď pochybení ze strany dopravy, nebo skladu.

Lze si tedy položit otázku, zda má počet řádků dodacího listu vliv na vznik chybné události, kdy dojde k selhání lidského faktoru, která následně vede k reklamaci zákazníka.

H₀: Mezi počtem řádků dodacího listu a vznikem reklamace neexistuje závislost

H₁: Mezi počtem řádků dodacího listu a vznikem reklamace existuje závislost

Tabulka č. 15- Asociační tabulka – reklamace / DL

Vznik reklamace	Počet řádků dodacího listu		Celkem
	nad 250	do 250	
ano	58	37	95
ne	80	245	325
Celkem	138	282	420

Zdroj: vlastní zpracování

Není nutné provést výpočet teoretických četností, protože počet pozorování je větší než 40, konkrétně n= 420. Bude tedy využít χ^2 test pro nezávislost.

$$\chi^2 = \frac{420 \cdot (58 \cdot 245 - 37 \cdot 80)^2}{95 \cdot 325 \cdot 138 \cdot 282} = 44,24 \quad [5]$$

Kritická hodnota: $\chi^2_{0,05(1)} = 3,841$

$\chi^2 > \chi^2_{0,05(1)}$ **H₀ o nezávislosti zamítáme**

44,24 > 3,841 H₀ o nezávislosti zamítáme – je přijata alternativní hypotéza- závislost je významná. Počet řádků dodacího listu ovlivňuje vznik reklamace.

Síla závislosti: $|V| = \sqrt{\frac{44,24}{420}} = 0,32 \quad [6]$

Z výsledku síly závislosti vyplývá, že zkoumané znaky leží na pomezí slabé, až středně silné závislosti.

Pro posouzení míry rizika/ ohrožení, byly vybrány následující charakteristiky:

Relativní riziko

$$RR = \frac{a \cdot (c+d)}{c \cdot (a+b)} = \frac{58 \cdot (80+245)}{80 \cdot (58+37)} = 2,48 \quad [7]$$

Pravděpodobnost vzniku reklamace u DL, který má nad 250 řádků je 2,48 -krát vyšší než u DL, který má do 250 řádků.

Poměr šancí

$$OR = \frac{a*d}{b*c} = \frac{58*245}{37*81} = 4,80$$

[8]

U DL, který má počet řádků nad 250 je 4,80 - krát vyšší šance na vznik reklamace než u DL, který má počet řádků do 250.

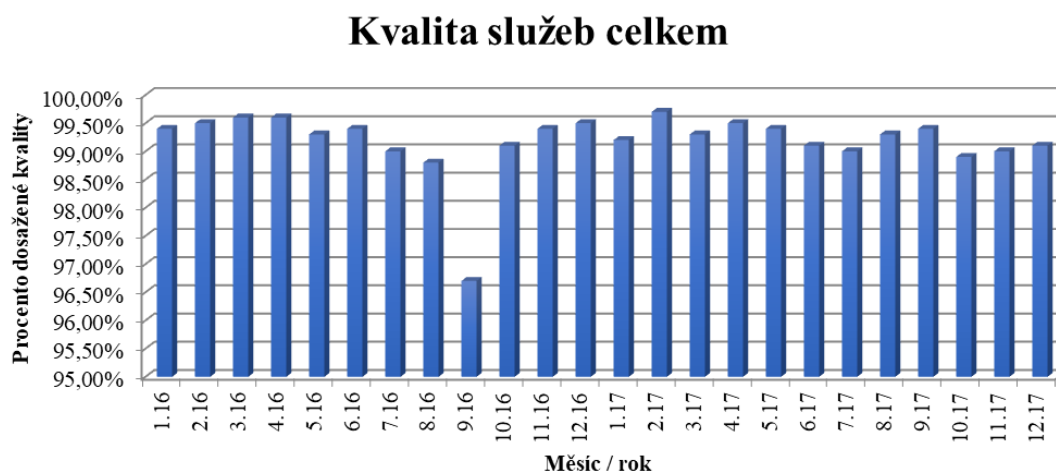
Pokud bychom se neptali, kolikrát je vyšší pravděpodobnost či šance na vznik reklamace, ale ptali bychom se, o kolik je vyšší pravděpodobnost vzniku reklamace, výsledek by byl následující:

Pravděpodobnost vzniku reklamace u DL, který má více než 250 řádků je o 0,36 vyšší, než u DL, který má méně než 250 řádků, to je o 59,68%. [9] [10]

Z této analýzy vyplývá, že pokud mají dodací listy zákazníka víc jak 250 řádků za měsíc, lze konstatovat, že pravděpodobně dojde k pochybení ze strany zaměstnanců, které povede následně k reklamaci ze strany zákazníka. Síla závislosti mezi zkoumanými veličinami vyšla na pomezí mezi slabou až středně silnou, lze tak konstatovat, že na chybovost mají vliv i jiné faktory. Těmito faktory může být např. celkový psychický stav zaměstnance, atmosféra na pracovišti aj. Tento příklad poukazuje na pravděpodobnost vzniku riziku - selhání lidského faktoru v případě, kdy zaměstnanec vychystává více zboží. Zaměstnanec se může např. snadněji přehlédnout, nedokáže zboží v čas naskladnit či vyskladnit aj.

Cílem podniku je dosahovat kvality nabízených služeb na úrovni 99%. Přijatelná chybovost je pro podnik tedy 1%. V následujícím grafu č. 11 lze spatřit, jaká byla celková kvalita služeb v dopravě a na skladu za roky 2016 a 2017. V průměru byla celková kvalita za oba roky ve výši 99,18%, což znamená, že podnik naplnil svůj cíl. Celkový počet reklamací nebyl tak významný, aby narušil cíl podniku. V žádném měsíci podnik nedosáhl 100%, což znamená, že v každém měsíci dochází k běžnému pochybení ze strany společnosti XYZ. Pochybení vzniklo kvůli zaměstnancům skladu, nebo kvůli chybě rozvozu zboží zákazníkům.

Graf č. 11-Procento dosažené kvality služeb



Zdroj: vlastní zpracování, z interních dat společnosti XYZ

Z celkové analýzy reklamací vzniklých v oddělení skladu nebo dopravy podniku XYZ vyplývá, že rizikové události v logistickém systému nelze zcela odstranit. Podnik může eliminovat rizika, u kterých je přítomen, tedy v té části řetězce, kdy zboží přijme na sklad, kdy je zboží vychystáno a odvezeno koncovému zákazníkovi. V této oblasti by se měl podnik zaměřit na chybovost v dopravě, která je více problematická než činnost skladu. Právě doprava narušuje celkovou kvalitu poskytnutých služeb, kdy podnik nedokáže zavést zboží některým zákazníkům včas.

Podnik ale ne vždy dokáže ovlivnit, zda se zboží po cestě z Asie do sídla firmy, nebo po cestě ke konečnému zákazníkovi někde zdrží. Velkou roli tu totiž hraje vyšší moc, proti které podnik nic nezmůže. Kontrolovat předchozí činnosti logistického řetězce je také obtížné v toho důvodu, protože je firma závislá na práci jiných lidí, kteří s firmou spolupracují. Pokud oni pochybí, dojde k tomu, že se následky nesou dál a dál. Zákazník si pak stěžuje u posledního článku řetězce, tedy u podniku XYZ.

4.8 Jak se bránit před rizikovými skutečnostmi

Mnoho rizikových událostí, které vzniknou v rámci mezinárodní logistiky, mají vliv jednak na přepravní logistickou společnost XYZ, ale ovlivňují také i konečného zákazníka. Rizika v logistice nemohou být eliminována, pokud se bude snažit je odstranit jen jedna

smluvní strana. Proto jsou v práci doporučena řešení k eliminaci rizik, jednak pro zákazníky přepravní společnosti XYZ, ale i pro samotnou přepravní společnost.

Hlavním nástrojem k eliminaci vzniklých škod je, jak již bylo řečeno, pojištění. **Vhodné pojištění** se volí s ohledem na povahu přepravovaného zboží, nebo dle výskytu rizikové události. České pojišťovny nabízejí mnoho druhů pojištění, které mohou eliminovat dopad rizikové události v logistickém systému. Jednak dopad rizikové události na zákazníka, ale také na logistickou společnost XYZ. Společnost XYZ je pojištěna v Rakousku, kde sídlí její mateřská základna a v rámci svých služeb v námořní přepravě nabízí pojištění i svým zákazníkům. V příloze č. 4 lze vidět, na jaké rizikové události se pojistné krytí vztahuje. Zákazník si může vybrat ze dvou typů rozsahu pojištění. První pojištění „*Classic*“ kryje běžná rizika námořní přepravy jako je např.: „*Riziko nakládky, překládky a vykládky*“, „*Ztráta, zmizení, krádež atd.*“, „*Zamokření, rez, oxidace (předpoklad: dostatečné balení ze strany pojištěného objednatele)*“. Druhé pojištění „*Masterpiece*“ má daleko větší rozsah pojistného plnění. Kromě již zmíněných rizik nabízí pojištění rozsah plnění např. proti: „*Naložení nákladu určeného do podpalubí na palubu bez vědomí pojištěného*“, „*Riziko platební neschopnosti rejdaře (za určitých předpokladů)*“, „*Vícenáklady vzniklé v důsledku přesčasů*“ aj. V rámci individuálních konzultací se zákazníkem, se společnost snaží identifikovat rizika v jednotlivých obchodních případech. Společnost se snaží svým zákazníkům „ušít“ pojištění na míru podle specifičnosti obchodu a přepravovaného zboží.

Mezi další nástroje, jak se podnik může chránit před následky rizikových událostí, patří kromě pojištění, správné nastavení smluvních vztahů, či pravidelné proškolení svých pracovníků.

Rizikových událostí v mezinárodní logistice bylo v matici pravděpodobnosti výskytu a dopadu uvedeno velké množství. Byly vybrány jen ty nejdůležitější rizikové události, které spadají do skupiny „středně významná“ rizika, u kterých bude zpracováno doporučení, jak se před analyzovanými skutečnostmi lze alespoň částečně bránit.

4.8.1 Selhání lidského faktoru

Jedním z nejčastějších pochybení v logistice je právě riziko selhání lidského faktoru. Pokud lidská činnost nebude nahrazena stroji, nikdy se toto riziko nepodaří snížit na minimum. **Robotizace** tak může být jedním z nástrojů, jak snížit riziko lidské chybovosti.

Zavedení robotizace do logistiky by mohlo vést ke zlepšení konkurenceschopnosti podniků a k větší atraktivitě. Firmy ale mohou své zaměstnance motivovat k lepším výkonům, pokud se jim podaří vytvořit **příjemné pracovní prostředí**. Logistika je celá založena na čase a předávání informací, a tak jsou zaměstnanci často vystavováni pracovnímu tlaku. Vhodným opatřením je také **rozdělení kompetencí ve schvalovacím a kontrolním procesu**. Jedná-li se např. o skladovou činnost, kdy často dochází k chybě skladové evidence, nebo ke špatnému polepení zboží štítky při příjmu, bylo by vhodné, aby po sobě práci překontrolovali alespoň dva nebo tři zaměstnanci. Tento způsob činnosti může být pro podnik nákladnější a časově náročnější, avšak je potřeba, aby kvalita převyšovala kvantitu.

4.8.2 Vnější rizika

Mezi vnější rizika v rámci přepravy zboží z Asie do Evropy patří jednoznačně: vlivy počasí a uvíznutí lodi na mělčině. Mezi další rizika, která se ovšem nestávají příliš často lze řadit: pirátství, stávký. Kvůli špatnému počasí, či uvíznutí lodi na mělčině často dochází ke zpoždění lodi a k následnému pozdnímu dodání zboží konečnému zákazníkovi, který opět může podat reklamaci. Přírodním vlivům nelze zabránit, je však nutné s těmito riziky počítat. Společnost XYZ ví, že s těmito rizikovými skutečnostmi nelze nic dělat. Jediné co může je **seznámit zákazníka s možností výskytu těchto rizik**. Opět je zde důležité **pojištění**. Dále by si měl zákazník své zboží **objednávat s dostatečným předstihem**, aby případné zpoždění v rámci několika dní firmě nezpůsobilo potíže. Důležité také je, aby firmy, které jsou závislé na dovozu zboží z Asie, měly na skladu **pojistnou zásobu** dílů pro případné pokrytí výpadku v dovozu. Díky tomu, že většina firem využívá metodu JIT, si společnosti netvoří minimální skladové rezervy. Tuto skutečnost by přepravní firma měla svým klientům klást na srdce. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je vysoká, dopad v jednotlivých případech však zatím nebyl příliš významný. Může se ale stát, že kvůli pozdnímu doručování klienti odstoupí od námořní dopravy a budou preferovat **dopravu leteckou**.

4.8.3 Poškození dodávky či obalu

Běžným projevem rizikové události, se kterým se ve firmě XYZ často potýkají, je poškození dodávky či obalu. Vyplývá to jak z uvedených důvodů reklamací, tak ze

samotných rozhovorů s manažery sledovaného podniku. Dopad této rizikové události není pro firmu nijak kritický, avšak kvůli image společnosti by bylo vhodné toto riziko omezit. V první řadě je důležité, aby bylo zboží pojištěno. Společnost XYZ doporučuje každému svému zákazníkovi **komerční pojištění**, a to z toho důvodu, že jim nemůže zaručit něco, co není schopna garantovat, protože dohlížet na šetrné zacházení s dodávkou během celé cesty z Asie do Evropy je téměř nemožné. Záleží také na sjednaném připojištění a finanční výši spoluúčasti.

Druhým důležitým krokem by mělo být **vzdělávání svých zákazníků**. Převážně společnosti by se měly zajímat, co jejich zákazník převáží, případně mu poradit, jaký typ balení by bylo vhodné zvolit. Tento zájem o přepravované zboží zákazníků by pro podnik představoval přidanou hodnotu. V příloze č. 5 jsou zobrazeny druhy kontejnerů, které si zákazník pro přepravu zboží může u společnosti XYZ objednat. Bylo by dobré zákazníka upozornit a vysvětlit mu, že např. tento druh balení není pro zakázku vhodný a mohlo by dojít k jejímu poškození. Společnost by se měla snažit navrhnout řešení, jaké jiné balení lze využít nebo jim v případě specifčnosti objednávky **doporučit jinou firmu**, která by vhodným a bezpečným obalem uměla zajistit, aby zboží s největším procentem pravděpodobnosti dorazilo k cíli bez poškození. Dalším důvodem proč dochází často k poškození zboží, je špatně zvolený druh přepravy či vozidla. Křehké věci, nebo zboží, které podléhá rychlé zkáze, by mělo být přepravováno letecky bez ohledu na to, že je letecká přeprava dražší než námořní. Proto je důležité, aby přepravce věděl, co jeho zákazník převáží.

Další možností by také bylo najmout si např. v Číně třetí stranu (**outsourcing**), které by společnost XYZ poslala parametry zboží. Třetí strana by udělala report a mohla by konstatovat, že zboží při převzetí od dodavatele bylo v pořádku. Bylo by tak doloženo, že případná škoda vznikla až během transportu na lodi, nebo při převozu zboží po pevnině. Toto poškození se taktéž vyskytuje i při pozemní dopravě. Zákazník pak zboží u společnosti XYZ reklamuje, čímž firmě přiděluje více práce, ať administrativní, nebo s likvidací poškozeného zboží. Pokud zákazník poškozené zboží nechce, měl by podnik zboží nabídnout se slevou nějaké jiné firmě, nebo svým zaměstnancům. Pokud se ale jedná o speciální zboží (např. chemické látky) podnik zaplatí veliké náklady navíc spojené s likvidací. Většinou si musí najmout třetí stranu, odborníky, aby zboží bylo ekologicky zlikvidováno a nevznikly žádné škody. I z těchto důvodů by bylo vhodné motivovat

pracovníky, aby se zbožím zacházeli šetrně. K motivaci zaměstnanců by mohla sloužit **gamifikace**. Výstupem by mohl být žebříček nejproduktivnějších zaměstnanců, kde by zaměstnancům, kteří pracovali bezchybně, bylo přidáno na osobním ohodnocení, a těm, kteří způsobili nějakou škodu, by bylo naopak ubráno.

4.8.4 Odcizení zboží, či jen jeho části během distribuce

Po cestě z Asie do Evropy jsou kontejnery zabezpečeny plombou proti krádeži. Problém však nastává v situaci, kdy je zboží do kontejneru ukládáno, nebo z kontejneru vykládáno. V přístavech je většinou chaos a jen málokdo si všimne, že došlo k rozlepení nebo odcizení krabice. Občas se organizované skupiny lupičů vydávají za dopravce, které zboží naloží do kamionů a nepozorované zmizí. Jedním z doporučení by tak mohlo být **pečetění krabic**, aby nebyly tak snadno přístupné. V přístavech by překládky a vykládky měly probíhat pod kontrolou, aby k odcizení nemohlo dojít. Dále je nutné **ověřovat totožnost dopravců**, pečlivě kontrolovat avíza o připravovaných přepravách, detailní kontrola všech údajů směrem k dopravci a nákladu. Problémem je, že většina lidí dělá pod tlakem kvůli tomu, že se práce časově nestíhá, nebo je zaměstnáno málo lidí. Následkem toho je pak zanedbávání běžné prevence.

Co se týče krádeží po cestě z přístavů do ČR a následně ke konečnému zákazníkovi, je možno využít následujících opatření. Proti skupinovým organizovaným krádežím je využíváno **kamerových systémů**, které jsou umístěny v zavazadlovém prostoru nákladního vozu. Dále jsou zabudovávána do automobilu **monitorovací zařízení**, která dohlíží na trasu automobilu po celou dobu převozu. Je také důležité, aby přepravce kontroloval totožnost konečného zákazníka a obchodní smlouvu, protože se může stát, že bude zboží převzato cizí osobou.

Některé dopravní a logistické podniky využívají externí firmy (**outsourcing**), které se specializují na bezpečnostní procesy. Tento prostředek zabezpečení rizika je poměrně nákladný, avšak může logistickým firmám ušetřit peníze, které by musely vynaložit na nákup vlastního bezpečnostního zařízení. Externí firma poté nese za vzniklá rizika zodpovědnost. Kromě vysoké ceny, by další nevýhodou tohoto prostředku krytí rizik mohlo být poskytnutí citlivých informací cizímu podnikatelskému subjektu o logistické firmě.

4.8.5 Růst cen a poplatků (zvyšování námořní sazby), legislativní změny

Jediným řešením proti růstu cen je **úprava mezinárodních smluv**, ale jakékoliv legislativní změny nebo úpravy námořního práva jsou velice obtížné. Tím, že existuje spolupráce v mezinárodních vodách, každý rejdař sídlí různě po světě a v některých zemích je i horší právní rámec, je těžké něco měnit. Velkým úspěchem bylo v 90. letech zrušení námořních konferencí. Rejdaři do té doby byli jediní na světě, kteří měli otevřený kartel, což znamená úplné vyloučení konkurence. Jak v rozhovoru uvedl manažer logistických řešení *„právní rámec, který upravuje námořní právo je úplně nepochopitelný pro suchozemce, jako jsme my, je to z toho důvodu, že vychází až z nějakého 18. století“*. Na rejdaře lze těžko vytvořit tlak, protože oni vědí, co pro nás transportují a mohou si tak diktovat podmínky. My potřebujeme levné zboží z Číny, chceme větší podíl na bohatství lidstva, tak se tyto věci nechávají „u ledu“. Toto riziko představuje problém, který musí být řešen celosvětově. Jediné, čím se zákazníci a přepravní společnost může bránit je **uzavírání kvalitních mezinárodních smluv, učení se námořnímu právu** a kontrolovat zda nedošlo v rámci zákonů mezinárodního obchodu/námořního práva k **legislativním změnám**.

4.8.6 Výpadek dopravce

Výpadek dopravce, jako např. rejdařské společnosti Hanjin, nepatří mezi vysoce pravděpodobná rizika. Pokud k tomuto riziku dojde, dopad může být pro firmy významný. Může dojít k vážným zpožděním nebo bude třeba vysokých nákladů na zotavení či zaplacení vzniklých vícenákladů. Je důležité, aby se logistická společnost XYZ zajímala o **finanční situaci** každého svého externího **doprovce**. Dále je důležitá **spolupráce s více dopravci** a je potřeba vybírat dopravce s **dobrym jménem**. Mohou to být například **prémioví rejdaři**, nebo na trhu dlouholetí dopravci se **stálou klientelou**. Logistická společnost by měla mít pro případ nouze v záloze také **náhradní distribuční kanály**. Vhodnou prevencí proti rizikům je také zakládání **nouzových fondů**, ze kterých by byly kryty případné vícenáklady, vzniklé z důvodu výpadu dopravce.

4.8.7 Nedodání zboží v čas

Včasnost doručení je problémem všech podnikatelských subjektů, kteří se zabývají mezinárodní logistikou. Tato riziková událost lze eliminovat tím, že podnik využije služeb **více dopravců**. Jen tak se dají flexibilně zajistit veškeré požadavky, sezónnost zákazníků, vánoční špičky atd. Situace s nedostatkem řidičů je aktuální problém, který se jen tak nezlepší. Proto je důležité, aby se firma soustředila na **stávající dopravce**, udržela si je a pokud možno je i **finančně motivovala**. Finanční motivace by na druhou stranu mohla ale přinést i komplikace, např. v podobě přenášení těchto zvýšených nákladů na zákazníka.

Společnosti XYZ by se dalo doporučit **zřízení vlastní automobilové flotily**, kterou nedisponuje. Výhodou by byla spolupráce s vlastními zaměstnanci/ řidiči, kteří by byli ve společnosti stále k dispozici. Usnadnila by se tak komunikace a dohled nad jednotlivými pracovníky. Na druhou stranu by společnost musela investovat do nákupu aut, zvětšení prostorů a hlavně by musela sehnat řidiče, kterých je nedostatek.

Jako nejslabší stránka společnosti XYZ byla shledána doprava, respektive včasné doručení. Firma není schopna ovlivnit, včasnost doručení zboží z Asie do Evropy. V rámci svozu zboží ke konečnému zákazníkovi, ale včasnost doručení částečně ovlivnit může. Na základě výsledků diplomové práce, byla k tomuto bodu firmě podána doporučení, jak by se dala zlepšit včasnost doručování. Společnost XYZ se mi k danému doporučení následně vyjádřila. Návrh na zřízení vlastní flotily pro eliminaci pozdních rozvozů se v rámci přínosu zhodnocení pro podnik jeví v současné situaci negativně. Pro firmu by tato inovace znamenala velkou finanční zátěž, z důvodu toho, že na vlastní flotilu chybí zázemí např. parkoviště, dílny, tankovací stanice aj. Přes toto doporučení není však zaručena stoprocentní včasnost doručení, jelikož existuje mnoho dalších faktorů, které včasnost rozvozu ovlivňují. Tato inovace, jako krok do budoucna, by pro podnik byla určitým přínosem. Avšak vzhledem k nynější situaci na trhu práce, kdy je nedostatek profesionálních řidičů a nepředpokládá se zatím, že by mělo dojít ke zlepšení, nelze zatím toto doporučení zrealizovat. Hlavní překážkou pro podnik k zavedení této inovace, tedy zřízení vlastní flotily, je schválení od rakouské matky, která by musela tuto změnu finančně podpořit.

Výše zmíněnými mechanismy, nástroji a návrhy se firmy mohou chránit před riziky. Je důležité, aby firmy i zákazníci nepodceňovali prevenci. Pro Českou republiku je typické, že se i běžná přepravní rizika podceňují, či na ně vůbec není brán zřetel. V západních zemích Evropy existují v podnicích celé týmy, které se těmito riziky zabývají, zatímco u nás většina firem nemá ani rizikový management, riziky se většinou zabývá pouze několik málo osob, pokud vůbec. Užitečným krokem pro společnost XYZ by tak mohlo být **zřízení oddělení řízení rizik**. V rámci tohoto oddělení by byla např. diskutována problematická rizika, nebo by byla analyzována spokojenost zákazníků. Reference a loajalita zákazníků je pro přepravní a logistickou společnost XYZ klíčová.

5 Závěr

V diplomové práci byla řešena problematika rizikových míst v mezinárodním logistickém systému v rámci přepravy zboží z Asie do Evropy. Celkem 90% veškerého zboží, které je nakoupeno a spotřebováno, připluje do Evropy v kontejnerech z druhého konce světa, odkud je následně dopraveno do ČR. I přesto, že je námořní doprava velice rozšířená kvůli velmi nízkým nákladům na přepravu, často uniká naší pozornosti. Díky logistice a námořní přepravě lidé mohou „hasit žízeň“ po konzumaci a bohatství. Ne vždy, ale proběhne fyzické přemístování zboží, nebo informačních toků bez problému. Právě proto se říká, že logistika patří k nejvíce rizikovým oborům. Pokud je v rámci obchodní operace využita i námořní přeprava, patří obchod z hlediska náročnosti k nejsložitějším. Na obchodu se podílí celá řada subjektů a je složité orientovat se v námořních sazbách, podmínkách přepravy, veškeré dokumentaci a v námořním právu, ve kterém se těžko prosazují jakékoliv legislativní změny.

Rizika logistického systému byla identifikována za pomoci rozhovorů s manažery přepravní a logistické společnosti XYZ. Tato rizika byla dále analyzována a následně vyhodnocena. Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že mnoho českých podniků, včetně společnosti XYZ, nedisponuje oddělením řízení rizik a také to, že jsou v české společnosti často zanedbávána i běžná rizika. Pro mnoho zákazníků je klíčová pouze cena, a proto nevyužívají pojištění, které by konečnou cenu navýšilo. Pojištění je přitom nejvíce účinný nástroj k eliminaci dopadu rizikových událostí. V rámci mezinárodní logistiky byly jako nejvíce rizikové shledány následující faktory. V první řadě to jsou *vnější rizika*, zahrnující např. výkyvy počasí, uvíznutí lodi na mělčině aj. S tímto rizikem lze zákazníka pouze seznámit a doporučit mu, aby zboží objednával s dostatečným předstihem. Na základě tohoto rizika a jiných faktorů (např. dostupnost zásilky při nakládce, přeplněnosti přístavů) dochází k nesplnění logistických požadavků zákazníků. Velkou úlohu v logistice hraje i riziko *selhání lidského faktoru*. Preventivní opatření lze spatřovat v rozdělení kompetencí schvalovacího a kontrolního procesu v podniku. Zaměstnanci v tomto odvětví pracují často pod časovým tlakem, proto by se jim měl zaměstnavatel snažit vytvořit příjemné pracovní prostředí. Bylo zjištěno, že je 2,48- krát větší pravděpodobnost vzniku chyby ze strany zaměstnance skladu, který zákazníkovi vychystává objednávky, u kterých mají dodací listy více jak 250 řádků za měsíc. Dalším řešením by mohlo být zavedení robotizace do skladovacího procesu. Nejvíce problematická byla shledána oblast *včasnosti doručování*.

Riziko lze eliminovat v rámci spolupráce s více dopravci, nebo kontrolou dopravní situace. Společnosti XYZ bylo doporučeno vytvořit vlastní automobilovou flotilu, která by mohla snížit chybovost ve zpožděných dodávkách pro zákazníka. Cesta, kterou zboží musí urazit z Asie do Evropy (resp. ČR) je dlouhá. Během cesty často dochází k *poškození*, nebo k *odcizení zboží*. Aby nedocházelo k poškození zboží, je zapotřebí vzdělávat své zákazníky o možnostech typu balení, či kontejnerů. Účinné by mohlo být také zavedení gamifikace do podniku. Odcizení zboží se dá zabránit pečetěním krabic, ověřováním totožnosti dopravců, kamerovým systémem či outsourcingem externí firmy, která se specializuje na bezpečnostní procesy. Mezi nová, výjimečná rizika lze pak řadit např. bankrot rejdařské společnosti Hanjin v roce 2016. Výpadek dopravce nepatří mezi vysoce pravděpodobné rizikové události, avšak dopad může být významný. Tato kauza ovlivnila činnost mnoha podniků po celém světě. V současné době je mezi rejdaři a vládami velmi aktuálním tématem nouzový fond, ze kterého by byly čerpány peníze, v případě, že by v budoucnu nastala podobná situace.

Z přijatých reklamací společnosti XYZ od zákazníků bylo dále zjištěno, že největší chybovost podniku je zapříčiněna dopravou z 71%, a z 29% může za vzniklé chyby sklad. Podnik neviduje reklamace, které byly způsobeny jinou příčinou (vnější rizika). To, že k největší chybovosti v podniku XYZ dochází kvůli dopravě, bylo zjištěno i v rámci ukazatelů logistických služeb. Společnost u 0,5% výdejů zboží k zákazníkovi nedokáže zboží zavést včas. I přes to, že ve společnosti dojde k občasnému pochybení, celková kvalita poskytovaných služeb za roky 2016 a 2017 byla v průměru 99,18%. Cílem podniku je chybovost udržovat na úrovni max. 1%. Za oba uvedené roky se jim podařilo cíl splnit.

Zmíněná rizika a projevy rizikových událostí nelze v plné míře odstranit, podniky by se však měly snažit o to, aby lidské, finanční a obchodní dopady byly minimální. Tyto rizikové události neovlivňují existenci společnosti, ale je však důležité je eliminovat, neboť ovlivňují postoj zákazníků ke společnosti, který je pro ni klíčový. Postoj zákazníků odráží jejich loajalita a reference na společnost. Mít všechno po čem toužíme, je jedna věc, na druhou stranu za chamtivostí lidí a touze po bohatství stojí i ta stinná stránka, kdy jsou lidé většinou lhostejní k tomu, kde se zboží vyrobilo, v jakých podmínkách, kdo zboží vyrobil, nebo kolik lidí je do procesu logistiky zapojeno. Nakonec je také důležité zmínit, že kvůli snižování nákladů do námořní dopravy a častým haváriím ropných tankerů dochází k ekologickým katastrofám, které mají dopad na naši planetu.

6 Použitá literatura

- DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-521-0.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- FOTR, Jiří a Jiří HNILICA. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.
- GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- HES, Aleš. *Základy mezinárodního obchodu*. Vyd. 3., přeprac. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1406-0.
- HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.
- MACUROVÁ, Pavla. *Řízení rizik v logistice*. Vyd.1. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2011. ISBN 978-80-248-2538-0
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- MARTINOVÍČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media, 2013. ISBN 978-80-7402-149-7.
- PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- *Review of Maritime Transport 2008*. United Nations Pubns, 2008. ISBN 9789211127584.
- *Review of Maritime Transport 2016*. United Nations Pubns, 2016 ISBN 9789211129045.

- SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- SOUKUP, Alexandr. *Mezinárodní ekonomie. 2., upr. vyd.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2012. ISBN 978-80-7380-392-6.
- SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.
- SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA. *Statistické metody II*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1736-9.
- SVOBODA, Vladimír. *Dopravní logistika*. V Praze: Vydavatelství ČVUT, 2004. ISBN 80-01-02914-x.
- ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.

7 Internetové zdroje

- Analýza rizik – Vlastní cesta. *Sít poradců – praktických odborníků* [online]. 2017 [cit. 2017-08-21.] Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/analyza-rizik-risk/>
- Celní služby / DVS. *Silniční, námořní a letecká doprava, Logistika a skladování | DSV* [online]. Copyright © 2017 [cit. 2017-08-01] Dostupné z: <http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/celni-sluzby/>
- ČSN EN 14943. *Přepravní služby – Logistika – Slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006
- *European Commission: Countries and regions- China* [online]. 05 Sep 2017 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/china/>
- *Gebrüder Weiss: UŽITEČNÉ INFORMACE PRO PŘEPRAVU* [online]. Copyright ©2018 [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.gw-world.com/cz/produkty-sluzby/air-sea/uzitecne-informace-pro-prepravu/>
- Gavin van Marle. *FMC commissioner Doyle applauds 'innovative' THE Alliance fund to prevent another Hanjin 'debacle'* [online]. 15/09/2017 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://theloadstar.co.uk/fmc-chief-doyle-applauds-innovative-alliance-fund-prevent-another-hanjin-debacle/>
- *Hospodářské noviny: Největší korejský kontejnerový přepravce Hanjin krachuje, asijské zboží se zaseklo na moři* [online]. 2016 [cit. 2017-08-21]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65427440-nejvetsi-korejsky-kontejnerovy-prepravce-hanjin-krachuje-asijske-zbozi-se-zaseklo-na-mori>
- *Hospodářské noviny: Lodní přepravu táhnou ke dnu přebytečné kapacity. Čína nedokáže naplnit své předimenzované přístavy*. [online]. 2016 [cit. 2017-08-22]. Dostupné z: <https://zahranicni.ihned.cz/asijske-a-pacifik-cina/c1-65444680-lodni-prepravu-tahnou-ke-dnu-prebytecne-kapacity-cina-nedokaze-naplnit-sve-predimenzovane-pristavy>
- <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/EDN-20170601-1>
- HUTCHINS, Reynolds. : *THE Alliance creates emergency fund in event of Hanjin scenario* [online]. Dec 01, 2016 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: https://www.joc.com/maritime-news/container-lines/alliance/alliance-creating-emergency-fund-case-hanjin-scenario_20161201.html
- *CHLEBOUNOVÁ, T.: Euroskop* [online], 2017 [cit. 2017-08-19]. Copyright © 2005-2017 Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9005/28709/clanek/eu-a-japonsko-chteji-dojednat-volny-obchod-jeste-letos/>

- JEŽEK, Vladimír. *Hospodářské noviny: Outsourcing služeb v logistice a skladování - způsob snížení firemních nákladů*, 20. 6. 2012 [online]. Copyright © 1996-2017, [cit. 2017-08-12]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/finance-rizeni-nakladu/c1-56228250-outsourcing-sluzeb-v-logistice-a-skladovani>

- KOLÁŘ, Vojtěch. *Logistika: Rejdari dělají vlny v cenách námořní přepravy. Sazby se hýbají o stovky procent* [online]. 6.9.2016 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65428450-rejdari-delaji-vlny-v-cenach-namorni-prepravy-sazby-se-hybaji-o-stovky-procent>

- *Ministerstvo zahraničních věcí ČR: Teritoriální informace. : Vztahy Japonska s EU* [online]. [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/servis_exporterum/teritorialni_informace/-mzv-publish-cz-encyklopedie_statu-asie-japonsko-politika-zahranicne_politicka_orientace.html

- *Ministerstvo zahraničních věcí ČR: Teritoriální informace. : Vztahy Číny s EU* [online]. [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/ekonomika/cz/servis_exporterum/teritorialni_informace/-mzv-publish-cz-encyklopedie_statu-asie-cina-politika-vnitropoliticka_charakteristika.html

- Nejrizikovější podnikání v Čechách? – Deník.cz. *Denik.cz* [online]. Copyright © [cit. 2017-01-01] Dostupné z: <https://www.denik.cz/ekonomika/nejrizikovejsi-podnikani-v-cechach-doprava20110126.html>

- NERO, Mark Edward. *American Shipper: FMC's Doyle: Safeguards needed to prevent another Hanjin 'debacle'* [online]. 14. SRPNA 2017 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.americanshipper.com/main/news/fmcs-doyle-safeguards-needed-to-prevent-another-ha-68659.aspx>

- Společnost pro projektové řízení Česká republika. *Doporučená praxe. Společnosti pro projektové řízení* [online]. 2013. [cit. 2017-08-09] Dostupné z: http://cspr.cz/wp-content/uploads/2015/05/Dobra_praxe_Rizeni_rizik_v1.pdf

- Top 20 European container ports. Port of Rotterdam. [online], 2017 [cit. 2017-08-19]. Dostupné z: <https://www.portofrotterdam.com/en/files/top-20-european-container-ports>

- Top 50 World Container Ports | World Shipping Council. *Home | World Shipping Council* [online]. Copyright © 2017 World Shipping Council. All Rights Reserved. [cit. 21.08.2017]. Dostupné z: <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>

8 Seznam zkratek

ČR	Česká republika
CMA CGM	CMA= Compagnie Maritime d'Affrètement, CGM= Compagnie Générale Maritime (Francie)
DL	Dodací list
EU	Evropská unie
FMC	Federální výbor pro námořní komisi
HDP	Hrubý domácí produkt
HMM	Hyundai Merchant Marine (Jižní Korea)
INCOTERMS	International Commercial Terms
MOL	Mitsui Osaka Shosen Kaisha Lines (Japonsko)
NYK line	Nippon Yusen Kabushiki-gaisha (Japonsko)
OOCL	Orient Overseas Container Line (Hong Kong)
TEU	Twentyfoot Equivalent Union
USA	Spojené státy americké

9 Seznam obrázků

Obrázek č. 1-INCOTERMS, 2000.....	44
Obrázek č. 2-Faktory ovlivňující včasnost doručení	73

10 Seznam grafů

Graf č. 1-Obchod se zbožím EU- Čína	21
Graf č. 2-Obchod se zbožím EU- Japonsko.....	22
Graf č. 3-Skladba logistických nákladů	32
Graf č. 4-Námořní sazby z Asie do Evropy 2016.....	55
Graf č. 5-Procentuální odhad příčin reklamací	65
Graf č. 6-Příčiny vzniku reklamací, dle oddělení	66
Graf č. 7-Celkové reklamace ve společnosti XYZ	67
Graf č. 8-Podíl reklamací ve skladu a v dopravě	68
Graf č. 9-Skladová činnost- příčina vzniku reklamace.....	69
Graf č. 10-Doprava- příčina vzniku reklamace	72
Graf č. 11-Procento dosažené kvality služeb.....	78

11 Seznam tabulek

Tabulka č. 1-Matice hodnocení rizik	13
Tabulka č. 2-Asociační tabulka 2x2	15
Tabulka č. 3-Bilance vzájemné obchodní výměny za posledních 5 let (uváděno v Kč)	22
Tabulka č. 4-Položky dovozu a vývozu mezi ČR a Japonskem	23
Tabulka č. 5-Nejvýznamnější rejdařské společnosti 2016.....	25
Tabulka č. 6-Matice hodnocení rizik	43
Tabulka č. 7-Identifikace rizikových událostí	53
Tabulka č. 8-Vyhodnocení rizika dle matice výskytu/ dopadu rizika	61
Tabulka č. 9-Rizikové události zanesené v matice	62
Tabulka č. 10-Matice výskytu/ dopadu rizika, dle FOTR (2011).....	62
Tabulka č. 11-Kompletnost expedovaných objednávek	70
Tabulka č. 12-Podíl poškozeného zboží při manipulaci ve skladě	71
Tabulka č. 13-Podíl poškozeného zboží během přepravy	74
Tabulka č. 14 Včasnost doručení zásilky.....	75
Tabulka č. 15- Asociační tabulka – reklamace / DL.....	76

12 Seznam příloh

Příloha č. 1-Slovní ohodnocení míry dopadu rizik na logistický řetězec	95
Příloha č. 2-Slovní ohodnocení míry pravděpodobnosti výskytu rizika v logistickém řetězci	95
Příloha č. 3-Přepravní trasy	96
Příloha č. 4-Rozsah ručení pojištění ve společnosti XYZ	97
Příloha č. 5-Nabízené druhy a rozměry kontejnerů	98

13 Přílohy

Příloha č. 1-Slovní ohodnocení míry dopadu rizik na logistický řetězec

BODY	DOPAD RIZIKA	POPIS DOPADU
5	krizový	Situace zásadně omezí nebo ukončí existenci podniku. Poruchy celého logistického řetězce či nenapravitelné poruchy.
4	významný	Situace velmi ovlivňuje chod firmy. V logistickém řetězci jsou porouchány podstatné operace. Vážná zpoždění či vysoké náklady na zotavení
3	střední	Způsobuje poruchy v některých částech logistického řetězce. Mohou vzniknout ztráty, ale podnik může nadále fungovat.
2	nevýznamný	Příčinou jsou zpoždění či zvýšené náklady v určité části řetězce. Většina funkcí řetězce není dotčena.
1	zanedbatelný	Nepodstatný dopad na fungování logistického řetězce. Nejsou způsobeny velké ztráty.

Zdroj: vlastní zpracování, z dat: Analýza rizik – Vlastní cesta, 2017

Příloha č. 2-Slovní ohodnocení míry pravděpodobnosti výskytu rizika v logistickém řetězci

BODY	PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU RIZIKA	POPIS VÝSKYTU
5	jisté	riziko se téměř vždy vyskytne
4	pravděpodobné	riziko se pravděpodobně vyskytne
3	možné	riziko se někdy může vyskytnout (specifické podmínky)
2	nepravděpodobné	riziko se může vyskytnout, ale je to nepravděpodobné
1	vyloučené	riziko se vyskytne pouze ve výjimečných případech

Zdroj: vlastní zpracování, z dat: Analýza rizik – Vlastní cesta, 2017

Příloha č. 3-Přepravní trasy



Zdroj: Review of maritime transport, 2008

Příloha č. 4-Rozsah ručení pojištění ve společnosti XYZ

Rozsah ručení	Classic	Masterpiece*
„Plné krytí“ (podle pojistných podmínek Institute Cargo Clause A) pojistné podmínky zahrnovaly doložku o vyloučení pojištění u radioaktivní kontaminace, chemických, biologických a elektromagnetických zbraní 01/11/02	■	■
Sabotáž	<input type="checkbox"/>	■
Zabavení	<input type="checkbox"/>	■
Válka (int. letecká a námořní doprava)**	<input type="checkbox"/>	■
Stávka, politické hrozby, terorismus** (nevztahuje se na špinavé bomby)***	<input type="checkbox"/>	■
Přítomnost radioaktivních izotopů	<input type="checkbox"/>	■
Válka (pozemní přeprava)	<input type="checkbox"/>	■
Následné věcné a čistě majetkové škody	<input type="checkbox"/>	■
Čistě majetkové škody v důsledku kódu ISPS	<input type="checkbox"/>	■
Náklady na pohyb a ochranu	<input type="checkbox"/>	■
Škody na balení jako snížení škody	<input type="checkbox"/>	■
Poškrábání, šrámy atd. (se spoluúčasti)	<input type="checkbox"/>	■
Vadné balení, pokud není způsobeno ze strany pojištěného objednatele společnosti Gebrüder Weiss	<input type="checkbox"/>	■
Vadný způsob naložení, pokud se nejedná o hrubou nedbalost nebo záměr	<input type="checkbox"/>	■
Riziko nakládky, překládky a vykládky	■	■
Ztráta, zmizení, krádež atd.	■	■
§ 6 (2) a,c,d,e,f podmínek AÓTB 2007, pokud bylo společně způsobeno převážně pojištěným rizikem	<input type="checkbox"/>	■
Zamokření, rez, oxidace (předpoklad: dostatečné balení ze strany pojištěného objednatele)	■	■
Palubní náklad pro konvenční balení (kontejnery jsou vždy pojištěny All Risk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naložení nákladu určeného do podpalubí na palubu bez vědomí pojištěného nezpůsobující následky	<input type="checkbox"/>	■
Zlomení, prohnutí a vybočení	■	■
Otevření celními úřady	<input type="checkbox"/>	■
Veletrhy a výstavy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doložka o chlazení (zkáza)	<input type="checkbox"/>	■
Both-to-Blame-Collision-Clause	<input type="checkbox"/>	■
New Jason Clause	<input type="checkbox"/>	■
Náklady na evakuaci a likvidaci	<input type="checkbox"/>	■
Riziko platební neschopnosti rejdaře (za určitých předpokladů)	<input type="checkbox"/>	■
Vicenáklady vzniklé v důsledku přesčasů	<input type="checkbox"/>	■
Vicenáklady na spěšné a expresní dodávky	<input type="checkbox"/>	■

■ Standardní volitelné

Zdroj: webové stránky společnosti XYZ

Příloha č. 5-Nabízené druhy a rozměry kontejnerů



20'DC / 40' Box - Container

Výška dveří je ve většině případů jen 2,10 m. Kontejner je vhodný pro standardní nakládku.

Vnitřní rozměry (cca d*š*v)

20' = 5,90m*2,30m*2,35m = 32m³
40' = 11,90m*2,30m*2,35m = 64m³



20' FR / 40' FR (Flatrack Container)

Kontejner pro těžce manipulovatelné a nadrozměrné zásilky.

Rozměry (cca d*š*v)

20' = 5,90m*2,40m*2,25m
40' = 12,00m*2,30m*2,25m



20' OT / 40' OT (Open Top Container s odnímatelnou plachtou)

pro zásilky s nadrozměrnou výškou, možné naložení shora.

Vnitřní rozměry (cca d*š*v)

20' = 5,90m*2,30m*2,25m = 30m³
40' = 11,90m*2,30m*2,25m = 61m³
in gauge = Open Top, bez přesahu
out of gauge = Open Top, s přesahem

Další typy kontejnerů

Tank Container - tankový kontejner

Kontejner pro tekuté látky (chemikálie apod.). Vybrané kontejnery jsou určeny pro transport potravin. Údaje na vyžádání.

Bulk Container

Kontejner pro sypké materiály jako např. obilí apod. Údaje na vyžádání.

Hardtop Contejner

Otevřený kontejner (jako OT) s odnímatelnou střešou.

Isolier Contejner

Kontejner pro zásilky, které jsou citlivé na teplotu (stabilizovaná teplota).

Ventilated Contejner

Kontejner pro zásilky, které musí být chlazené vzduchem.

High Cube Contejner

Vysokoobjemový kontejner standardních rozměrů s vnitřní výškou do 260cm.

Zdroj: webové stránky společnosti XYZ