

Specifické problémy společností poskytujících logistické služby

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Lenka Procházková, Ph.D.

Bc. Alžběta Kučeříková

Brno 2017

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala v první řadě své rodině a přátelům, kteří při mně vždy stáli, podporovali mě, motivovali, inspirovali mě a především měli porozumění. Děkuji také vedoucí této práce Ing. Lence Procházkové, Ph.D. za její trpělivost, poznatky, připomínky a rady.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Specifické problémy společností poskytujících logistické služby**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 22. května 2017

Abstract

Procházková, L. *Specific problems of companies providing logistics service*. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The diploma thesis deals with the identification of specific problems which are typical in the field of logistics service providers (focusing on the optimization of the transport of piece shipments). For the definition of specific problems the studying in professional resources, both domestic and foreign, realization of both quantitative and qualitative research among logistic companies focusing on the transport of piece shipments was needed. On the basis of defined specific problems of the provision of shipping service, possible solutions are proposed for their removal or reduction. Some suggestions for solutions of the identified problematic areas of the industry are applied to specific companies.

Keywords

Logistics, outsourcing, logistics service providers, transport, optimization, specific problems

Abstrakt

Procházková, L. *Specifické problémy společností poskytujících logistické služby*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Diplomová práce se věnuje identifikaci specifických problematických oblastí, které jsou typické pro společnosti poskytující logistické služby - problémy optimalizace přepravy kusových zásilek. Pro definování specifických problémů bylo nutné provést studium odborných zdrojů, tuzemských i zahraničních, a realizace kvantitativního i kvalitativního šetření mezi společnostmi poskytující logistické služby se zaměřením na přepravu kusových zásilek. Na základě definovaných specifických problémů poskytování služby přepravy zásilek jsou navržena možná řešení pro jejich odstranění či jejich minimalizaci. Některé návrhy na řešení identifikovaných problematických oblastí zkoumaného odvětví se aplikují na konkrétní společnosti.

Klíčová slova

Logistika, outsourcing, poskytovatelé logistických služeb, přeprava, optimalizace, specifické problémy

Obsah

1	Úvod a cíl práce	11
1.1	Úvod	11
1.2	Cíl práce	11
2	Literární rešerše	12
2.1	Poskytování logistických služeb v přepravě.....	12
2.1.1	Logistický outsourcing	12
2.1.1.1	Oblasti logistiky vhodné pro outsourcing	12
2.1.1.2	Důvody pro outsourcing	13
2.1.2	Outsourcing služeb v přepravě.....	14
2.1.3	Pravidla outsourcingu.....	15
2.1.4	Finanční důsledky outsourcingu	16
2.1.5	Logistický insourcing	17
2.2	Poskytovatelé logistických služeb	19
2.2.1	Vedoucí poskytovatelé logistických služeb	21
2.3	Nákladní doprava	22
2.3.1	Členění nákladní dopravy	23
2.3.1.1	Silniční nákladní doprava.....	23
2.3.1.2	Železniční doprava	24
2.3.1.3	Letecká doprava.....	25
2.3.1.4	Vodní doprava	25
2.3.1.5	Kombinovaná doprava	25
2.3.2	LTL - Přeprava kusového zboží.....	26
2.3.3	Náklady na dopravu	27
2.4	Skladování při přepravě zásilek	29
2.4.1	Cross-docking	31
2.5	Problematické oblasti poskytovatelů logistických služeb	32
2.5.1	Směrování vozidla	32
2.5.2	Časová nekonzistentnost.....	33

2.5.3	Vytíženost řidičů a vozového parku.....	33
2.5.4	Skladování	34
2.6	Zákazníci poskytovatelů logistických služeb	35
2.6.1	Služby zákazníkům	35
3	Metodika	41
4	Vlastní práce	44
4.1	Charakteristika trhu logistických služeb.....	44
4.2	Výsledky kvantitativního šetření	46
4.3	Výsledky kvalitativního šetření	52
4.4	Souhrn výsledků analýzy sekundárních a primárních dat	55
4.5	Návrhy řešení vybraných problémů.....	58
4.6	Případová studie	60
4.6.1	Představení společnosti.....	60
4.6.2	Vyskytující se problémy v dané společnosti a jejich navrhovaná řešení	61
5	Diskuze	64
6	Závěr	67
7	Literatura	70
A	Hlubkové řízené rozhovory	75
B	Dotazník pro kvantitativní šetření	82

Seznam obrázků

Obr. 1	Charakteristika velikosti podniku dle počtu zaměstnanců	42
Obr. 2	Vývoj přepravy věci v tis. tunách	45
Obr. 3	Vývoj počtu zásilek a balíků v mil.	46
Obr. 4	Charakteristika podniku	47
Obr. 5	Graf podílu klíčových zákazníků	48
Obr. 6	Nejčastější požadavky zákazníků	48
Obr. 7	Druh přepravovaných zásilek	49
Obr. 8	Termíny doručení zásilek	49
Obr. 9	Způsoby řešení problému směrování vozidla	50
Obr. 10	Řešení nedostatku řidičů	51
Obr. 11	Řešení problému časové nekonzistence	51

Seznam tabulek

Tab. 1	Výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu	18
Tab. 2	Podíl přepravních výkonů v tkm za silniční dopravu na celkových přepravních výkonech vnitrozemské dopravy (%)	44
Tab. 3	Přehled množství balíků a zásilek přepravené silniční dopravou v EU a ČR v tis. tunách	45
Tab. 4	Závažnost problémů (seřazeno od nejzávažnějšího po nejméně závažný problém)	52
Tab. 5	Identifikované specifické problémy poskytovatelů logistických služeb	57

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Logistika se v dnešní době stává stále důležitější oblastí, na kterou je třeba, aby se podniky orientovaly při optimalizaci své činnosti. V České Republice je logistika a celkově logistický proces poměrně opomíjenou činností. Při tom logistika představuje často klíčový krok v podnikových činnostech. Dnes je pro podniky čím dál častěji výhodnější využít outsourcingu v oblasti logistiky. K tomu využívají poskytovatele logistických služeb, na které se tato práce zaměřuje. Na tyto poskytovatele jsou kladeny velmi vysoké nároky, jelikož logistika má za hlavní cíl včasnost, přesnost, a to vše při co nejmenších nákladech. Je samozřejmé, že se objevují problémy, které jsou charakteristické právě pro poskytovatele logistických služeb.

Logistika a především pak odvětví poskytovatelů logistických služeb není příliš zmapovanou oblastí. K dispozici není např. dostatek literatury ať už pro zákazníky nebo pro samotné podniky poskytující logistické služby. I z toho vyplývá nedostatečná informovanost zákazníků ohledně trhu poskytovatelů logistických služeb, kdy samotné podniky neznají nebo si nejsou vědomi, že jejich služeb mohou využít. Zákazníci totiž v důsledku nízké informovanosti následně nevhodně volí poskytovatele logistických služeb, které nevyhovují jejich požadavkům. Nakonec to ovšem znamená i problém pro samotného poskytovatele logistických služeb, na kterého jsou kladeny požadavky, kterým nedokáže vyhovět on sám, ale naopak jiný poskytovatel by tyto potřeby zákazníka splnil.

Poskytovatelé logistických služeb nabízí širokou škálu svých služeb, které mohou svým zákazníkům nabídnout. Jde například o služby jako je doprava, skladování, balení a další. Právě správná volba v oblasti poskytovatele logistických služeb představuje klíčovou úlohu v úspěšném logistickém outsourcingu.

Právě výše zmíněné problémy, kterým poskytovatelé logistických služeb musí čelit, jsou předmětem, kterým se tato práce zabývá.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat specifické problematické oblasti, které jsou typické pro společnosti poskytující logistické služby. Bude se jednat o specifické problémy optimalizace přepravy kusových zásilek. U těchto definovaných problémů bude popsáno, jak se projevují při řízení přepravy zásilek. Budou popsány vztahy při poskytování této logistické služby a jejich promítnutí do oblasti řízení přepravy zásilek.

Na základě definovaných specifických problémů poskytování služby přepravy zásilek budou navržena možná řešení pro jejich odstranění či jejich minimalizaci. Tyto poznatky a návrhy budou aplikovány v rámci případové studie na konkrétní společnost.

2 Literární rešerše

2.1 Poskytování logistických služeb v přepravě

Poskytovatelé logistických služeb jsou specializovanými společnostmi, které se do logistických řetězců zapojují v oblasti zásobování nebo do distribučních částí řetězců jako externí partneři. Poskytují individualizované služby, a to od přepravy, skladování, třídění a kompletaci až po přebírání plné odpovědnosti za logistické řešení. Poskytovatelé logistických služeb musí nabízet svým zákazníkům služby „na míru“. (Pernica, 2004, s. 1027)

2.1.1 Logistický outsourcing

Logistický outsourcing je proces využití logistických služeb mimo organizaci namísto vlastního logistického procesu. Ačkoli se nejedná o nový koncept, logistický outsourcing se, stejně jako outsourcing v jiných průmyslových odvětvích, nejvýrazněji rozšířil od 90. let. Společnosti, které nabízí logistické služby, jsou typicky známé jako poskytovatelé logistických služeb. (Stroh, 2006, s. 215)

Využití poskytovatelů logistických služeb, je považována za poměrně novou strategii v oblasti řízení logistiky. Vztahy, které vznikají při využití poskytovatelů logistických služeb, jsou ovšem složitější než v běžných dodavatelsko-odběratelských vztazích. Podstatným důvodem pro zvolení outsourcingu v oblasti logistiky je především zkvalitnění služeb. Mezi hlavní přednosti logistického outsourcingu patří zainteresování se na základní kompetence, zvýšení efektivity a to při klesajících provozních nákladech. (Vahdani, B. a spol., 2015)

V dnešní době je v oblasti logistiky outsourcing jedním z hlavních trendů. Přínos představuje outsourcing pro samotný podnik, ale také pro zákazníka. (Burda, A., 2015)

2.1.1.1 Oblasti logistiky vhodné pro outsourcing

Prakticky každý logistický proces může být outsourciován. Obvyklým důvodem pro outsourcing bývá skutečnost, že někdo jiný dokáže danou funkci vykonat efektivněji a ekonomičtěji než ve vlastní režii. Podle průzkumu z roku 2004 jsou nejčastějšími externími logistickými procesy (Stroh, 2006, s. 215):

- přímé přepravní služby,
- celní deklarace,
- nákladní platba,
- zasilatelství,
- skladové hospodářství,
- konsolidace zásilky,
- cracking
- volba operátora,
- vyřizování objednávek,

- reverzní logistika.

I jen při letmém pohledu na výše uvedený seznam je zřejmé, že každá společnost alespoň v některých logistických procesech využívá outsourcingu. Jelikož společnost může využít outsourcing na mnoho rozdílných logistických funkcí, některé společnosti využijí outsourcingu pro celý management svých outsourcovaných vztahů. (Stroh, 2006, s. 216)

V posledních letech došlo k výraznému tlaku v trendu logistického outsourcingu u mnoha firem. Tento odklon od insourcovaných na outsourcované logistické operace je součástí strategického odlišení se podnikem vyplývající ze vznikajících nových tlaků v dodavatelských řetězcích. Mnoho organizací vyžaduje rychlé a spolehlivé distribuční systémy, které fungují na mezinárodní úrovni nebo dokonce i na celém světě. (Brewer, Button, Hensher, 2001, s. 257-258)

Dalším významným faktorem pro využití logistického outsourcingu jsou i regulace týkající se nákladní dopravy, především ohledně množství omezení. Důsledek to má především na přepravované kapacity zásllek. (Brewer, Button, Hensher, 2001, s. 258)

2.1.1.2 Důvody pro outsourcing

Existuje v podstatě jeden pádný obchodní důvod pro outsourcing, ovšem podnik musí být přesvědčený o ekonomickém prospěchu. Proto jeho využití předchází vždy důkladná analýza a srovnání silných a slabých stránek současného stavu (vlastní režie) proti řešení outsourcingu (cizí režie). Sice jednoduchým, za to velmi efektivním nástrojem pro zhodnocení výhodnosti outsourcingu je SWOT analýza. Písmena v sobě zahrnují zkratky pro: S = silné stránky (anglicky strengths), W = slabé stránky (anglicky weaknesses), O = příležitosti (anglicky opportunities), T = hrozby (anglicky threats). SWOT analýza pomáhá ujasnit si myšlenky a rozhodnout se. (Stroh, 2006, s. 216)

Pro každou překážku je nutné identifikovat a rozvíjet možnost jak tuto překážku obejít. Toto napomáhá k plánování pro nepředvídané události. Pro správné rozhodnutí by si podnik měl zodpovědět na otázky uvedené níže dle Stroha (2006, s. 217).

- Jaké jsou silné stránky nebo výhody? Dokážeme výhod využít?
- Jaké jsou slabé stránky a nevýhody? Dokážeme minimalizovat jejich dopad?
- Jaké příležitosti se nám nabízejí? Můžeme z nich těžit?
- Jaké hrozby nám plynou z možných výhod? Těmi by mohly být technické překážky, tlaky ze stran konkurence či rozkoly uvnitř organizace. Hrozby nutně neznamenají rizika.

Často organizace outsourcují logistické služby, jelikož díky tomu dosáhnou takové úrovně v těchto službách, na jaké by těžko byly v případě insourcovaných logistických služeb. I kdyby si podniky chtěli tyto aktivity ponechat ve vlastní režii (insourcované), znamenalo by to pro ně vysoké investice, které by byly potřebné uskutečnit v personální oblasti nebo i ve vybavení.

I z tohoto důvodu často dochází k outsourcingu logistických služeb k poskytovatelům těchto služeb. (Brewer, Button, Hensher, 2001, s. 257-258)

Pro zhodnocení, zda daný logistický proces provádět pomocí outsourcingu, je vhodné mít na paměti následující doporučení (Stroh, 2006, s. 217-218).

- Samotný outsourcing není strategií. Je to prostředek pro dosažení strategie.
- Outsourcing nemusí být vhodný pro každou společnost, proto není vhodné uzavírat outsourcing jen z důvodu, že je to někde psáno.
- Jistým receptem na katastrofu je účast na outsourcingu, který není vhodný pro danou společnost, není správně pochopený nebo ten, který má nerealistická očekávání.
- Hlavní nedostatky v oblasti outsourcingu tkví v případech, kdy společnost outsourcuje své personální aktivity a zcela nepochopili co je jejich úkolem nebo poskytovatel slibuje splnit požadavky, které nebyly plně definovány, sděleny nebo nebyly řádně pochopeny.

2.1.2 Outsourcing služeb v přepravě

Všechna outsourcingová rozhodnutí vyžadují opatrnost, obezřetnost a důkladné pochopení jejich důsledků. Nicméně některé outsourcingové volby jsou jednodušší než jiná. Mezi ně patří přímé přepravní služby, celní deklarace, zpracování nákladních plateb a zasilatelství. Ty jsou popsány níže, jak je charakterizuje Stroh (2006, s. 218-220).

Přímé přepravní služby

Jedná se o nejčastěji outsourcované logistické funkce. Jde o šetření nákladů především tam, kde je dostupná široká škála přepravních služeb.

Celní deklarace

Jde o logistický proces, který obvykle není prováděn přímo ve společnosti. Některé společnosti využívají pro tyto služby celních makléřů. Opět jde o nákladově efektivní strategii.

Zpracování nákladních plateb

Jde o takovou obchodní funkci, u které je velmi vhodné a výhodné využít outsourcingu. Většina společností nepovažuje shromažďování dat na nákladním listu za klíčovou. Proto se outsourcují na společnosti, které se tímto zabývají. Tyto společnosti pak zachycují všechna relevantní data nákladních účtů, provádějí audit, poskytují celou řadu výkaznictví apod. Služby poskytují ve výši nákladů na fakturu, což je obvykle mnohem levnější oproti nákladům vzniklých při provádění této služby ve vlastní režii.

Zasilatelství

Zasílatelé jsou poskytovatelé logistických služeb, kteří vystupují jako prostředních mez i odesílatelem a dopravcem. Obecně platí, že mají rozsáhlé vztahy s např. námořní či nákladní dopravou. Vzhledem k jejich značné kupní síle, mohou nabídnout značné úspory nákladů pro odesílatele. Také ovšem pomáhají s výběrem správného prostředku pro přepravu, s přípravou dokumentace a s informováním příjemce o příchodu předmětu odesílání. Typickými službami jsou nákladní konsolidace, příprava dokumentů, bankovní služby, pojištění předmětu přepravy, celní deklarace, skladování, usnadňování obchodu a další.

Stroh (2006) uvádí, že pro spoustu společností je outsourcing hlavním závazkem, který mají. Před převedením daného procesu na outsourcing je třeba, aby společnost plně pochopila celkový proces outsourcingu a zároveň by si měla ujasnit, co od outsourcingu očekává, jaké výsledky od něj požaduje. Ovšem Dvořáček (2000) dodává, aby byl outsourcing úspěšný, je vyžadováno pečlivé hodnocení, srovnávání a také zvažování možných dopadů na podnik v budoucnu. Outsourcing by tedy neměl být prováděn bez předem provedené nezbytné propracované analýzy. Před zavedením outsourcingu je vhodné zodpovědět si na klíčové otázky týkající se outsourcingu. Mezi tyto klíčové otázky patří (Stroh, 2006, s. 220-221):

- Jaké problémy společnost má?
- Jaké výsledky společnost očekává?
- Je nyní správný čas na outsourcing?
- Jaký dopad bude outsourcing mít na společnost?
- Má společnost vnitřní zdroje k řízení outsourcingu? Které to jsou?
- Umožní outsourcing společnosti lépe se zaměřit na klíčové kompetence? Jak?
- Snaží se společnost outsourcovat ty procesy, které nedokáže řídit dobře sama?
- Jaká jsou rizika outsourcingu a jsou akceptovatelná pro společnost?

2.1.3 Pravidla outsourcingu

Níže je uvedeno 10 pravidel pro outsourcing, jak je uvádí Stroh (2006, s. 222).

1. Vypracovat strategii pro outsourcing. Vstoupit do vztahu outsourcingového vztahu opatrně. Nepřehlížet řešení ve vlastní režii.
2. Zavést přísný proces výběru poskytovatele.
3. Jasně definovat svá očekávání. Outsourcingové vztahy jsou často neúspěšné vzhledem k nereálným očekáváním.
4. Vytvořit dobrý kontrakt.
5. Zavést rozumné politiky a postupy. Stanovit postup jak vybrat nejvhodnějšího dodavatele.
6. Identifikovat a vyhnout se možnému negativnímu střetnutí zájmů.
7. Efektivně komunikovat se svým logistickým partnerem.

8. Měřit výsledky a hodnotit je.
9. Motivovat a odměňovat poskytovatele služeb.
10. Být dobrým partnerem.

2.1.4 Finanční důsledky outsourcingu

To, že společnost využívá externího řízení svých logistických procesů, neznamena, že poskytovatelé logistických služeb mají konečnou odpovědnost. Tak tomu není. Profesionálové v dodavatelském řetězci ve společnostech poskytující logistické služby musí mít přehled o každém kroku a vědět, kde se jejich výrobky v rámci dodavatelského cyklu nachází. (Blanchard, 2010, s. 154)

Dle Dvořáčka (2000, s. 9) je nutností při rozhodování o outsourcingu brát v potaz vzniklé náklady související se samotnou produkcí a také náklady vynaložené na zabezpečení produkce, tedy transakční náklady. Samotný outsourcing směřuje ke snížení nákladů (především v důsledku realizace úspor z rozsahu na straně poskytovatele). Ovšem outsourcing taktéž vede ke zvýšení transakčních nákladů spojených s kontrolou či řízením outsourcingového vztahu. Využívání vyšších úrovní outsourcingu je dnes dosahováno přes pokračující pokles transakčních nákladů.

Dle Blancharda (2010, s. 154) většina společností nejsou schopny modelovat rizika spojená s outsourcingem a tomu odpovídající pravděpodobné výsledky, tudíž ani nejsou schopni tyto důsledky aplikovat do svých finančních výkazů. Analýza dodavatelského řetězce z hlediska rizik nabízí podnikům lepší pochopení potenciálních přerušení řetězce. Nejdůležitější je vyhodnotit i finanční dopad vyplývající z potenciálních přerušení řetězce.

Logistický outsourcing dokáže napomáhat při snižování nákladů na provoz dodavatelského řetězce a také přispívá při zvyšování úrovně služeb zákazníkům. To vše má pak důsledky ve zvýšení zisku, ale i na mikroúrovni ekonomiky země, jež je závislá na dostupnosti logistické infrastruktury. (Burda, A., 2015)

Podnik by měl začít tím, že sestaví finanční rámec, díky kterému identifikuje klíčové rizikové oblasti dodavatelského řetězce. Mezi tyto oblasti patří dodací lhůty, časy pro celní odbavení, dostupnost materiálu, úroveň zákaznických služeb, vrácení produktu, finanční sílu klíčových dodavatelů a umístění lokací. Dalším krokem je posouzení procenta celkového rizika z různých hledisek, po té začlenit tyto informace do finančních modelů. (Blanchard, 2010, s. 155)

Blanchard (2010, s. 155) také dodává, že na základě zjištěných skutečností se identifikují a kvantifikují rizika. To umožňuje společnostem učinit rozhodnutí o poskytovatelích logistických služeb na základě provozních, finančních a rizikových faktorů. V důsledku toho bude společnost moci plně využít možností outsourcingu a cílem vyhovět požadavkům zákazníků ohledně ceny, kvality a včasnosti dodávky. To vše při efektivním řízení základních rizik spojených s outsourcingem.

2.1.5 Logistický insourcing

Ačkoli již od roku 1980 je čím dál více využíván outsourcing pro logistické služby, najdou se i takové společnosti, které stále preferují mít buď celý logistický proces nebo alespoň část ve vlastní režii (insourcované). Mezi důvody pro vlastní režii logistických procesů se řadí níže uvedené. (Brewer, Button, Hensher, 2001, s. 260-261)

1. Problém nákladů:

- a. operace probíhající ve vlastní režii podniku by mohly být provozovány levněji, protože poskytovatelé logistických služeb potřebují na poskytovaných službách vydělat,
- b. náklady vynakládané při uzavírání smluv (vyřazování majetku, odpisy apod.),
- c. sledování a kontrola nákladů je snadnější pokud logistické operace zůstávají insourcované,
- d. náklady související se sledováním výkonu logistiky mohou být vysoké a někdy také je tato operace obtížně dosažitelná,
- e. některé společnosti nemají potřebné informace či odborné znalosti pro posouzení, které společnosti poskytující logistické služby jsou vhodné a za správné ceny.

2. Otázky kontroly

Insourcované logistické a distribuční operace poskytují společnosti větší kontrolu, lepší kompatibilitu s jinými činnostmi a postupy společnosti. Outsourcing by mohl mít i za následek ztrátu bezpečnosti či předání důvěrných informací společnosti konkurentům.

3. Úspory z rozsahu

Mnoho insourcovaných operací jsou dostatečně obsáhlé, aby využili prospěch z úspor, a také přináší společnosti podobnou kupní sílu jako poskytovatelé logistických služeb.

4. Inovace prostřednictvím specifické expertízy

Větší či specializovaní operátoři insourcingu, mají mnohem větší zkušenosti v konkrétních odvětvích než odborníci na logistiku.

Některé společnosti preferují kombinaci a využívají jak insourcovaných operací tak i těch outsourcovaných. Mezi výhody této kombinace lze uvést (Brewer, Button, Hensher, 2001, s. 261):

- paralelní logistické služby mohou pomoci zajistit, aby nedocházelo k žádnému narušení v dodávkách zboží,
- geografické expanze trhu, kdy se pro firmy jedná o ekonomičtější variantu a to především v raných stádiích, kdy jsou tržby nízké,
- diverzifikace produktů s různými požadavky na manipulaci a uvádění na trh,
- společnost s výraznými výkyvy v prodeji v průběhu roku mohou využít poskytovatelů služeb v období špiček a provozovat insourcované aktivity po zbytek roku,

- částečné využití poskytovatelů služeb může pomoci poskytnout měřítko, vůči němuž se dá porovnat vlastní účet pro danou službu.

Přehled výhod a nevýhod outsourcingu a insourcingu uvádí následující tabulka.

Tab. 1 Výhody a nevýhody outsourcingu a insourcingu

	Outsourcing	Insourcing
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> - přístup ke světové úrovni, - nové technologie bez vedlejších nákladů, - rychlejší nástup nových technologií, - odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení, - rozložení nákladů (plateb za služby) a redukce investic, - přísun peněz, - možnost snadnější fúze podniků 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká operabilita, - menší riziko úniku interních informací
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - nízká operabilita, - nevratnost rozhodnutí, - vyšší náklady, příp. změny, - nutnost řízení vztahu, - rizika zadavatele (riziko nízké úrovně služby, riziko krachu poskytovatele, riziko uvíznutí v zastaralé technologii), - nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik, - obtížně kvantifikovatelné přínosy 	<ul style="list-style-type: none"> - obtížné udržení světové úrovně, - odpovědnost za oblast a její řízení, - nutnost investic do oblasti, - riziko stagnace oblasti

Zdroj: Bruckner, T., Voříšek, J., 1998, s. 34

Z tabulky je zřejmé, že více výhod převažuje u outsourcingu, ovšem zároveň má i vyšší počet nevýhod ve srovnání s insourcingem. Insourcing sice s sebou přináší nižší riziko v oblasti úniku informací mimo podnik, ovšem na druhou stranu s sebou přináší i riziko zastaralé technologie apod., což může vést až ke konkurenční nevýhodě. Outsourcing přináší výhody co se oblasti nákladů, rizik týče, jelikož dochází k rozložení rizik na více subjektů. Ovšem za podstatnou nevýhodu se u outsourcingu považuje řízení vztahu s poskytovatelem této služby a také nižší úroveň kontroly.

2.2 Poskytovatelé logistických služeb

Poskytovatelé logistických služeb jsou společnosti založené na majetku, prostřednictvím kterého spravují jeden nebo více logistických procesů nebo operací (typicky skladování a dopravu) pro jiné společnosti. Zvyšující se propracovanost dodavatelského řetězce nutí podniky myslet i za hranice svých podniků. Jen málo podniků má skutečné odborné znalosti o procesech, úkolech a provozu v podniku, a ještě méně jsou ochotny investovat prostředky do nestrategických oblastí. Specialisté na dodavatelský řetězec, kterými jsou poskytovatelé logistických služeb, nabízí své služby společně. (Blanchard, 2010, s. 149-150)

V současné době úspěšné obchodní společnosti po celém světě využívají outsourcingu v oblasti logistiky prostřednictvím poskytovatelů logistických služeb (3PL). Ti mají potřebou infrastrukturu a odborné znalosti pro provádění logistického procesu lepším způsobem. Úspěch outsourcingovaných logistických služeb závisí ve společnosti na tom, jak je outsourcing pojmán, implementován a také jak se naladí na požadavky zákazníka. (Burda, A., 2015)

Podniky v rámci svého dodavatelského řetězce mají úzce spojenou distribuci a plánovaný společný požadovaný výkon při doručování. Snahou je doručení co nejrychlejší a zároveň při minimálních nákladech. Zlepšit včasnost doručení bez nutných investic do logistických aktiv mohou společnosti po celém světě provádět prostřednictvím poskytovatelů logistických služeb, a to nejen pro každodenní distribuci. (Li, S. a M., 2014)

Při rozhodnutí o využití služeb poskytovatelů logistických služeb je pro podnik důležité zhodnotit silné a slabé stránky podniku samotného ale i využití služeb od poskytovatelů. Mnoho z úkolů, které výrobci dříve prováděli ve vlastní režii, se přesouvají do firem, které se specializují na určitý druh služeb. Zaměstnanci poskytovatelů logistických služeb analyzují proces výroby, balení i dodací procesy. Následně navrhují a spravují celý dodavatelský řetězec. Všechny činnosti typického výrobního podniku mohou být rozděleny do čtyř kategorií dle jejich důležitosti, jak uvádí Blanchard (2010, s. 150-151):

- primární hlavní úkoly – věci, které odlišují podnik od ostatních na trhu (např. výroba, produktový design, plánování výroby, plánování atd.),
- sekundární hlavní úkoly – věci, které je důležité udělat dobře, ale nejsou viditelné pro zákazníka (např. nákup, logistika, lidské zdroje, údržba atd.),
- primární doplňkové úkoly – věci, které pokud nejsou udělány správně, mohou mít negativní vliv na vztahy se zákazníky (např. informační technologie, finance a účetnictví, prodeje a uvádění výrobků na trh atd.),
- sekundární doplňkové úkoly – věci, které je třeba udělat, ale nemají významný vliv na úspěch podnikání (např. nemovitosti, terénní úpravy atd.).

O oblastech, do kterých podniky nechtějí investovat, by měli posoudit vhodnost využití poskytovatelů logistických služeb v dané oblasti. Pokud podnik v dané oblasti není dobrý, nemá dobrou pozici nebo se nejedná o strategickou oblast pro podnik, je pro něj lepší využít outsourcingu na tuto oblast. Na druhou stranu výběr správného poskytovatele logistických služeb není jednoduché. Mnoho podniků má od poskytovatelů logistických služeb značné požadavky. Řízení vztahu s poskytovateli logistických služeb vyžaduje určité dovednosti. (Blanchard, 2010, s. 152)

Při výběru poskytovatele logistických služeb by podniky měli zohledňovat následující faktory (Vahdani, B., Sh. Sadigh Behzadi a S. M. Mousavi, 2013):

- úroveň kvality služeb,
- provozní jednotkové náklady,
- poměr využití kapacity,
- celkový čas potřebný pro přepravu,
- přírůstek podílu na trhu,
- výdaje na ochranu životního prostředí,
- index spokojenosti zákazníků,
- komunikační systémy,
- umístění,
- zkušenosti a další.

Před využitím služeb poskytovatelů logistických služeb, jak uvádí Blanchard (2010, s. 153), je u každé společnosti nutné zhodnotit vlastní podnikání. Pokud totiž společnost nezjistí jak na tom je, není pak ani schopná správně identifikovat možnosti v procesu logistiky, kdy je vhodné využít poskytovatelů logistických služeb. Důležité ovšem je, aby podnik byl při hodnocení realistický, tedy zkoumal a hodnotil ty věci, které jsou potřebné při rozhodování, zda využít služeb poskytovatelů logistických služeb.

Blanchard (2010, s. 153) dodává, že při rozhodování o daném poskytovateli se musí stanovit a dohodnout cíle, kterých má být dosaženo a zároveň by měla být uvedena očekávání obou stran, které požadují. Při provozu již podnik může hodnotit a kontrolovat nakolik jsou očekávání plněna a v případě odchylek či nedostatků, je podnik schopen přehodnotit vztah s poskytovatelem logistických služeb a tento vztah změnit či upravit tak, aby v budoucnu očekávání dosaženo bylo. Klíčem je najít takový vztah s poskytovatelem logistických služeb, kdy zákazník důvěřuje poskytovateli logistické služby, že dělá svou práci správně a zároveň poskytovatel logistických služeb si je jistý svými schopnostmi. Ovšem, aby bylo dosaženo takového vztahu, je často proces na dlouhou dobu. Na druhou stranu poskytovatelé logistických služeb mají tendenci se spíše specializovat na konkrétní oblast podnikání. Proto podnik musí zhodnotit, zda poskytovatel logistických služeb dokáže realizovat, co podnik požaduje a jak poskytovatel umí reagovat na změny.

2.2.1 Vedoucí poskytovatelé logistických služeb

Vedoucí poskytovatelé logistických služeb (4PL) řídí veškeré logistické činnosti pro společnost a to včetně řízení služeb spadající pod poskytovatele logistických služeb (3PL). Vedoucí poskytovatelé logistických služeb jsou nazýváni jako poskytovatelé čtvrté strany, i z toho důvodu, že dohlíží i na poskytovatele třetích stran. (Blanchard, 2010, s. 156)

Zatím poskytovatelé třetí strany (3PL) obecně nesou odpovědnost pouze za specifickou službu podniku, některé společnosti dávají přednost tomu, aby byly na externího poskytovatele služeb, převedena větší odpovědnost. Tyto externí společnosti s větší odpovědností za podnikové služby jsou známé jako vedoucí poskytovatelé logistických služeb (LLP). Vedoucí poskytovatelé logistických služeb řídí všechny logistické činnosti podniku. Vzhledem k tomu vedoucí poskytovatelé služeb (LLP) dozírají na jednoho nebo i více poskytovatelů logistických služeb třetích stran (3PL). Kvůli tomuto dozoru jsou nazývány jako poskytovatelé logistických služeb čtvrtých stran (4PL). (Blanchard, 2010, s. 156)

Li a spol. (2014) navíc dodávají, že podstata a hlavní nadřazenost 4PL (LLP) spočívá ve schopnosti integrovat zdroje dodavatelského řetězce, dále flexibilita dodavatelského řetězce, personalizace zákazníků, diverzifikované zboží, integrační řešení, rychlé a vysoce kvalitní služby při nízkých nákladech.

Dle Blancharda (2010, s. 157) vedoucí poskytovatelé logistický služeb (LLP) dokážou pomoci v tom, aby společnost zlepšila svou konkurenceschopnost. Ovšem je zapotřebí, aby se společnost vzdala kontroly nad částí dodavatelského řetězce. Poskytovatelé logistických služeb třetích stran (3PL) jsou většinou odpovědní za strategické řízení, tedy dlouhodobější. Vedoucí poskytovatelé logistický služeb (LLP) jsou odpovědní za provoz každodenní, tedy krátkodobé řízení. Zároveň LLP přináší výsledky vyplývající z práce s klienty, projektové specialisty, vzdělávání a práci pro pracovníky a taktéž pomáhají identifikovat příležitosti společnosti. Pracovníci vedoucích poskytovatelů služeb často pracují bok po boku s mezinárodním personálem, kdy hledají příležitosti a možnosti, jak vylepšit procesy. Díky tomu vedoucí poskytovatelé logistický služeb (LLP) jsou schopní identifikovat specifické cesty, jak zlepšit tvorbu nákladních logistických procesů.

4PL (LLP) tvoří skupinu poskytovatelů většinou aktiv bez služeb, jejichž jádro kompetencí tkví ve znalostech, poradenství a koordinaci. Často se uvádí, že jejich služba je koordinována s poskytovateli 3PL. (Paul, A., 2010, s. 100)

Využití vedoucích poskytovatelů služeb (LLP) je jednodušší z hlediska odůvodnění pro model, který je v růstovém prostředí a kde čas dohází ke změnám v dodavatelském řetězci. (Blanchard, 2010, s. 157)

Outsourcing v procesu dodavatelského řetězce může pomoci společnosti dosáhnout několika výhod a to zejména díky tomu, že umožňuje se soustředit na hlavní činnost společnosti. Mezi tyto výhody můžeme zařadit níže uvedené (Blanchard, 2010, s. 157-158):

- získat více z nerealizovaných úspor nákladů a to díky vlivu výdajů v rámci celého podniku,

- urychlit dosažení výsledků,
- poskytnutí lepšího sledování klíčových provozních funkcí,
- získat přidanou hodnotu tím, že změni procesy v rámci konkurenceschopnosti,
- snížit náklady dodavatelů prostřednictvím pákového efektu množstevních slev, objektivitu a zkrácení časů cyklů,
- zlepšit dodržování podnikové politiky,
- zlepšit výkon zásob prostřednictvím statistických technik,
- získat lepší pozici oproti konkurenci díky využívání špičkových technologií a osvědčených postupů metodik.

Spolupráce zahrnují činnosti, které jsou transakční, taktické nebo strategické. Spolupráce se týká v rámci dodavatelského řetězce, vztahů formálních i neformálních, mezi společnostmi a jejichmi dodavateli, partnery v dodavatelském řetězci nebo zákazníky, které byly vyvinuty s cílem zvýšit celkovou výkonnost podniku na obou stranách. Na druhou stranu existují i překážky, které brání spolupráci s obchodními partnery. Mezi tyto překážky řadíme např. technologické či datové překážky, obtíže při měření výkonnosti, obavy o bezpečnost dat či nedostatek důvěry mezi partnery. Mezi zásady pro získání co nejvíce ze vztahu řadíme (Blanchard, 2010, s. 170):

- přizpůsobit vztahy k podnikové strategii – definovat vztah mezi celkovou strategií a spoluprací, zjistit účel každé spolupráce, být připraven rychle a pružně reagovat na změny ve strategii nebo životním prostředí,
- identifikovat ty nejlepší partnery – využít řadu konkurenčních a tržních zdrojů pro rozvoj a vyhodnotit potenciální partnery,
- optimalizovat bankovní portfolio – vyvinout systémy pro včasné podávání zpráv, které umožní rychlejší a lépe informované rozhodování o spolupráci, umět identifikovat nové příležitosti dle aktivity v aktuálním portfolio,
- maximalizovat každodenní výkon – využít opatření, která odráží celkové obchodní cíle společnosti tak, aby lidé, kteří se podílí na spolupráci, mohli komunikovat proč a co každé spolupráce,
- řízení vztahů – plánovat komunikaci a zajišťovat trvalý osobní kontakt s klíčovými lidmi v partnerských organizacích, kdy úspěch na tomto poli umožňuje vyvíjet nové příležitosti ze stávajících vztahů,
- získávat majetek díky spolupráci – zachycování a přijímání osvědčených postupů, sdílení informací a aktiv napříč mateřskou společností.

2.3 Nákladní doprava

Doprava je přirovnávána k životní míze každého dodavatelského řetězce. Společnosti, které poskytují přepravu, mají za cíl být neviditelným článkem v celém řetězci. Pokud se vrcholový management zamýšlí nad dopravou, pak by se mě-

li položit otázky typu: „Proč společnost utrácí tolik finančních prostředků na nákladní vozidla?“ nebo „Proč jsou naše produkty dodávány vždy tak pozdě?“ Jedná se o legitimní otázky, na které by si každá společnost měla správně odpovědět. Odborníci, zabývající se tímto odvětvím podotýkají, že výdaje, ačkoli se ve společnosti snaží o minimalizaci nákladů, jsou zřídka kdy na nejnižší možné úrovni. (Blanchard, 2010, s. 79)

Za cíl v dopravě, a celkově v oblasti logistiky, je vyzvednout zásilku na původním místě určení a doručit ji na místo určení koncovým zákazníkem. To vše při podmínkách jako jsou doručení správné zásilky, ve správný čas, na správné místo, ve správném množství i kvalitě a za správnou cenu. (Gath, M., s. 15, 2016)

Doprava může být provozována různými typy prostředků. Mezi nejvyužívanější se řadí silniční, železniční, letecká, námořní atd. (Burda, A., 2015)

Při dopravě se vyskytují tři základní označení osob, kterými jsou odesílatel, příjemce a dopravce. Odesílatel je osoba, která vlastní přepravované zboží (např. výrobce). Příjemce je osoba, která přepravované zboží obdrží (např. konečný zákazník). Dopravce je ten, kdo fyzicky přepraví zboží (přepravní společnost). Samozřejmě může docházet k různým kombinacím, kdy příjemcem může být obchodní společnost a odesílatelem fyzická osoba. (Blanchard, 2010, s. 80)

Nákladový dopravce je ten, který přepravuje jednotlivé zásilky, které vyplňují kapacity nebo dosahují maximálního limitu hmotnosti vozidla. Dopravce vyzvedne náklad od jednoho konkrétního odesílatele, následně dodá předmět dopravy konkrétnímu příjemci (odběrateli). S tím ovšem souvisí povaha nákladu, zejména pak velikost a váha nákladu. Plné nákladní vozidlo nemusí znamenat i plně využitou viditelnou kapacitu vozidla. (Stroh, 2006, s. 8)

Existuje mnoho výhod při využití tohoto typu dopravy. Dvěma prioritními výhodami jsou náklady a čas. Objem nákladního vozidla bude mít obvykle za následek nižší náklady na jednotku než náklady při objemu LTL přepravy (přeprava kusového zboží). Pravidlo pro nákladní dopravu: čím větší váha, tím nižší cena za jednotku. Společnost využívající nákladní dopravy může také dosáhnout časové výhody přepravy. Pokud nákladní vozidlo může převést náklad z původního místa do konečného místa přepravy bez jakýchkoli mezi-dodávek, pak dopravce přijede do konečného místa přepravy rychleji, a tedy se spoří čas. (Stroh, 2006, s. 8-9)

Nákladní doprava, kdy nákladní vozidlo využívá silnice pro počáteční či koncový úsek dopravy a ve zbývajících úsecích dopravy jsou využity jiné druhy dopravy, se nazývá kombinovaná doprava. (mdcr.cz)

2.3.1 Členění nákladní dopravy

2.3.1.1 Silniční nákladní doprava

Jedná se o neekonomičtější typ pozemní dopravy. Princip tohoto typu dopravy spočívá v tom, že odesílatel zaplní kapacitu vozidla svými produkty, ovšem záleží, zda má svou vlastní základnu nákladních vozů nebo využívá smluvního dopravce.

Nejčastěji využívanou silniční dopravou je tzv. LTL doprava (less-than-truckload), kde několik různých odesílatelů obsadí místa v nákladním vozidle. LTL doprava je nákladnější z důvodu většího a častějšího počtu zastávek a také z důvodu většího počtu zásilek, které musí dopravce zvládnout. Právě kvůli vyšší ceně odesílatelé nahrazují LTL dopravu nákladní. Výzvou pro přepravce je sestavit celý dodavatelský řetězec tak, aby kapacity nákladních vozů byly zcela využity, což je v podstatě nemožné pro většinu malých i středních podniků. (Blanchard, 2010, s. 80)

Regulace a deregulace silniční dopravy

Mezi regulační opatření v silniční dopravě patří (Blanchard, 2010, s. 82):

- počet hodin za den a za týden, kdy řidič může být za volantem kamionu,
- přeprava a pohyb nebezpečného zboží, včetně cesty, parkování, balení, značení velkými bezpečnostními značkami,
- typ použitého paliva v motorových vozidlech stejně jako i typ samotného vozidla,
- sledování farmaceutických a potravinářských výrobků,
- předložení seznamu nákladu před překročením státní hranice,
- soulad s bezpečnostními požadavky domácí země.

Služby, které silniční dopravci v nákladní přepravě poskytují se dle Pernicy (2004, s. 1034) vztahují:

- k celovozovým zásilkám,
- ke sběrné službě jako přepravě kusových zásilek,
- k nadgabaritním přepravám,
- k přepravám nebezpečných věcí a látek,
- k přepravám zboží pod kontrolovanou teplotou,
- k přepravám živých zvířat.

Poslední čtyři body jsou shrnovány pod speciální přepravu.

2.3.1.2 Železniční doprava

V železniční nákladní dopravě jsou dle Pernicy (2004, s. 1035-1036) služby rozdělovány následovně:

- na vozové zásilky, kdy je nutný nejméně jeden samostatný vůz,
- na kusové zásilky,
- na spěšniny,
- na nebezpečné zboží, zkazitelné zboží a nadgabaritní zboží,
- na doprovázenou a nedoprovázenou kombinovanou dopravu.

V železniční nákladní dopravě se kusovou zásilkou rozumí zásilka o hmotnosti nižší než 5 tun, resp. o rozměrech menší než 6,5 m (délka), 2,2 m (šířka) a 1,5 m (výška). Z toho vyplývá, že se zde nevyžaduje samostatné vozidlo. Podávání a vydávání zásilek je možné pouze v daných železničních stanicích. Železnice sama

zajišťuje nakládku a vykládku, ale také svoz a rozvoz zásilek ve sběrných obvodech stanic. Nutností při tomto druhu dopravy je splnění předepsaného způsobu balení a označení.

2.3.1.3 Letecká doprava

Letecká doprava je zcela odlišným typem dopravy. U letecké dopravy obvykle hraje kritický faktor čas. Kdyby se totiž nejednalo o snad nejrychlejší typ mezinárodní dopravy, pak by zákazník nebyl ochoten platit dodatečné náklady s tím spojené. Bez ohledu na dopravce se jedná o velmi drahý typ dopravy. (Stroh, 2006, s. 29)

Pro leteckou nákladní přepravu je pro kusové zboží využíváno speciálních leteckých palet a speciálních leteckých kontejnerů. Přeprava zásilek je uskutečňována mezi tzv. cargo terminály. Přeprava je zajišťována nákladními letadly na pravidelných linkách nebo se uskutečňuje jako dokládka do osobních letadel na pravidelných osobních spojích. (Pernica, 2004, s. 1036-1037)

Stroh dodává (2006, s. 29) všechny nákladní letecké společnosti poskytují celou řadu služeb (dodávka ještě ten samý den, dodávka na druhý den atd). V průběhu let i běžné aerolinky dospěli k tomu, že nevyužité prostory poskytují právě pro přepravu zboží. Obvykle je u nich zboží doručeno na druhý den.

2.3.1.4 Vodní doprava

Vodní doprava se rozlišuje na vnitrozemskou vodní přepravu a námořní přepravu. U vnitrozemské vodní přepravy jde především o bimodální či multimodální přepravu. Plavba je provozována dopravci pravidelně (liniově) i nepravidelně (charterově). Pro přepravu tzv. malých partií (tj. nikoli celolodní zásilky) se musí počítat s přírážkami. Námořní přepravu provozují poskytovatelů služeb jako dopravci, lodní dohodci, námořní agenti, zasílatelé, ukladatelé, knihovací a tárovací agenti, kontrolní společnosti a tally operátoři. Kromě liniové plavby jsou v námořní přepravě provozovány i trampové plavby. (Pernica, 2004, s. 1037-1038)

2.3.1.5 Kombinovaná doprava

Kombinovaná doprava se stále více prosazuje nejen v zájmech politiků, veřejnosti, výrobců i maloobchodních společností, stejně tak i u poskytovatelů logistických služeb. Tento druh dopravy je vnímán jako schůdná metoda, jak se vyrovnat s měnícími se požadavky v dodavatelském řetězci či při řešení nejnovějších problémů v silniční dopravě. Aktivita, které jsou součástí dodavatelského řetězce, jsou hodnoceny nejen podle nákladů, času a kvality, ale také z hlediska flexibility, spolehlivosti a udržitelnosti. (Bendul, 2013, s. 1)

Kombinovaná doprava je dle stanov hospodářské komise OSN pro Evropu definována jako intermodální, v níž hlavní část dopravy je realizována po železnici, vnitrozemských vodách či po moři a kde počáteční a koncový bod dopravy je uskutečňován po silnici, a to v co nejkratší době. (uic.org)

Dle stanov Ministerstva dopravy České republiky (MDČR) je kombinovaná doprava systémem přepravy věcí (zboží) v jedné a téže přepravní jednotce (kontejner, výměnná nástavba apod.) nebo silničním vozidle, jež v rámci jedné přepravy využívá i železniční nebo vodní dopravu. Předpokladem ovšem je nákladová jednotka kombinované dopravy, nikoliv samotné zboží. (mdcr.cz)

Intermodální doprava pak znamená nákladní dopravu, kdy nákladní automobil, přívěs, návěs, snímatelná nástavba či kontejner využije silnice pro počáteční a/nebo koncový úsek cesty, a ve zbývajících částech cesty využijí železnice, vodní cesty nebo cesty po moři. (mdcr.cz)

2.3.2 LTL - Přeprava kusového zboží

Přeprava kusového zboží (LTL) je pravděpodobně nejtypičtějším druhem nákladní přepravy. Tito přepravci shromažďují a třídí kusové zboží během dne přicházející z různých míst. Na konci dne se naplněné vozidlo zbožím vrací do terminálu, kde jsou vozidla seřazena dle cíle, kam směřují. Zboží musí být opět naloženo na konkrétní nákladní vozy dle místa, kam má být zboží doručeno. Během cesty do konečného místa přepravy může nákladní vozidlo LTL provést dvě až tři zastávky na různých místech po směru cesty. Rozváží kusové zboží na terminály, kde je opět tříděno a nakládáno na nákladní vozidla LTL dle místa konečného určení. Nakonec nákladní vozidlo LTL dosáhne svého cílového terminálu, kde je opět naloženo kusovým zbožím pro konečného příjemce (odběratele). Oproti nákladní dopravě (TL) je přeprava kusového zboží (LTL) časově více náročná právě pro své zastávky v průběhu cesty a taktéž pro třídění, které musí být prováděno na každé zastávce. Tím se také zvyšuje pravděpodobnost poškození nákladu. (Stroh, 2006, s. 9-10)

LTL dopravci zvládají zpracovat menší zásilky, které kombinují od mnoha jednotlivých přepravců do větších přepravujících nákladních jednotek. Manipulace a třídění těchto zásilek menších rozměrů vyžaduje LTL nosiče s cílem spojit zásilky, které směřují na totožné místo určení. LTL nosiče vyžadují menší pick-up vozidla a dodávková vozidla. (Darren, P., 2014, s. 24)

Někteří LTL dopravci se snaží eliminovat nebo minimalizovat další manipulaci v obvyklém provozu, ty bývají označovány jako load-to-ride nosiče. Mezi dopravci LTL se najdou i takoví, kteří nabízejí zkrácení přepravního času a tím i snižují pravděpodobnost vzniku škody tím, že odstraňují až tři nákladní manipulace se zbožím. Jsou i takoví, kteří přepravují z původního skladu bez jakýchkoli zastávek až do konečného místa přepravy, k příjemci. Ovšem u těchto přeprav je vyšší cena dodávky, jelikož pro přepravce tyto dodávky nejsou ekonomicky nejvýhodnější. (Stroh, 2006, s. 10)

Stroh (2006, s. 10-11) o LTL dopravě píše, že se dělí na dvě hlavní kategorie, kterými jsou doprava na krátkou vzdálenost a dálková doprava. Dálková doprava může obsloužit více zastávek. Naproti tomu doprava na krátkou vzdálenost dokáže obsloužit specifickou geografickou oblast, proto jsou častěji využívány v regionálních dopravách. Kromě dvou výše zmíněných kategorií existuje ještě třetí, která je nazývána super regionální doprava. Tato doprava dokáže pokrýt více

co do zeměpisného rozsahu, ale přesto nepokrývají tolik oblastí jako dálková doprava.

Důležitý bod, který je nutné zvážit při výběru dopravce, je ten, že ne všichni dopravci pokrývají všechny zeměpisné oblasti, které odesílatel požaduje. Pokud dojde k situaci, že dopravce danou oblast nepokrývá, pak náklad předá místnímu dopravci, který doručí zboží na místo konečného určení, což je známé jako vložky. V takovém případě si oba dopravci rozdělí výnosy (vyjádřené v procentech) dle toho, na kolik se který dopravce na dodávce podílel. Vložkové zásilky obecně vyžadují jeden den dopravy navíc, jelikož je vyžadován čas navíc pro převezení nákladu mezi dvěma dopravci. Taktéž sleva získaná u původního dopravce se tím ruší a platí se plná sazba za zásilku, což znamená další náklady. Proto to vše, je vhodné si o dopravci zjistit co nejvíce informací, podmínek například na jeho webových stránkách. Tím se odesílatel vyhne nepříjemnému překvapení. (Stroh, 2006, s. 11)

2.3.3 Náklady na dopravu

Náklady na dopravu rostly v minulosti, a rostou i dodnes, rychlým tempem. Důvodem jsou nákladnější způsoby distribuce, růst ceny ropy. Zvyšující se náklady na dopravu způsobují stále obtížněji zajistitelnou požadovanou účinnost. (Burda, A., 2015)

Dle Blancharda (2010, s. 80) je jedním z důvodů, proč jsou náklady na dopravu tak vysoké, tkví také v tom, že neexistuje žádné obecné pravidlo pro snížení nákladů na dopravu, které by bylo to správné a nejlepší pro každou společnost. Základní pravidlo zní: čím vyšší úroveň dopravních služeb (např. rychlost dodávky), tím vyšší jsou i náklady. Náklady při využití železniční dopravy jsou nižší než využití silniční dopravy. Cenu dopravy předem určuje i povaha zboží, které má být přepravováno. Zpravidla se luxusní zboží (s vysokým cenovým ohodnocením) dopravuje leteckou dopravou. Naproti tomu například při přepravě oceli je nejvhodnější vodní doprava a při přepravě obilí železniční doprava.

Níže jsou uvedeny doporučení v oblasti nákladů na dopravu, jak je charakterizuje Blanchard (2010, s. 85-86)

Udržitelné úspory

Snad nejpoužívanější postup u dopravců, se kterým se můžeme setkat, je vytvoření hlavního programu dopravy. V tomto programu dopravce zadá vyšší nákladu na jeden přepravní prostředek, u kterého bude platit zvýhodněná sazba. V některých případech může dopravce k zákazníkovi přiřadit určitý počet dopravních prostředků. Tento typ dopravy je nazýván vyhrazený program dopravy. Z výsledků o těchto programech ovšem vyplývá, že u některých dopravců dochází časem ke zhoršení úspor a u jiných dopravců nedochází vůbec k žádným finančním výhodám. Pouze malý počet firem vidělo zlepšení v úrovni služeb. Existují možnosti, jak dosáhnout významných úspor, ovšem to vyžaduje zásadní změnu ve způsobu podnikání dopravců. Nabízí se šest možností, jak mohou dopravci dosáhnout

úspor. Mezi ně patří optimalizovat, nikoli minimalizovat, poskytovat úplné informace o dopravci, nechat dopravce pomoci, počítat, jízda shora dolů, všechno měřit.

Optimalizovat, nikoli minimalizovat

Tradičně dopravci nabízí dopravu zboží, kdy se snaží získat co nejnižší možnou hodnotu nákladů na cestu. Ovšem tím, že se dopravce výhradně zaměřuje na cenu (náklady) na cestu, hrozí nebezpečí podcenění důležitosti servisu či dostupnosti. Stejně tak tím brání vzniku jakéhokoli dlouhodobého vztahu mezi odesílatelem (zákazníkem) a dopravcem. Skryté či neočekávané náklady mohou pak vést až k selhání služby, čímž se mohou všechny získané úspory ztratit v důsledku snahy o co nejnižší náklady.

Poskytovat úplné informace o přepravci

Při charakteristice nabízených služeb odesílateli, by měl dopravce poskytnout podrobné informace o příchozí dopravě, možnostech vrácení, dlouhodobém růstu sazeb, jakýchkoli předpokládaných změnách v nabízených službách, hustotě dopravy a jakýchkoli jiných doplňkových službách, které vyžadují nějaké poplatky.

Nechat přepravce pomoci

Odesílatel by měl dát na dopravce, který má informace a zkušenosti o cenově nejvýhodnějším servisu a také cenově nejvýhodnější trase pro dopravu. Cílem by mělo být zjištění výhod a spolu s tím i souvisejících nákladů již na začátku vztahu.

Kalkulovat

Cílem dopravce jsou co nejnižší náklady a zároveň co nejvyšší kvalita služeb s využitím co nejmenšího počtu přepravních prostředků. Tento komplexní optimační problém je nejvhodnější řešit pomocí specializovaných softwarů.

Zkušenost managementu

Vrcholový management má nejlepší přístup k informacím ohledně hlavního programu dopravy. Pouze generální či provozní ředitel dokážou správně rozlišit potřeby dopravního oddělení a potřeby prodejní, zákaznického servisu, výroby a dalších klíčových oddělení společnosti. Z tohoto důvodu úspěch či neúspěch nákladních programů závisí na podpoře vrcholového managementu.

Kontrola a úpravy

Doprovce by měl využívat týdenního systému kontroly a sledovat jakékoli snížení nákladů, kterého bylo dosaženo. Dále by měl sledovat nové tarify, změny starých sazeb na nové, sledovat úroveň služeb s cílem zajistit dosažitelný rozvoj atd. Krátce – sledovat vše.

2.4 Skladování při přepravě zásilek

Skladování je jednou z hlavních funkcí logistiky a i přesto bývá často opomíjeno. Před tím, než je zboží naloženo na nákladní vozidlo, musí být nejdříve někde uschováno. Stejně tak v případě, že je zboží vráceno, musí být někde uloženo. Právě k tomu slouží skladování. U skladování je nutností vytvořit koncept strategického umístění skladů tak, aby poskytovaly včasější a také ekonomické doplňování zásob. (Blanchard, 2010, s. 92)

V dnešní době díky stále vyššímu naléhání zákazníků na perfektní objednávky, rychlé a včasné dodávky a zároveň při čím dál vyšším tlaku na plně integrované procesy v dodavatelském řetězci, se role skladových operací mění a nadále bude měnit. Společnosti jsou tlačeny k tomu, aby minimalizovaly své zásoby, čímž se značně snižuje prostor pro chyby v dodavatelském řetězci. Výsledkem je pak přesnost a vysoký tlak na cyklus ve skladování. (Blanchard, 2010, s. 96)

Strategie pro ukládání zásilek ve skladech představuje jeden z hlavních zdrojů nákladů. Nesprávné skladové hospodářství totiž může vytvářet podstatné logistické problémy. (Burda, A., 2015)

Společnosti jsou tlačeny ke dvěma různým směrům současně, jelikož tržní poptávka klade tlak na zvyšující se produktivitu skladu, zatímco je vyvíjen i tlak na zaměstnávání stále méně pracovníků za účelem snížení nákladů. (Blanchard, 2010, s. 96)

U některých poskytovatelů logistických služeb je součástí nabízených služeb i balení zásilek. Tento krok představuje ovšem významný prvek, která má vliv na účinnost logistického systému a dodavatelského řetězce. (Burda, A. 2015)

Pernica (2004, s. 844) definuje obal jako prostředek či soubor prostředků, jež chrání materiál před ztrátou a poškozením, které by během manipulace, přepravy, skladování nebo prodeje mohl utrpět nebo způsobit. Obal současně tvoří součást manipulační či přepravní jednotku, která nese informace podstatné pro identifikaci obsahu, odesílatele a příjemce, pro volbu vhodného způsobu manipulace, přepravy a uložení ve skladech či překladištích, dále také informace důležité pro spotřebitele. Z marketingového hlediska obal dopomáhá prodeji a propagaci. Obal tedy plní funkci ochrannou, manipulační, informační a prodejní. Druhy obalů se pak liší na spotřebitelský, distribuční a přepravní.

Dále Pernica (2004, s. 850) uvádí, že z ekonomického pohledu nelze využívat obal, který stoprocentně plní ochrannou funkci. Nejpodstatnější pro volbu správného druhu obalu je vymezení a kvalifikace druhů rizik a jejich vliv na produkt (zásilku).

Manipulace s materiálem ve skladování zahrnuje pohyb materiálu, ukládání, kontrolu a ochranu materiálu, ale také zboží a výrobků v průběhu celého procesu výroby, distribuce, spotřeby a likvidace. Důležitá jsou také mechanická zařízení, systémy a s tím související kontroly. Manipulační zařízení zahrnují poháněná vozidla, jako jsou vozíky a automaticky řízená vozidla, dopravníky a systémy automatické identifikace, systémy sběru dat, zdvižná a polohovací zařízení, automatizované skladovací a vyhledávací systémy, zařízení pro přípravu objednávky, balení a expedice zboží. Výše zmíněné prostředky

a zařízení se využívají jako podpora osmi hlavních skladovacích funkcí (Blanchard, 2010, s. 96-97):

- přijímání – probíhá při příchodu zboží či materiálu do skladu, je ověřeno jeho množství i kvalita a zaplacení,
- přebalení – v případě přijetí velkého množství produktů, které je pak přebaleno na menší (specifické) množství v jednom balení,
- uložení – zahrnuje uložení materiálu či zboží na skladě,
- skladování – představuje fyzické omezení (kontrolu) materiálu či zboží,
- vychystání – dochází k vyskladnění položky ze skladu na základě konkrétní poptávky, ať už pro potřeby produkce nebo splnění požadavků zákazníků,
- balení – jde o krok, kdy jednotlivé položky či jejich sestavy jsou pro pohodlnější použití kontejnerizovány,
- třídění – vztahuje se k sběru materiálu či zboží dle jednotlivých objednávek,
- unifikace a naskladnění – zahrnuje přípravu a balení objednávek do přepravních kontejnerů, přípravu přepravních dokladů, vážení zásilek, nakládání odchozích vozidel.

Pro skladování i přepravu samotnou je podstatné správně stanovit manipulační, přepravní a skladovací jednotky. Tyto jednotky by měly odpovídat daným typům operací, jež s nimi budou prováděny, dále by měly být sladěny s technickými prostředky a vybavením článků logistického řetězce. Přepravními jednotkami jsou prostředky, jež spoluvytváří manipulační či přepravní jednotku a usnadňují manipulaci a přepravu včetně ložných operací. Mezi nejčastěji používané přepravní jednotky patří přepravky, palety, roltejnery, kontejnery a výměnné nástavby. Naopak skladovací prostředek je takový, jež spolu tvoří skladovací jednotku a ulehčuje skladové a kompletační operace. Nejčastěji používanými skladovacími prostředky jsou bedny a palety. (Pernica, 2004, s. 853)

Níže jsou uvedena doporučení, jak lépe řídit skladovací procesy. (Blanchard, 2010, s. 102-103)

Úprava pracovní doby

Někdy dokonce ani ty nejlepší technologie a procesy nestačí k uspokojení poptávky zákazníků a to zejména v hlavní sezóně. V těchto situacích se mnoho firem přiklání ke zvýšení výkonnosti tím, že zvyšují počet provozních hodin. Zatímco mzdové náklady se zvýší, v krátkodobém horizontu firma na této strategii získá, tak naopak z dlouhodobého hlediska bude muset firma zjistit, zda jsou tyto náklady efektivnější než investování do technologií.

Úprava skladových prostor

Někdy je nejlepším řešením zároveň to nejjednodušší. Čím více firma dokáže předvídat provoz, tím bude i účinnější. Jakmile přijede kamion, náklad se vyloží

na dokovací stanici určenou pro vykládání a kamion se vrací zpět na své místo. Stejně tak to platí i pro uložený materiál či zboží.

Outsourcovat skladování k poskytovatelům logistických služeb (3PL)

Než se firma rozhodne pro využití outsourcingu ve skladování a předá jej poskytovatelům logistických služeb (3PL), je velmi důležité nejprve analyzovat specifické potřeby a zjistit, zda je outsourcing efektivnější, než kdyby prováděla skladovací procesy sama firma.

2.4.1 Cross-docking

Příchozí zboží je vyloženo v distribučním centru, která jsou seřazena dle místa určení. Následně je zboží opět naloženo na nákladní vůz. Zboží ve skutečnosti není pozdrženo, jen prochází přes cross-dockovou stanici. V poslední době se cross-docking vyvíjí až do osvědčených postupů, které jsou vhodné pro výrobce ale také pro firmy, které se snaží o snížení svých zásob. Ovšem pokud se zásoby jen přesouvají v rámci firmy, pak nedochází k žádné změně a cross-docking pak není účinný. U cross-dockingu je důležitá strategie. Geograficky správné uspořádání cross-dockingových center může eliminovat množství všech produktů ve všech lokalitách. (Blanchard, 2010, s. 93)

Dodržení všech níže uvedených kroků v cross-dockingu je důležité pro shromažďování opatření pro dosažení co nejlepší výkonu a pro skladové operace. Postup fungování cross-dockingu charakterizují níže uvedené body. (Blanchard, 2010, s. 93):

- dodavatel je informován o době přepravy, datu, druhu přepravního prostředku, skladové jednotce a množství na objednávku,
- dodavatel je informován od dopravce o dni příjezdu a také času u každé zásilky,
- dodavatel obdrží podrobnosti objednávky od zákazníka,
- odchozí dopravce je informován o době vyzvednutí, popis nákladu, datu a času doručení,
- zákazník je informován o detailu zásilky, dopravci, datu a času příjezdu dopravce,
- cross-dockové centrum je vybráno pro nákladní vozidlo, čímž se podílí na příjmu a expedici zboží,
- určeny jsou pracovní síly a manipulační zařízení,
- jsou zaznamenávány skryté vady a také jakékoli odchylky,
- jsou vytvořeny štítky pro zboží, dále určeny palety a zboží je na tyto palety naloženo, zásilka je sledována od příjmu po expedici.

Cross-docking dokáže převzít celý den z času logistického procesu, čímž se zvýší pružnost společnosti, stejně jako je-li produkt připraven pro přepravu k zákazníkovi ještě před potřebou zákazníka. Díky cross-

docking firma dokáže redukovat náklady a také čas potřebný pro přepravu a to až jeden celý den. (Blanchard, 2010, s. 94)

Cross-docking napomáhá k efektivnější práci ve společnostech, kde mají dobře propracovaný program. To dokážou maloobchodníci nejlépe, jelikož jejich programy se více shodují při kontrole a poskytují mnohem lepší přehled ohledně přícho- du zboží a taktéž kontrolují své vlastní obchody. Může být obtížné nastavit pro- gram tak, aby se shodovaly s dodavateli. Existuje zde i užší vztah spolupráce nato- lik, že dodavatelé pak více chápou, co si zákazník objednává, tedy lépe rozumí to- mu, co odesílají. (Blanchard, 2010, s. 94)

Využívat cross-dockingu však není vhodné pokud (Blanchard, 2010, s. 95):

- tradiční metody distribuce a aktuální řízení objednávek není dostateč- ně rozpracované tak, aby odpovídalo potřebám zákazníků,
- distribuční síť je zastaralá a neefektivní, což má za následek delší do- bu celého cyklu distribuce,
- dopravní sítě jsou přetížené, což má negativní vliv na včasnost dodá- vek a vyžadují služby navíc, aby došlo ke zrychlení dodávky,
- náklady na distribuci rostou rychleji než tržby.

2.5 Problematické oblasti poskytovatelů logistických služeb

Mezi specifické problémy, které se u návrhů vyskytují, můžeme řadit problém vhodné alokace, problém řízení zásob a problém směřování vozidel. Ty- to tři subproblémy jsou silně korelované a vzájemně se ovlivňují. Při řešení těch- to tří problémů, se může naskytnout i komplexní odhad pro budování efektivní distribuční výrobní sítě. (Yuchi, Q. a spol., 2016)

2.5.1 Směřování vozidla

Optimalizačním problémem je dle Jeřábka a spol. (2016) stanovení optimální po- sloupnosti jednotlivých zastávek vozidla. V úvahu se při tom musí brát nejrůznější omezení provozu. Řeší se nejen prostorové ale i časové hledisko pohybu vozidla. Stejně jako Jeřábek a spol. (2016) i Wei a Zhou (2014) potvrzují výše zmíněné a taktéž píší o tom, že každému zákazníkovi musí být dodány zásilky přesně na určené místo a včas. Celkový objem zásilek nesmí překročit kapacitu vozidla. Celková délka každé trati nesmí překročit předem zadanou mez. Cílem při řešení tohoto problému by mělo být navržení optimální trasy, která uspokojí všechny vazby.

Jak uvádí Wang a spol. (2015) Vyřešení problému směřování vozidel předsta- vuje pro společnosti často značné snížení nákladů. Při optimalizaci směřování vo- zidel má podstatný vliv vozový park společnosti a také rozmístění zákazníků. Pro- voz vozidla zpravidla začíná v depu, kam se opět vrací po té,

co jsou obsluženi všichni zákazníci. Optimalizace směrování vozidel je považována za kritický bod při snaze o snížení nákladů a zvýšení kvality logistických služeb.

Jeřábek a spol. (2016) píší o problému směrování vozidel, že se týká určení vhodných tras pro doručení zásilek daným zákazníkům. Wei a Zhou (2014) v tomto problému dále jmenují omezení, mezi která se řadí např. kapacita vozidla, poptávka zákazníků, časová konzistence atd. To vše má vést k řešení, jehož cílem mohou být nejkratší vzdálenost od distribučního centra nebo minimalizace nákladů. Samozřejmostí je pak maximální uspokojení zákazníka.

2.5.2 Časová nekonzistentnost

Kassem a Chen (2013) uvádí stejně jako Mrówczyńska (2015), že při přepravě je nutná přítomnost zákazníka na místě doručení a v daném čase. Problém, který nastává, jsou např. časová okna. To, že zákazník není přítomen na místě doručení, má vliv na plynulost rozvozu a také na časové rozvržení (časový plán) trasy přepravy. Na druhou stranu v průběhu přepravy řidič i sváží zásilky, kde se časová nekonzistentnost projeví taktéž.

Jeřábek a spol. (2016) i Wei a Zhou (2014) uvádí řešení, jimiž bývají nejrůznější optimalizační modely, které si poskytovatelé buď navrhují samy tak, aby co nejlépe odpovídaly právě jejich požadavkům, nebo se jedná o již zavedené a využívané optimalizační modely. V rámci optimalizačních modelů se např. vychází z vyhledávacích algoritmů pravděpodobnosti, o kterých píší Wei a Zhou (2014). Jiným optimalizačním modelem je dle Kassema a Chena (2013) řešení založené na heuristickém přístupu.

2.5.3 Vytíženost řidičů a vozového parku

Jiný problém, který uvádí Jeřábek a spol. (2016) a taktéž Mrówczyńska (2015), jež se v logistických procesech vyskytuje, je problém týkající se řidičů. Jeřábek a spol. (2016) dále píší o tom, že při stanovení trasy, kterou má řidič vozidla ujet, se vychází ze dvou základních kritérií, kterými jsou minimalizace vzdálenosti a minimalizace času přepravy. To má za následek vznik nákladů spojených se zvýšeným počtem ujetých kilometrů, opotřebování vozového parku společnosti apod. Další omezení dle Mrówczyńska (2015) a Jeřábka a spol. (2016) se projevují v oblasti stanovených předpisů, které se týkají pracovní doby řidičů a přesčasových hodin, ty pak pro zaměstnavatele představují dodatečné náklady. Proto je optimalizace provozu vozidla ekonomicky významná. Důsledek se projevuje i ve znečišťování a má tedy vliv i na životní prostředí.

Mrówczyńska (2015) píše, že pro uspokojení potřeb všech zákazníků poskytovatelé logistických služeb obvykle disponují větším počtem vozidel ve svém vozovém parku. Každé vozidlo pak obstarává svěřené zákazníky. Proto každý řidič musí zajistit cestu takovým způsobem, aby celková trasa, počínající v depu a končící u zákazníka, byla minimalizována. V průběhu, kdy jsou postupně rozvozem uspokojováni zákazníci, řidič také sváží nové zásilky, které následně doručí na depo, odkud putují dále.

Kassem a Chen (2013) zmiňují další problém, který nastává, spočívá v obslužení zákazníků na různých místech, kterým mají být doručeny zásilky o různých rozměrech. Mrówczyńska (2015) doporučuje, aby pro každého zákazníka byly stanoveny časové intervaly, ve kterých se má jeho zásilka doručit. Určuje se tedy předpokládaný čas doručení (vykládky). Řidič musí doručit zásilky během své osmi-hodinové pracovní doby. Proto se trasa projektuje tak, že se bere v úvahu nejen vzdálenost, ale i doba trvání jednotlivého úseku trasy v závislosti na denní době. Tím se dostáváme až k problému obchodního cestujícího, kdy se mají obsloužit všichni zákazníci, a to při překonání nejkratší délky trasy.

Mrówczyńska (2015) tedy uvádí i řešení týkající se problému řidičů tkví v algoritmech založených a používaných v modelu obchodního cestujícího.

2.5.4 Skladování

Nehzati a spol. (2011) uvádí, že sklady mají obvykle k dispozici doky pro nakládku a vykládku zásilek, prostory pro parkování kamionů. V rámci skladování existují tři hlavní aktivity, a to příjem zásilek, ukládání zásilek pokud je to vyžadováno a výdej zásilek. Provozní personál ve skladech rozhoduje o tom, kam ukládat zásilky. Při optimalizaci práce ve skladech je podstatné minimalizovat dopravu od vykládky zásilek do skladu a zpětně zase ze skladu k nakládku na vozidla. Zásilky se umísťují vzhledem k tomu, jak budou následně k dispozici.

Při skladování existuje dle Nehzati a spol. (2011) snaha o cíle, kterými jsou maximalizace využití prostoru, maximalizace využití zařízení, maximalizace využití pracovních sil, maximalizace přístupnosti k položkám a ochrana produktů. Nehzati a spol. (2011) ale také upozorňují na problém, který nastává, spočívá v rozložení skladových prostor, tak aby prostory odpovídaly i požadavkům na plochu zásilek. Další problém tkví také v tom, jaké zařízení využívat při práci v rámci skladování.

Charkghard a Savelsbergh (2015) na rozdíl od Nehzati a spol. (2011) píší o problému, který v oblasti skladování nastává nejčastěji a týká se tzv. sběračů. Jedná se o to, jak minimalizovat ujetou vzdálenost (např. vysokozdvížným vozíkem) při sbírání zásilek na sběrných místech, které je nutné navštívit. Tento problém se vyskytuje u typického obdélníkového uspořádání skladovacích prostor.

Další problém dle Charkghard a Savelsbergh (2015) se může týkat opět minimalizování vzdálenosti nyní při vychystání zásilky. Zde se jedná většinou o vyzvednutí jedné zásilky z jedné uličky skladu, jednu zásilku z druhé uličky skladu atd. Ovšem v rámci tohoto problému je cílem většinou to, aby nebyla překročena maximální vzdálenost při vyzvednutí první a poslední zásilky z jednotlivých uliček.

V rámci skladování se, jak uvádí Charkghard a Savelsbergh (2015), tedy řeší dva hlavní optimalizační problémy. Prvním je problém optimálního vyzvednutí všech požadovaných položek (zásilek), když se prochází danou uličkou. Druhý

problém spočívá v tom, jak optimálně vyzvednout všechny požadované položky (zásilky) a vrátit se na konec uličky, kudy do uličky vstoupil.

Na rozdíl od Charkhgard a Savelsbergh (2015) či Nehzati a spol. (2011), píší Xiangang a spol. (2016), že v rozhodnutí ohledně strategie, jak prostorově ve skladových prostorách uložit zásilky, se více prosazuje důraz na skladování podle informací o konečných uživateliích a jejich adresách.

Řešením dle Nehzati a spol. (2011) popsaného problému jsou např. tabulkové programy, které zahrnují finanční, statistické, matematické a jiné funkce. Jsou podstatným nástrojem při analýze, plánování, modelování. U těchto programů bývá výhodou jejich jednoduchá ovladatelnost, možnost provádění analýz (např. analýza citlivosti). Co se týče řešení optimalizace pohybu po skladu Charkhgard a Savelsbergh (2015) píší, že při vyzvednutí zásilek apod., stejně jako u problému směrování vozidla, se využívají algoritmy určené pro hledání optimálního řešení.

2.6 Zákazníci poskytovatelů logistických služeb

Scriosteanu a Popescu (2012) uvádí, že zákazníci se stávají nedílnou součástí procesu dodání. Také píší o tom, že na dnešních trzích se projevuje velmi silné konkurenční prostředí, kde je stále důležitějším prostředkem pro diferenciaci, zákaznický servis. Právě nastavení komponent zákaznického servisu a kvantifikace úrovně služeb patří mezi prostředky, jak si udržet ve společnosti konkurenční výhodu. Účelem logistického systému je sloužit zákazníkům stejně dobře nebo i lépe než konkurence a současně vytváření zisku. Zákaznický servis je řetězec uspokojování požadavků zákazníků, který začíná přijetím objednávky a končí dodání zásilky (zboží). Případně tento proces pokračuje poprodejními službami, jako je servis, údržba zařízení. Na zákaznický servis má vliv mnoho faktorů, mezi něž můžeme řadit frekvenci dodání, bezpečnost dodání, úroveň služby, časový interval (od objednávky po doručení zásilky) atd.

2.6.1 Služby zákazníkům

Vysoká očekávání spojená s outsourcingem a neustále se zvyšující potřeby zákazníka jsou, jak uvádí Bajec (2012), stále hůře splnitelné. Dále autor píše i to, že je v dnešní době již tradiční outsourcing zaměřený na snižování nákladů, nemůže poskytnout významnou konkurenční výhodu. Právě z tohoto důvodu je dnes kladena mnohem větší pozornost na inovace orientované na lepší poskytování služeb zákazníkům. To se týká i dosažení vyšší kvality taktických a operačních logistických služeb, lepších znalostí a dovedností o inovacích v dodavatelském řetězci a taktéž zajištění těchto vylepšení při stále nízkých nákladech. Na druhou stranu se potvrzuje i to, že si podniky uvědomují stále více důležitost inovativního přístupu, ale již postrádají relevantní znalosti ohledně možných inovací. Množství i kvalita inovací společnosti závisí na správném postupu logistiky.

Z důvodu stále se zvyšujícího tempa obchodování, se stejně tak snižuje trpělivost zákazníků. Lepší, rychlejší a levnější, jsou hlavními požadavky zákazníků. Zákazníci dnes vyžadují perfektní dopravu jejich objednávky a to za cenu, která

pro firmu představuje jen malý prostor pro chybu nebo i pro tvorbu zisku. Každý podnik dnes čelí stejné klíčové výzvě, kterou je uspokojení zákaznickovy perfektní objednávky. Otázkou pak pro podnik je, zda dokáže vždy v dodavatelském řetězci obstát. Pokud totiž podnik nedokáže uspokojit zákaznickovy očekávání, čelí takovým důsledkům, které mohou vést až ke ztrátám v prodeji a v nejhorším případě i ke ztrátě zákazníka a ztrátě zisku. Vznikla tzv. listina práv zákazníka, referující o tom, jak by měla perfektní objednávka vypadat. Nedodržení některého z práv ze zákaznickovy listiny práv mohou být silně nákladná. Čím výše v hierarchii nedodržené právo je, tím větší důsledky to může mít. Zákazník má právo na (Blanchard, 2010, s. 134-135):

- správný produkt,
- správné množství,
- na původ,
- správné místo,
- správné podmínky,
- správný čas,
- správnou dokumentaci,
- správnou cenu.

Vrácení zásilky

V rámci dodavatelského řetězce existuje šest hlavních důvodů, kvůli kterým zákazník vrací zásilky. Těchto šest důvodů tvoří téměř 75 % všech příčin, kvůli kterým zákazníci vrací zásilku zpět. Zajímavé je, že pouze šestý důvod je důsledkem chyby podniku. Z hlediska zákazníka nezáleží na tom, kdo za vrácení zboží může. Zákazník chce vrátit produkt s co možná nejmenšími obtížemi s tím souvisejícími. Každý podnik si chce udržet svého zákazníka a zároveň udržet náklady na co nejnižší úrovni. Mezi důvody vrácení zásilky patří níže uvedené. (Blanchard, 2010, s. 136-137)

1. Zákazník si objednal nesprávný produkt či velikost (rozměr).
2. Zákazník se rozhodl, že produkt nepotřebuje či nechce.
3. Zákazník vrací produkt bez udání důvodu.
4. Produkt neměl správný popis na webových stránkách či v katalogu.
5. Produkt neodpovídá očekáváním zákazníka.
6. Podnik poslal nesprávný produkt či velikost (rozměr).

Reverzní logistika

Reverzní logistika je dle Blancharda (2010, s. 139) definována jako proces přechodu vráceného zboží za účelem udržení hodnoty zboží nebo jeho řádnou likvidací. Zahrnuje vrácení zboží z důvodu poškození, sezónních zásob, doplňování zásob, stažení z oběhu, vrácení do oběhu, přebytku zásob, balení či expedici od koncového zákazníka či od prodejce.

Význam reverzní logistiky spočívá dle Bajecce (2012) také v příležitosti k dosažení větší konkurenční výhody. Přičemž je zároveň dosaženo minimalizace nákladů a zvýší se úroveň služeb zákazníkům.

Jak píše Blanchard (2010, s. 138-139) mimo to, že reverzní logistika napomáhá získat příjmy, které by jinak byly ztraceny, může také pomoci podniku zlepšit jejich produkty. Vrácený produkt může pomoci získat informace o prodeji nebo pro výzkumné oddělení pro identifikaci hlavních příčin vrácení výrobku. Protože většina podniků nepovažuje řízení vráceného zboží za klíčovou, často je tato část outsourcována k poskytovatelům logistických služeb. Proces zpětné logistiky začíná ve chvíli, kdy zákazník vrátí vadný produkt zpět do podniku. Vadné produkty jsou převezeny zpět do skladů obchodů, kde jsou přeloženy na kamiony, prostřednictvím kterých se přesunou k výrobcí. Distribuční síť slouží i k analýze, která slouží ke zkoumání příchozích i odchozích složek vrácených vadných produktů.

Wang a spol. (2015) navíc píší, že každý zákazník je specifický a dle toho, je nutné k němu i přistupovat. Mezi charakteristiky zákazníka, které mají následně vliv ve vztahu k poskytovatelům logistických služeb, můžeme řadit dopravní podmínky vedoucí k zákazníkovi, životní prostředí, jeho poptávku, komptabilita doručovaného zboží atd. Nicméně, některé z uvedených požadavků nelze měřit přímo číselně.

Scriosteanu a Popescu (2012) oproti Wangovi a spol. (2015) doplňují, že společnosti, které staví svou konkurenční výhodu pouze na vlastnostech produktu, mají velkou nevýhodu. Tou je neexistence přidané hodnoty k produktu pro zákazníka, která hodnotu produktu zvyšuje. Ke zvýšení hodnoty produktu vnímanou zákazníkem přispívají reklama, branding, obal atd. Logistický systém zahrnuje propojení mezi podnikem a jeho zákazníky přes skladování materiálů, fyzickou distribuci výrobků. To vše tak, že společnost dokáže splnit požadavky zákazníků. Logistický systém poskytuje přehled o pohybu zboží a služeb a také o pohybu plateb a informací. Mezi podniky a zákazníky existují úzké vztahy, jež umožňují identifikovat přínosy ze strategického hlediska funkčnosti systému.

Scriosteanu a Popescu (2012) také upozorňují na to, že služby poskytované zákazníkům jsou hlavní složkou logistické politiky, a to především z důvodu jejich dopadu na ekonomické výsledky podniku a taktéž představují pro daný podnik konkurenční výhodu. Marketingový cíl je pak v této oblasti stanoven tak, aby byly zákazníkům poskytovány totožné služby nebo služby na ještě lepší úrovni. Podniky se musí přizpůsobovat změnám na trhu a svou strategii v oblasti logistiky musí řádně organizovat tak, aby dokázaly čelit požadavkům zákazníků.

Scriosteanu a Popescu (2012) popisují i vývoj trhů, kdy docházelo ke snižování síly značky, což bylo důsledkem toho, že zákazníci si dokázali najít substituty. Toho bylo dosaženo postupným odstraňováním technologických rozdílů mezi produkty. V těchto podmínkách trhu bylo pro podniky obtížné udržet si svou konkurenční výhodu pouze prostřednictvím produktu. Právě v těchto situacích se zákaznický servis stával čím dál více využívaným a lepším prostředkem pro diferenciaci podniku od konkurenčních. V současné době dochází k rostoucímu významu spotřebitelských služeb, které se stávají zbraní pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Scriosteanu a Popescu (2012) identifikovali tři složky zákaznického servisu. Nejdříve jimi jsou transakční prvky, které vytváří příznivé prostředí pro zákaznický servis. Dále politika zákaznického servisu a programy organizační struktury nutné pro implementaci zákaznického servisu. V neposlední řadě také pružnost systému či jeho schopnost reagovat na potřeby zákazníka.

Stopka a spol. (2016) doplňují Scriosteana a Popesca (2012) a zmiňují, že spokojenost zákazníka je hodnocena dle jeho míry spokojenosti, která je dána poměrem mezi tím, co očekával od poskytovatele logistických služeb a tím, co skutečně získal. To vyplývá ze zkušeností zákazníků se službami poskytovatelů. Zpětnou odezvu a tedy i zákaznickou spokojenost s poskytovanými službami, mohou poskytovatelé zjistit např. pomocí dotazníkového šetření nebo prostřednictvím expertních metod (hloubkové rozhovory).

Každý poskytovatel logistických služeb by měl dle Scriosteana a Popesca (2012) mít jasnou představu o tom, jakými službami se jeho zákazníci odlišují. Společnosti by proto měli mít vytvořený soubor kritérií pro služby, které jsou pro zákazníky významné. Při identifikaci potřeb zákaznického servisu se využívá třístupňového procesu. V první fázi jde o identifikaci klíčových složek zákaznického servisu, ve druhé pak o zřízení relativně významných služeb pro zákazníky na základě různých kritérií a ve třetí fázi se identifikují služby pro zákazníky dle preferencí zákazníkem. Níže jsou charakterizovány jednotlivé fáze, jak je uvádí Scriosteanu a Popescu (2012).

Identifikace klíčových složek zákaznického servisu

Důležité je, aby podnik sledoval potřeby služeb zákazníků. To se provádí prostřednictvím důkladného výzkumu. Může se jednat o osobní pohovory mezi několika skupinami reprezentativního vzorku zákazníků. Cílem těchto rozhovorů je získat informace o důležitosti, kterou přikládají zákaznickému servisu ve vztahu k ostatním prvkům marketingového mixu. Dále se tyto rozhovory provádí za účelem přisouzení specifického významu k jednotlivým složkám zákaznického servisu. Význam těchto osobních pohovorů spočívá v generování potřebných informací přímo od samotného zákazníka. Jakmile jsou tato data definována, může být definována i relativní důležitost každé služby zákaznického servisu.

Relativnost významu služeb pro zákazníky

Jedná se o seřazení jednotlivých faktorů, které mají vliv na služby zákaznického servisu od nejméně důležitého po nejdůležitější. V praxi je to ovšem obtížné z důvodu velkého počtu faktorů.

Identifikace služby pro zákazníky dle preferencí zákazníkem

V této fázi se vytváří skupiny zákazníků, kteří mají podobné nebo totožné preference. Ovšem výzvou pro oblast logistiky je vytvořit vhodná řešení, která vedou k uspokojení potřeb zákazníků s různými segmenty hodnot.

Poskytovatelé logistických služeb by měli dle Stopka (2016) také dbát zjišťování informací týkající se spokojenosti svých zákazníků. Tyto informace následně podnik může využít pro upevnění či zlepšení svého konkurenčního postavení na trhu, dále také zvýšit produktivitu a dosáhnout udržitelného rozvoje.

Scriosteanu a Popescu (2012) doplňují poznatky Stopka (2016) o to, že výzvou pro společnost je navrhnout dodavatelský řetězec, který postupuje od zákazníka zpět k podniku. V tomto pohledu na logistický systém, se zákazník nachází na jeho počátku a nikoli na konci. Konečný uživatel je tedy výchozím bodem pro společnost. Pro podniky to představuje trvalé přizpůsobování se změnám na trhu a vytváření opodstatněné logistické strategie, aby byly splněny nebo i překročeny požadavky zákazníků.

Scriosteanu a Popescu (2012) také charakterizují vztah mezi logistikou a službami zákazníkům vyžaduje, aby podnik zvolil jednu ze dvou základních strategických možností. První spočívá ve vedoucím postavení podniku v oblasti ocenění, což znamená, že by podnik měl být výrobcem, s co možná nejnižšími náklady v oblasti, v níž působí. Druhá možnost je založena na významné diferenciaci, která spočívá ve viditelných rozdílech (např. dodávky v co nejkratším čase, bezpečnost přepravy, kvalita služeb atd.). Logistické služby přispívají k využití výhody v oblasti nákladů a k diferenciaci služby. Propojení logistické činnosti a snahy o snižování nákladů umožňuje vytvořit konkurenceschopnější ceny. Konkurenční výhody může být dosaženo samozřejmě také tím, že podnik poskytuje kvalitní služby.

Bajec (2012) o logistických inovacích uvádí, že nemusí být na světě nové. Stačí, jedná-li se o libovolnou logistickou službu, proces či produkt, které jsou nové a užitečné pro konkrétního zákazníka či cílovou skupinu. Zvláštní důraz je kladen na řízení znalostí a učení se. Může se jednat o administrativní či technologické inovace, ale u poskytovatelů logistických služeb se předpokládá úspěch spíše s technologickými inovacemi. Výsledkem inovace pak může být buď zcela nová služba či produkt, nebo dojde ke zlepšení existujících produktů a služeb v obchodních procesech. Na inovace má vliv mnoho faktorů, kdy mezi omezující faktory inovací se řadí např. riziko úniku citlivých informací ke konkurentům, strach ze ztráty základních dovedností a znalostí či nedostatečný čas věnovaný inovačnímu procesu. Aby se podnik co nejlépe těmto faktorům vyhnul při svém rozhodování, klade se důraz na silné vedení, dostatečné finanční zdroje atd.

Bajec (2012) také píše o tom, že před uvedením inovace do praxe závisí celý proces na tom, jaký je v podniku stupeň novosti a standardizace. O jakou inovaci se bude pro daného zákazníka jednat, záleží téměř výlučně na požadavcích jednotlivých zákazníků. Řešení jsou vyvinuta z interního vstupu (od zákazníka) i z vnějšího (poskytovatel logistických služeb). Nutno doplnit, že jakákoliv inovace, která má být v podniku zavedena, musí být v souladu s informačním systémem podniku. Rozvoj inovačního procesu by měl zahrnovat čtyři fáze: tvorba nápadu a jeho výběr, rozvoj inovací, realizace inovace a zhodnocení inovace.

Zlepšování úrovně zákaznických služeb za účelem zvýšení prodeje, jež popisují Scriosteanu a Popescu (2012), musí být provedeno na základě analýzy dopadů

na úroveň zákaznických služeb v oblasti nákladů a zisků podniku. Ovšem zvýšený objem prodejů neznamena maximalizaci zisku. Všichni zákazníci nejsou stejně ziskoví a také produkty nejsou stejně výnosné. V podniku se zisk liší podle zákazníka a podle produktu. Indikátorem vhodným pro měření by měl být zisk, nikoli objem prodeje. Důvodem pro to je, že tržby a objem prodeje by mohly skrývat významné změny v nákladech.

Základem pro optimální úroveň služeb je dle Scriosteana a Popesca (2012) kvantifikace dodatečných příjmů odvozených od poskytování kvalitních služeb zákazníkům a také stanovení poměru náklady/zisk pro různé úrovně služeb. Zvýšení zisku lze dosáhnout nejen získáváním nových zákazníků, ale také pomocí rozvoje dlouhotrvajících vztahů se stávajícími zákazníky.

3 Metodika

K naplnění cíle práce byla provedena analýza a poté syntéza sekundárních a primárních dat. Sekundární data byla získána jak z tuzemských tak i ze zahraničních odborných zdrojů, a to monografií, odborných článků, výstupů studií a výzkumů publikovaných v odborných publikacích, získaných především v databázi EBSCO. Dále byla využita data Českého statistického ústavu, Eurostatu, či Ministerstva dopravy.

Analýza byla zaměřena především na oblast poskytovatelů logistických služeb (3PL), dále na oblasti logistiky jako je skladování či doprava. Ovšem hlavní zaměření spočívalo v identifikaci specifických problémů poskytovatelů logistických služeb.

Cílem analýzy sekundárních dat bylo vymezení již zkoumaných či identifikovaných specifických problémů poskytovatelů logistických služeb. Podstatné informace získané rešerší odborných zdrojů byly dále využity při vlastní práci.

V úvodu vlastní práce bylo charakterizováno odvětví a podmínky, za jakých společnosti na trhu působí. Pro naplnění cíle práce byla podstatná jak sekundární data získaná analýzou a syntézou odborných zdrojů tak primární data získaná šetřením mezi subjekty podnikajícími v odvětví poskytovatelů logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek, za účelem potvrzení získaných údajů a dat vyplývajících z literární rešerše. Dále získaná data posloužila k nalezení možných řešení zjištěných problémů a také při návrzích řešení těchto problémů.

Pro sběr primárních dat bylo využito kvantitativní šetření provedené prostřednictvím elektronického dotazníku a kvalitativní šetření formou hloubkových rozhovorů.

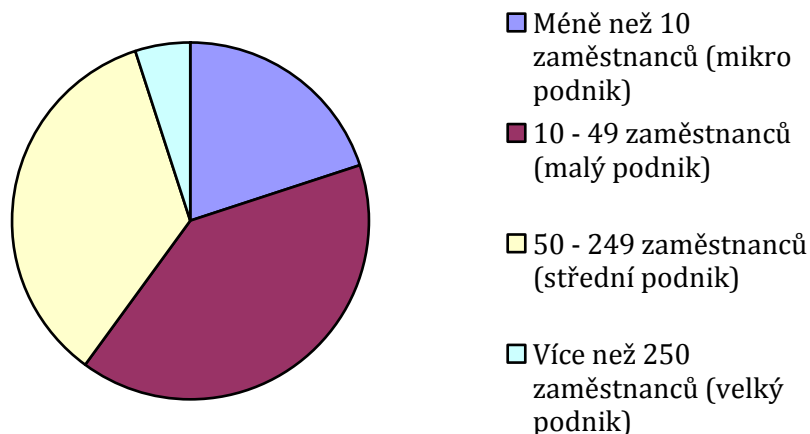
Specifické problémy, které se vyskytují v odvětví poskytovatelů logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek, byly zkoumány prostřednictvím kvantitativního šetření, a to formou dotazníkového šetření. Toto dotazníkové šetření proběhlo v březnu a dubnu roku 2017. Dotazník obsahoval celkem 12 uzavřených otázek, 11 polootevřených otázek a 4 otevřené otázky (viz Příloha B Dotazník). Dotazník byl vytvořen prostřednictvím poskytovatele Google. Otevřené otázky byly zaměřeny na získání odpovědí pro řešení daných problémů, kde byla charakteristická vysoká rozmanitost v možných řešeních. Jednalo se konkrétně o otázky týkající se případných služeb, které daná společnost neposkytuje. Dále otázky na problému skladování, třídění a ukládání zásilek, limitů u dopravy a otázku týkající se případných dalších problémů, které se v dané společnosti vyskytují. Nevyplnění některých otevřených otázek (nepovinných otázek) nebylo důvodem pro vyřazení dotazníku z hodnocení výsledků. Pro dotazníkové šetření byl proveden záměrný typologický výběr respondentů, kdy společným znakem bylo, že se jednalo o poskytovatele logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek.

Pomocí dotazníkového šetření bylo ověřováno, zda se ve společnostech zkoumaného odvětví vyskytují identifikované specifické problémy, jež byly zjištěny v literární rešerši. Získaná primární data posloužila také ke zjišťování, jak jsou

případně dané problémy řešeny a k identifikaci dalších problematických oblastí, které nebyly popsány v odborných zdrojích. Data, jež posloužila k sestavení dotazníku, byla získána prostřednictvím analýzy sekundárních dat. Dotazníky byly rozesílány zástupcům společností poskytujících logistické služby prostřednictvím emailu s přiloženým odkazem na dotazník, kdy identifikačním prvkem byla velikost společnosti. Dotazníky byly rozeslány celkem do 67 společností, jejichž předmětem činnosti je přeprava kusových zásilek. Z celkového počtu bylo vyplněno 29,85 % dotazníků, z čehož byla získána data popsána v dalších kapitolách této práce. Charakteristika podniku co do velikosti dle počtu zaměstnanců byla stanovena následně:

- mikro podnik (méně než 10 zaměstnanců),
- malý podnik (10 – 49 zaměstnanců),
- střední podnik (50 – 249 zaměstnanců),
- velký podnik (více než 250 zaměstnanců).

Dotazník byl rozeslán celkem 67 respondentům, kdy po očištění zbylo 20 dotazníků ke zpracování. Respondenti při charakteristice podniku uvedli, že 40 % spadá do malých podniků (10 – 49 zaměstnanců), 35 % řadilo svoji společnost do středních podniků (50 – 249 zaměstnanců) a 20 % dotázaných byly mikro podniky, tedy s méně než 10 zaměstnanci. 5 % dotazovaných uvedlo, že jejich společnost spadá do charakteristiky velkých podniků (více než 250 zaměstnanců).



Obr. 1 Charakteristika velikosti podniku dle počtu zaměstnanců

Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

Při analýze dat byl využit program MS Excel a pracováno bylo s popisnými charakteristikami. Především šlo o absolutní a relativní četnost, tedy bude provedeno třídění prvního stupně.

Dotazníkové šetření bylo podpořeno i kvalitativním šetřením, a to hloubkovými řízenými rozhovory. Tyto hloubkové rozhovory probíhaly v březnu až dubnu roku 2017. Rozhovory byly prováděny se zástupci společností poskytujících logistické služby se zaměřením na přepravu kusových zásilek. V hloubkových řízených rozhovorech bylo položeno základních 25 otevřených otázek, na něž zástupci spo-

lečností odpovídali. V úvodu rozhovoru byly otázky zaměřeny na identifikaci společnosti, jaké služby poskytuje či jaké zásilky přepravu, zda přepravuje do zahraničí apod. Následně se rozhovory zaměřily více na konkrétní problémy a to, jak je dotazované společnosti řeší. Případně byly tyto otázky doplněny o další na místě dle vzniklé situace. Celkem proběhly tři hloubkové řízené rozhovory se zástupci společností zkoumaného odvětví. Odpovědi získané těmito rozhovory byly tříděny, čímž byly získány obecnější poznatky. Tyto rozhovory byly prováděny za účelem získání věcných poznatků, které následně umožnily přesnější formulaci doporučení a návrhů při řešení daných problémů.

Následovaly návrhy řešení pro zjištěné problémy společností poskytujících logistické služby se zaměřením na přepravu kusových zásilek, jež mají doplnit zmíněné problémy zkoumaného odvětví.

V závěru byla provedena případová studie zjištěných výsledků (z literární rešerše, odborných konzultací, dotazníkového šetření a hloubkových řízených rozhovorů) na konkrétní společnosti, jež spadá do zkoumaného odvětví. Případová studie byla provedena za účelem aplikace poznatků a navrhovaných řešení na konkrétní společnosti spadající do zkoumaného odvětví, jež se potýká alespoň s některými zjištěnými problémy. Pro případovou studii byla zvolena společnost XY, a. s., která nechtěla být jmenována a zároveň nechtěla poskytovat příliš mnoho interních dat a informací. Společnost se zabývá přepravou kusových zásilek.

Jednotlivé body práce byly konzultovány i s odborníky z oboru, jež nechtějí být jmenováni.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika trhu logistických služeb

V České republice existuje na trhu logistických služeb více než 700 právnických či fyzických osob, které poskytují alespoň některé z logistických služeb. Pokud jde o přepravní služby, tyto jsou provozovány více než 150i právnickými či fyzickými osobami. V rámci kurýrních služeb nalezneme na českém trhu logistických služeb více než 50 firem, jež poskytují expresní přepravu. (firmy.cz, 2016)

V roce 2014 na českém trhu působilo 104 aktivních podniků s 250 a více zaměstnanými osobami. Tyto podniky dosáhly v tomtéž roce tržby ve výši 575 238 milionů korun. (czso.cz, 2016)

Z výše uvedeného vyplývá, že v oblasti Dopravy a skladování působí 2 154 podniků. (czso.cz, 2016)

V roce 2014 cestovalo 7,5 % přepravovaného zboží na vzdálenost menší než 50 km. Téměř 5 % přepravovaného zboží naopak překročilo vzdálenost 2 000 km. Většina provedených přeprav zboží spadala do ujeté vzdálenosti 150 a 1 000 km, jednalo se o 58 % z celkového počtu přepravovaného zboží. (Eurostat, 2016)

Dále údaje o pronikání 3PL dopravců ze třetích zemí uvádí, např. pro Rakousko – Itálie se toto pronikání pohybovalo na úrovni 47 %, 45 % Belgie - Německo, 43 % pro Německo - Francie. Na druhé straně, se vyskytovaly i velmi nízké hodnoty tohoto ukazatele, například pro Irsko - Spojené království 0,5 %, Česká republika - Polsko 0,6 %, Španělsko - Portugalsko 1,1 % a Německo - Polsko 1,1 %. Státní příslušnost hlavních 3PL poskytovatelů podílejících se na dopravních činnostech, udává, že si nejlépe vedli polští dopravci. Polsko se dokázala v rámci 3PL poskytovatelů prosadit až v 11i z 20i zemí na trhu. Většinou má velký vliv i geografická poloha země daného dopravce. (Eurostat, 2016)

Následující tabulka zobrazuje přehled nákladní silniční dopravy. (Eurostat, 2016)

Tab. 2 Podíl přepravních výkonů v tkm za silniční dopravu na celkových přepravních výkonech vnitrozemské dopravy (%)

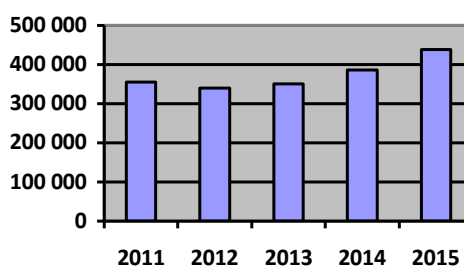
	Česká republika	EU (28 zemí)
2001	69,7	74,8
2002	73,3	75,5
2003	74,5	76,0
2004	75,2	76,1
2005	74,4	76,4
2006	76,1	76,3
2007	74,7	76,3
2008	76,7	76,3
2009	77,8	77,5
2010	79,0	76,2

2011	79,2	75,6
2012	78,2	75,3
2013	79,7	75,5
2014	78,7	75,4

Zdroj: ČSÚ - Databáze Eurostatu, 2016

V České republice až tři čtvrtiny z celkové prováděné dopravy tvoří právě silniční doprava. (statistikaamy.cz) Důvodem je především rychlost a vyšší spolehlivost silniční dopravy než u vodní či železniční dopravy a současně nižší cena oproti letecké dopravě. (Blanchard, 2010, s. 81)

V roce 2014 bylo na českém trhu přepraveno prostřednictvím silniční nákladní dopravy 386 243 tisíc tun věcí, v roce 2015 tato hodnota vzrostla do výše 437 118 tisíc tun věcí. Přepravní výkony tvořily 54 092 milionů tun-kilometrů v roce 2014, naopak v roce 2015 již výkony tvořily 57 200 milionů tun-kilometrů. Průměrná přepravní vzdálenost v roce 2014 dosahovala až 140 km, ovšem v následujícím roce došlo k poklesu na úroveň 130,9 km. (czso.cz, 2016)



Obr. 2 Vývoj přepravy věci v tis. tunách

Zdroj: czso.cz, 2016

Následující tabulka zobrazuje množství balíků a zásilek, které byly přepraveny prostřednictvím silniční dopravy v rámci celé Evropské unie a data týkající se České republiky:

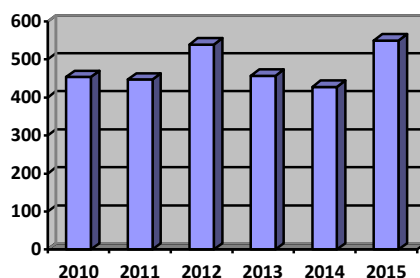
Tab. 3 Přehled množství balíků a zásilek přepravené silniční dopravou v EU a ČR v tis. tunách

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EU	14 952 605	15 002 584	14 029 603	13 937 268	14 118 708	11 263 430
ČR	355 911	349 278	339 314	351 517	386 243	437 118

Zdroj: ČSÚ - Databáze Eurostatu, 2016

V rámci vnitrostátní přepravy věcí po silnici v České republice řazených dle jednotlivých komodit bylo v předchozích 6 letech přepraveno celkem 2 875 milio-

nů zásilek a balíků. V následujícím grafu je zobrazen vývoj přepravy zásilek a balíků v jednotlivých letech. (mdcr.cz, 2016)



Obr. 3 Vývoj počtu zásilek a balíků v mil.

Zdroj: Ministerstvo dopravy ČR, 2016

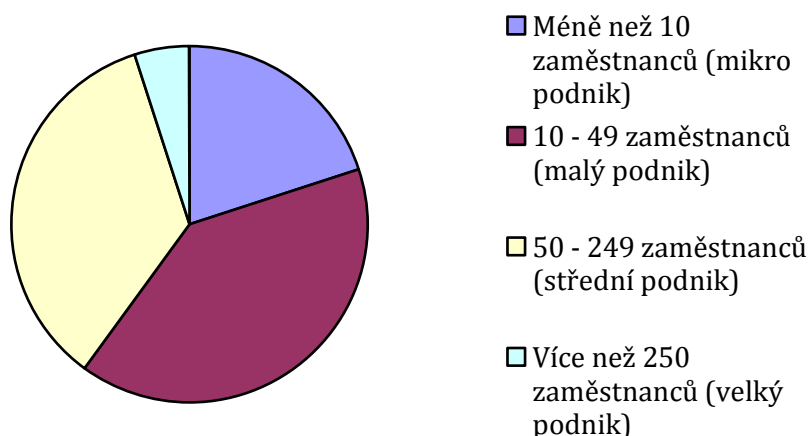
Co se týče investičních výdajů, které byly poskytnuty do dopravní infrastruktury, v roce 2015 meziročně narostly. Celková částka byla ve výši 57 miliard korun. To, že došlo k meziročnímu růstu, byl i důsledek vyčerpání finančních prostředků z Operačního programu doprava. Obecně je možné trend v oblasti výdajů do dopravní infrastruktury charakterizovat jako vzrůstající do roku 2008, kdy měly podstatný vliv důsledky hospodářské a ekonomické krize. Po té docházelo k úpadku a zpětnému nárůstu. Většina finančních prostředků pocházela ze Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI), jehož podíl na celkové investiční částce tvořil asi 90 %. V roce 2015 tvořily investiční výdaje do dopravní infrastruktury 1,26 % HDP. (mdcr.cz, 2016)

4.2 Výsledky kvantitativního šetření

Pro získání primárních dat kvantitativního šetření bylo provedeno dotazníkové šetření.

Dotazníky byly rozeslány celkem do 67 společností, jejichž předmětem činnosti je přeprava kusových zásilek. Z celkového počtu bylo vyplněno 29,85 % dotazníků, z čehož byly získány následující údaje. Při posouzení výsledků je nutné brát v úvahu, že jedna společnost představuje 5 %. Důvodem je počet zkoumaných společností vyskytujících se na trhu. Pro lepší představu jsou využity výsledky v relativním vyjádření.

Při charakteristice podniku co do velikosti dle počtu zaměstnanců 40 % spadá do malých podniků (10 – 49 zaměstnanců), 35 % zařadilo svoji společnost do středních podniků (50 – 249 zaměstnanců) a 20 % dotázaných byly mikro podniky, tedy s méně než 10 zaměstnanci. Jedna společnost (tedy 5 %) uvedla, že jejich společnost spadá do charakteristiky velkých podniků (více než 250 zaměstnanců).

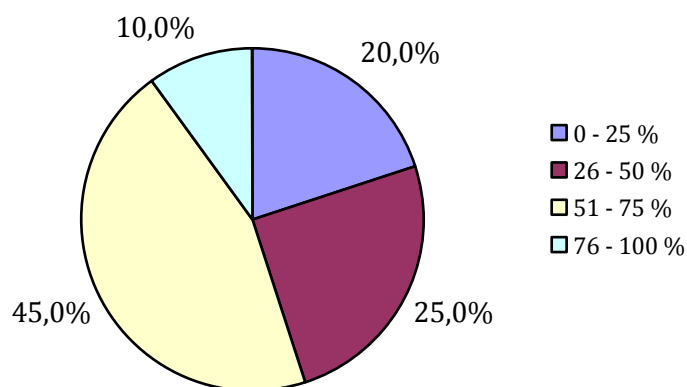


Obr. 4 Charakteristika podniku

Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

Většina (95 %) dotazovaných respondentů se shodla, že jejich zákazníci jsou právnické osoby, ovšem 70 % navíc uvedlo, že jejich zákazníci jsou i OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné) a pouze 30 % dotazovaných má mezi svými zákazníky fyzické osoby mimo OSVČ.

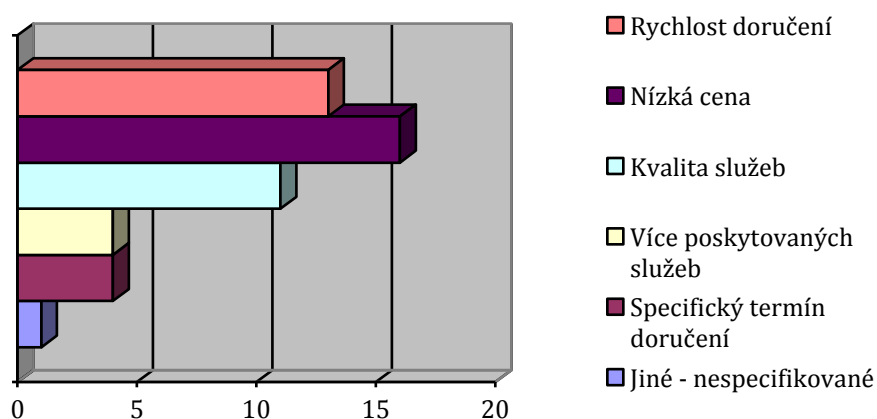
S těmito zákazníky 50 % dotazovaných buduje vztahy, jež jsou nadstandardní s individuálním přístupem a současným upřednostňováním těchto zákazníků. 30 % uvedlo, že buduje nadstandardní vztahy se zákazníky, bez další specifikace a pouze 20 % společností sice vztahy se zákazníky budují, ovšem ty nejsou charakterizovány jako nadstandardní. Z řízených rozhovorů vyplynulo i to, že se sice společnosti shodly na tom, že budování bližších vztahů se zákazníky je důležité, ale zároveň dochází k tomu, že tyto vztahy jsou mírně v ústraní, jelikož je vyžadována i vysoká úroveň profesionality. Ovšem to je závislé od charakteru zákazníků, které využívají služeb dané společnosti. Pro společnost, jejíž zákazníci jsou především právnické osoby, je charakteristické, že je vyžadována spíše profesionalita než blízký vztah. Naproti tomu pro fyzické osoby je typičtější, že vyžadují užší vztahy s přepravcem. Celkový podíl zákazníků, se kterými jsou tvořeny nadstandardní vztahy či se budují vztahy, tvoří na celkovém počtu zákazníků nejčastěji 51 – 75 %, a sice u 45 % dotazovaných. Podíl těchto zákazníků menší než 50 %, ovšem vyšší než 26 % uvedlo 25 % dotazovaných. Podíl klíčových zákazníků nižší než 25 % volilo 20 % respondentů. Pouze 10 % dotazovaných uvedlo podíl klíčových zákazníků na celku v intervalu 76 – 100 %.



Obr. 5 Graf podílu klíčových zákazníků

Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

U společností jsou nejčastější požadavky ze stran zákazníků na nízkou cenu. Což potvrzuje i zjištění z řízených rozhovorů. Druhým nejčastějším požadavkem je rychlost doručení zásilky u 65 % dotazovaných a po té zákazníci často poptávají i kvalitu služeb. Pouze 15 % dotazovaných uvedlo, že ze stran zákazníků je poptávka po nějaké službě, jež není v jejich nabídce. V dotazníku uvedli, že se jedná například o členění, platbu řidiči v hotovosti, doručení v sobotu nebo mimo pracovní dobu a také možnost chlazených zásilek v teplotním režimu či přepravu nadrozměrných zásilek. Zástupce jedné z dotazovaných společností doplnil, že se zákazníci ptají na plnění ekologických podmínek dopravy, kde se taktéž neustále nároky a požadavky zvyšují.

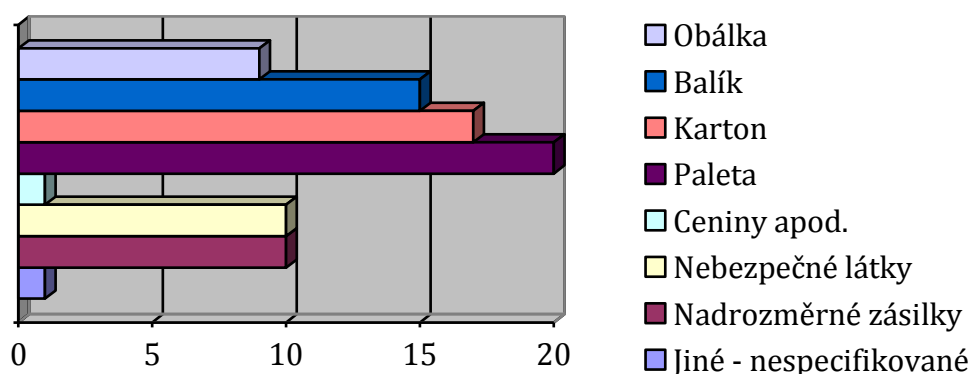


Obr. 6 Nejčastější požadavky zákazníků

Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

Z respondentů všichni uvedli, že přepravují palety (100 %), dále také nejčastěji karton (85 %), balík (75 %), nebezpečné látky a nadrozměrné zásilky (shodně

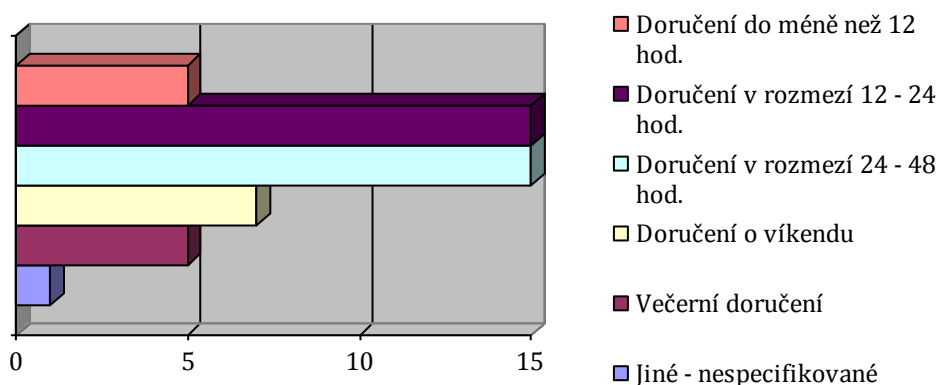
50 %) či obálky (45 %). Co se týče limitů u zásilek, nejčastěji se vyskytují limity v hmotnosti (80 %) a rozměrech (65 %). Pouze 20 % dotazovaných uvedlo, že u nich limity neexistují.



Obr. 7 Druh přepravovaných zásilek

Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

Termíny doručení zásilek jsou různorodé. Více než polovina, resp. 75 % dotazovaných doručuje zásilky v rozmezí 12 – 24 hodin nebo 24 – 48 hodin. Jen 25 % dotazovaných je i možnost doručení za méně jak 12 hodin. Ovšem večerní doručení poskytuje pouze 25 % dotazovaných a doručení o víkendu nabízí 35 % dotazovaných.



Obr. 8 Termíny doručení zásilek

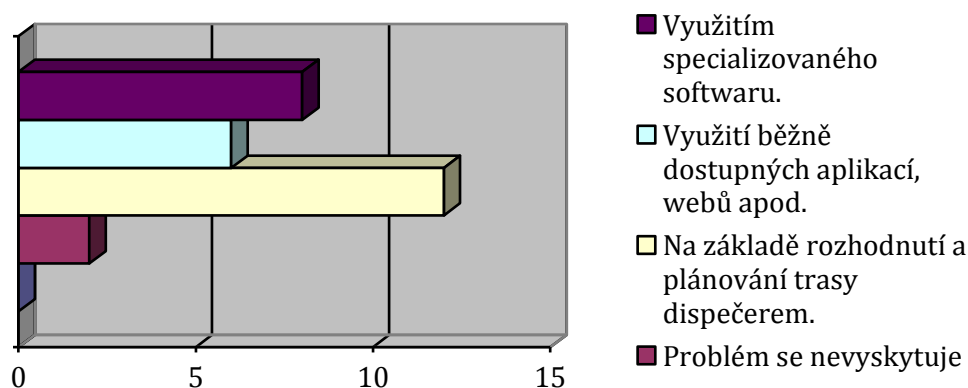
Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

Všechny společnosti se potýkají s výkyvy v poptávce. To bylo potvrzeno i v řízených rozhovorech. Během těchto výkyvů jsou skladovací prostory pro 55 % dotazovaných, kteří disponují skladovými prostory, dostatečné. Ale pro 15 % dostatečné bohužel nejsou. 30 % uvedlo, že skladovacími prostory nedisponují.

Pokud jde o běžný provoz (tj. mimo období výkyvu v poptávce), pak 55 % společností má dostatečné skladovací prostory, 25 % společností využívá pronajatých skladovacích prostor. Pokud společnosti disponují skladovacími prostorami, pak se u nich nevyskytuje problém v oblasti třídění a ukládání zásilek ve skladech. V řízených rozhovorech zástupci společností uvedli u charakteristiky svozů a rozvozů, že dochází ke třídění zásilek podle směrů a případně čárových kódů. Dále má vliv i to, zda se jedná o klíčové zákazníky, pro které se společnosti opět snaží udělat maximum, aby vyhověly jejich požadavkům.

U vozového parku zaznamenává nedostatek vozidel pouze 25 % společností. Stejně procento uvedlo i nedostatečné kapacity samotných vozidel. Pokud jde o období výkyvu v poptávce, pak až 55 % společností nemá dostatečnou kapacitu vozidel. Tento problém nedostatku kapacit vozidel je řešen posílením externími řidiči, což potvrdily i řízené rozhovory, a to u více než 80 % (81,3 %). 12,5 % dotazovaných uvedlo ještě možnost řešení tohoto problému prostřednictvím nákupu nového vozidla či vypůjčením vozidla.

Problém směrování vozidla řeší 40 % společností specializovaným softwarem. Až 60 % k řešení tohoto problému využívá zkušeností dispečera přepravy. 30 % uvedlo jako možnost řešení tohoto problému prostřednictvím běžně dostupných webů či aplikací.



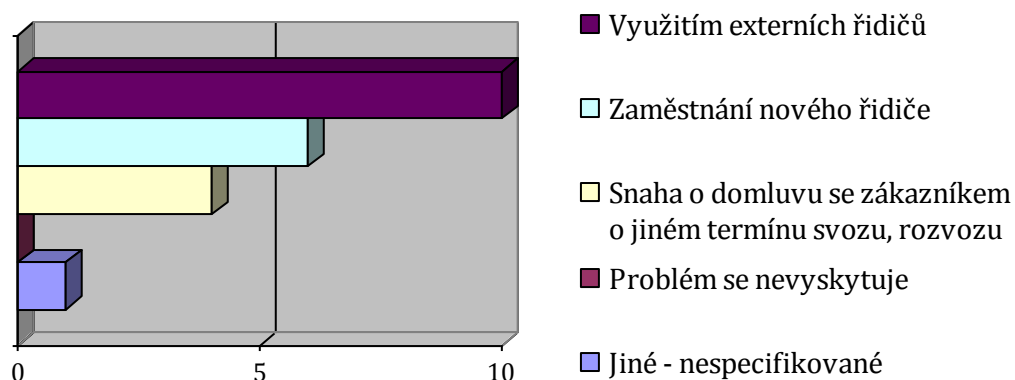
Obr. 9 Způsoby řešení problému směrování vozidla

Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

U limitů a podmínek v dopravě společnosti uvedly nejčastěji individuální řešení v podobě asistenční služby, resp. operativně či telefonicky. Jednou z odpovědí bylo i najímání dopravce. Naopak u limitů a podmínek týkajících se řidičů, tj. časový limit řidiče, 65 % společností řeší tento problém tak, že řidič splní povinnou přestávku a následně pokračuje v cestě. 30 % dotazovaných uvedlo možnost vystřídání řidiče, rekvalifikaci řidiče využívá 20 % dotazovaných. 15 % společností zajišťuje požadované řidičské oprávnění.

Problém nedostatku řidičů se týká všech dotazovaných. Stejně tomu bylo i u řízených rozhovorů. 55 % využívá externích řidičů, 30 % pak zaměstnává nové

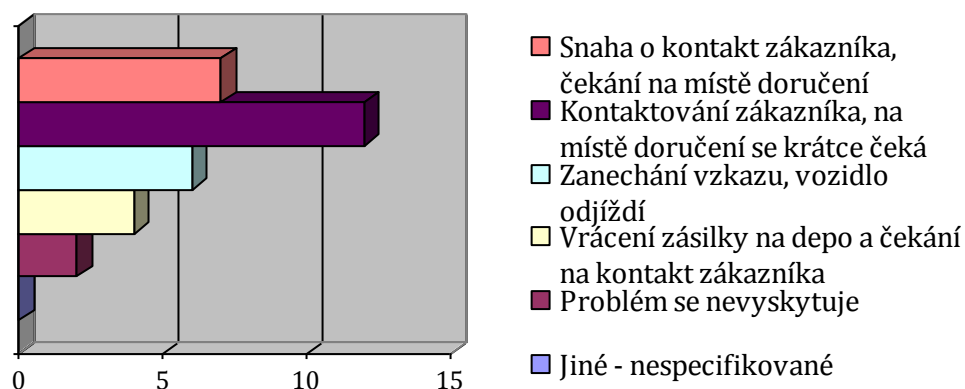
řidiče a 20 % je nucena řešit tento problém se zákazníkem, domluvou o jiném termínu svozu, rozvozu.



Obr. 10 Řešení nedostatku řidičů

Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

Časová nekonzistence, tedy nepřítomnost zákazníka v čase doručení na místě doručení, je v 60 % společností řešena tak, že se kontaktuje zákazník a řidič čeká krátký čas na místě doručení. 35 % dotazovaných na místě čeká bez omezení času a snaží se kontaktovat zákazníka. 30 % také uvedlo možnost zanechání vzkazu na místě odjezd řidiče.



Obr. 11 Řešení problému časové nekonzistence

Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

V případě požadavku zákazníka na změnu adresy doručení je pro 70 % společností řešením doručení ještě tentýž den, ovšem to pouze v případě, že změněná adresa spadá do trasy řidiče. 50 % společností doručuje při změně doručovací adresy až na další den.

Pouze 15 % společností uvedlo, že se u nich vyskytují ještě jiné problémy či slabé stránky, a sice se jednalo o obtížné tržní prostředí. Dále také respondenti uvedli špatnou či nesprávnou komunikaci ve vedení a stejně tak mezi vedením a zaměstnanci.

Dotazované společnosti se vyjádřily i k závažnosti jednotlivých problémů. Respondenti mohli zvolit závažnost 1 až 5, kdy 1 značí nejnižší závažnost problému pro společnost, 5 naopak nejvyšší. Problém směřování vozidla představuje problém s velmi nízkou závažností, jelikož nejvyšší hodnota, jež byla respondenty zvolena, byla 3 a to pouze pro cca 5 % dotazovaných. Průměrná závažnost problému odpovídá hodnotě 1,35. Nedostatečné skladové kapacity odpovídají průměrné závažnosti 1,85. Nedostatečný vozový park představuje poměrně nízkou závažnost pro dotazované respondenty, odpovídající je hodnota průměrné závažnosti 1,65. U nedostatečné kapacity vozidel se respondenti vyjádřili obdobně jako u nedostatečného vozového parku, kdy průměrná závažnost problému odpovídá hodnotě 1,7. Problém týkající se limitů a podmínek řidičů představuje co do průměrné závažnosti problému hodnotu 1,9. Problém nedostatku řidičů představuje největší problém. Jedná se o nejzávažnější problém, což potvrzuje i průměrná závažnost problému v hodnotě 2,9. Nepřítomnost zákazníka na místě doručení, tj. problém časové nekonzistence, je taktéž velmi závažným problémem, jelikož zde hodnota průměrné závažnosti odpovídá 2,2. Problém ve změně adresy doručení představuje průměrnou závažnost 1,85 hodnoty. Tabulka níže zobrazuje seřazené problémy dle jejich závažnosti, seřazené od nejzávažnějšího problému po nejméně závažný. Nejzávažnější je tedy problém nedostatku řidičů, nejméně závažným problémem je směřování vozidla. Problém a problém jsou stejně závažné.

Tab. 4 Závažnost problémů (seřazeno od nejzávažnějšího po nejméně závažný problém)

Pořadí problému	Problém	Průměrná závažnost problému
1.	Nedostatek řidičů	2,90
2.	Časová nekonzistence	2,20
3.	Limity a podmínky řidičů	1,90
4.	Nedostatečné skladové kapacity	1,85
4.	Změna adresy doručení	1,85
5.	Nedostatečné kapacity vozidel	1,70
6.	Nedostatečný vozový park	1,65
7.	Problém směřování vozidla	1,35

Zdroj: Dotazníkové šetření, duben 2017, n = 20

4.3 Výsledky kvalitativního šetření

Pro získání primárních dat kvalitativního šetření byly provedeny osobní rozhovory se zástupci společností. Vybrány byly tři společnosti. Společným znakem těchto společností je, že se zabývají poskytováním logistických služeb, a to přepravo kuso-

vých zásilek. Žádná ze společností nechtěla být jmenována, z toho důvodu bylo zvoleno označení společností A, B a C. První společnost A, je svou formou společností akciovou a spadá ve velikosti mezi malé podniky (10 – 49 zaměstnanců). Druhá společnost B, s jejímž zástupcem byl proveden hloubkový řízený rozhovor, je akciovou společností, která se řadí ve velikosti mezi velké podniky (více než 250 zaměstnanců). Poslední společnost C, která taktéž splňuje společný znak – přepravu kusových zásilek – je společnost s ručením omezeným, jež se svou velikostí řadí do středních podniků (50 – 249 zaměstnanců).

Se zástupci společností, jež se zabývají přepravou kusových zásilek, byly uskutečněny 3 rozhovory, ze kterých byly zpracovány níže uvedená data. Společnosti měly společnou charakteristiku v podobě obchodní činnosti - přeprava kusových zásilek. Dvě mají ve své nabídce i nákladní přepravu. Jedna ze společností se řadí v počtu zaměstnanců mezi velké podniky, další pak patří do středních podniků a zbývající společnost spadá do malých podniků v počtu zaměstnanců. Všechny společnosti, které svolily k rozhovoru, dosahovaly v posledním účetním období zisku.

Dvě společnosti uvedly, že mezi svými zákazníky nachází jak právnické, tak i fyzické osoby. Pouze pro jednu společnost je charakteristické, že jejími zákazníky jsou především právnické osoby. Důvodem je druh zásilek, které přepravuje, jedná se totiž spíše o rozměrnější zásilky. U otázky týkající se klíčových zákazníků se opět společnosti shodly na tom, že budování bližších vztahů se zákazníky je důležité, ale zároveň dochází k tomu, že tyto vztahy jsou mírně v ústraní, jelikož je vyžadována i vysoká úroveň profesionality. Ovšem to je závislé od charakteru zákazníků, které využívají služeb dané společnosti. Pro společnost, jejíž zákazníci jsou především právnické osoby, je charakteristické, že je vyžadována spíše profesionalita než blízký vztah. Naproti tomu pro fyzické osoby je typičtější, že vyžadují užší vztahy s přepravcem. Zástupce společnosti, jejíž zákazníci jsou většinou právnické osoby, uvedl: *„S klíčovými zákazníky v dnešní době snad ani nelze udržovat bližší vztahy než standardní, protože skoro všechny nadnárodní společnosti očekávají pouze profesionalitu, ale bližší vztahy již jdou v dnešní době trochu stranou.“* Podíl klíčových zákazníků na celkovém počtu zákazníků je u dotazovaných společností značně rozlišný. Dvě dotazované společnosti uvedly podíl klíčových zákazníků v intervalu 50-75 %, zbylá společnost uvedla, že klíčoví zákazníci u nich tvoří menší než 40%. Ke klíčovým zákazníkům zaujímají ve všech dotazovaných společnostech individuální přístup a jistým způsobem u nich představují upřednostňované zákazníky. Všichni dotazovaní se shodli, že na prvním místě zákazníky zajímá cena. Dotazovaný uvedl: *„Nic jiného už zákazníci nezajímá, pouze cena, cena, cena....“* Dále také dvě ze tří dotazovaných zástupců společností uvedla i požadavky zákazníků na co nejrychlejší doručení. Jedna z dotazovaných společností také uvedla, že se zákazníci ptají na plnění ekologických podmínek dopravy, kde se taktéž neustále nároky a požadavky zvyšují.

Co se týče služeb dotazovaných, jsou si velmi podobné. V podstatě se liší pouze názvem, ale podstata je totožná. Taktéž pro všechny společnosti platí, že své

služby uvádí na svých webových stránkách. Ovšem pro klíčové zákazníky opět platí jistý individuální přístup v nabízených službách.

Charakter zásilek je pro jednotlivé společnosti odlišný. Jeden z dotazovaných charakterizoval zásilky, které přepravují: *„Přepravíme Vám zásilku od malé obálky až po 1500 kg vážící paletu do výšky 230cm, vše co je mimo rozměrový limit je za příplatek. Zakázány jsou výbušniny, radioaktivní látky a silně toxické látky ADR.“* Naopak jiná společnost podala výčet zásilek: *„V podstatě přepravíme vše, krom zboží, jež je vyjmenováno na našich webových stránkách. A limity v podobě rozměrů zásilek, jelikož máme samozřejmě omezenou kapacitu vozidel. Dále také záleží, o jaké zboží se jedná, jak jsem zmínil, některé druhy zboží nepřepřavujeme, např. zboží mimořádně vysoké hodnoty nebo živá zvířata, lehce poškoditelné zboží atd. Zásilka nesmí překročit v délce 1,5 m, součet obvodu zásilky nesmí překročit 3 m, hmotnost nesmí být vyšší 50 kg.“*

U přepravních termínů se taktéž nevyskytují v podstatě žádné rozdíly a odlišností jsou pouze názvy, jež společnosti svým doručovacím termínům přiřadily. Všechny společnosti přepravují i do zahraničí, jedna společnost pouze po Evropské unii, zbývající neuvedly žádná omezení. U charakteristiky svozů a rozvozů se společnosti shodly, že dochází ke třídění zásilek podle směrů a případně dle čárových kódů. Dále má vliv i to, zda se nejedná o klíčové zákazníky, pro které se společnosti opět snaží udělat maximum, aby vyhovely jejich požadavkům.

Všichni dotazovaní se shodli i na tom, že k výkyvům v poptávce během roku dochází. Dva ze tří podniků tyto výkyvy řeší využitím externích řidičů při problému nedostatečné kapacity vozidla.

Dotazované společnosti disponují skladovými prostorami, jež jsou pro dvě společnosti dostačující. Ovšem z toho jedna společnost uvedla předpoklad o budoucím vývoji: *„Prostory máme své a prozatím dostačující, ale vzhledem k růstu naší společnosti se domnívám, že se v průběhu pár let budeme muset přestěhovat do větších prostor.“* Dále ke skladování všechny společnosti dodaly, že se u nich žádný jiný problém v oblasti skladování nevyskytuje.

Vozový park pro dotazované společnosti nepředstavuje v současné situaci problém. S kapacitou vozidel problém nastává ve dvou z dotazovaných společností, kdy tento problém řeší s pomocí specializovaných systémů.

Při otázce týkající se vybírání dobírek se dva ze tří dotazovaných shodlo na elektronickém potvrzování o doručení zásilky a stejný počet dotazovaných umožňuje zákazníkům vybírání dobírky hotově.

Problém v oblasti dopravy jako např. dálniční poplatky se ve všech společnostech proplácí, což s sebou ovšem nese navýšení ceny pro zákazníka. Při výskytu nějaké výluky či jiné překážky na cestě se využívá objížděk dle zkušeností řidiče nebo dle výsledků po zadání do specializovaného systému.

Problém směřování vozidla se u dotazovaných zástupců společností vyskytuje, ovšem nepovažují jej za problém. Ve všech třech dotazovaných společnostech bylo zjištěno, že se při plánování trasy vychází především ze zkušeností dispečera, na kterého spoléhají při plánování optimální trasy. Jeden z dotazovaných k tomu dodal: *„Každé vozidlo má vyhrazenou svoji stálou trasu a stálé zákazníky. Se zákazníky*

je dohodnuto zasílat objednávky den dopředu, aby byla trasa dispečerem naplánována na co nejefektivněji.“ Druhý dotazovaný zástupce společnosti podotkl: „*Vyskytuje se, ale o problém nejde. Jelikož máme zkušené operátory přepravy a řidiče. Trasa je naplánovaná tak, aby nedocházelo ke zbytečné ztrátě peněz či času.*“

Ačkoli s vozovým parkem problém žádná dotazovaná společnost nemá, jinak je tomu u problému s nedostatkem řidičů. Zde se všichni dotazovaní shodli, že se jich tento problém týká. Dvě ze tří dotazovaných společností využívá při řešení tohoto problému externích řidičů, z čehož 50 % představují smluvní externí řidiči. Dotazovaný uvedl: „*Nedostatek řidičů řešíme spoluprací s autoškolami a částečně i tím, že jim zagarantujeme po dobu splácení vozidla, které pro nás jezdí práci a nový řidič ví, že má na 5 let postaráno o práci a plat.*“ S řidiči souvisí i limity a podmínky stanovené právě pro řidiče, což je ve společnostech řešeno buď vystřídáním řidiče (v případě, že je řidič poblíž jiného). Toto řešení je typické pro 33,33 % dotazovaných. Jiným řešením je přestávka, kterou řidič dodrží a následně pokračuje na cestě. To s sebou zase nese prodloužení doby doručení, s čímž je ovšem dopředu kalkulováno.

Při problému časové nekonzistence se všechny společnosti snaží o kontaktování se zákazníkem a domluvou s ním. Dále je na místě doručení ponechán vzkaz ohledně doručení zásilky (např. možnost vyzvednutí na depu či doručení další den). Další společnost uvedla více možností, jak problém časové nekonzistence řeší: „*Máme více možností, zásilku doručíme do automatického zařízení na výdej zásilek, do poštovní schránky, na bezpečné místo označené příjemcem, do ParcelShopu nebo zásilku předáme sousedovi v případě požadavku zákazníka.*“

Při otázce na další, jiné problémy, které se v dané společnosti vyskytují, bylo uvedeno následující: „*Nedostatek kvalifikovaných dispečerů a zodpovědných lidí. Snažíme se přijímat lidi, které známe na doporučení a věnujeme jim maximální péči při zaučování.*“ Jinou odpovědí bylo: „*Např. porucha auta, ale to je pouze výjimečně. V takovém případě je na místo posláno náhradní vozidlo i s řidičem a obvolávají se zákazníci a snažíme se domluvit náhradní termín doručení, sovu a rozvozu.*“

Jako konkurenční výhodu jedna společnost uvedla, že rozváží v podstatě jakékoli rozměry a objemy zásilek a také pojištění zásilky, které poskytují až do výše 1 000 000 Kč. Další dotazovaný jako konkurenční výhodu uvedl: „*Dlouhá působnost na trhu, dobré jméno na trhu, celosvětové pokrytí, kvalitní služby a rychlost doručení, bezkonkurenční návaznost mezinárodních linek, které tyto zásilky přepravují.*“

4.4 Souhrn výsledků analýzy sekundárních a primárních dat

Výsledky kvantitativního i kvalitativního šetření byly téměř shodné. Řízené hloubkové rozhovory jen potvrdily a doplnily primární data získaná z dotazníkového šetření.

Ve zkoumaném odvětví se potýkají v největším zastoupení s problémy směrování vozidla, časové nekonzistence, nedostatku řidičů, v omezení dopravy a omezení řidičů, což vyplynulo jak z kvantitativního, tak i z kvalitativního šetření.

Z kvantitativního šetření vyplynulo, že se svými zákazníky zkoumané podniky budují vztahy, jež jsou nadstandardní, čímž vznikají tzv. klíčoví zákazníci. Tito zákazníci mají pak při poskytování služeb podniky jisté prioritní postavení. To se pak může projevat např. v přednostním zpracování objednávek či při organizaci svozu a rozvozu. Uspokojování jsou jak právnické tak i fyzické osoby, ovšem rozdíl se vyskytuje pak v konkrétním vztahu. Fyzické osoby kladou větší důraz na bližší vztah s poskytovatelem služby, ale právnické osoby spíše vyžadují určitou úroveň profesionality, jak bylo zjištěno kvalitativním šetřením.

Co se týče požadavků, jež zákazníci kladou na poskytovatele služeb, jednoznačnou prioritu zaujímá co možná nejnížší cena. Ovšem důležité jsou pro zákazníky i kvalita nebo rychlost doručení, což potvrdilo kvantitativní i kvalitativní šetření.

Dle kvantitativního šetření je standardní službou, která je v oblasti doručování zásilek poskytována, doručení do 24 hodin. Ovšem častým termínem doručení zásilky je i do časového intervalu 48 hodin. Poměrně častým termínem doručení je i doručení o víkendu. Na druhou stranu doručení do 12 hodin nebo ve večerních hodinách se vyskytuje u podstatně méně podniků zkoumaného odvětví. Co se týče druhu zásilek, jež jsou schopni poskytovatelé služeb přepravit, nejčastěji jde o palety, balíky či kartony. Ovšem v menší míře jsou přepravovány např. obálky. U cennin a nebezpečných látek existují příliš nákladná omezení, jak vyplynulo z kvalitativního šetření, mezi něž patří např. pojištění, podmínky přepravy ADR apod. Ta vedou k tomu, že je přepravci kusových zásilek ve svém portfoliu služeb v podstatě nemají.

Všichni respondenti, odpovídající v kvalitativním i kvantitativním šetření, potvrdili výskyt výkyvů v poptávce. To má následně dopady v oblasti kapacit vozidel, jež jsou nedostatečné ve výkyvu v poptávce. Respondenti ve většině případů využijí možnosti externího řidiče, případně zaměstnáním nového řidiče, kdy je pro zaměstnance motivující jistota zaměstnání. Stejně tak tomu je i u skladování, kdy ve výkyvu se přepravci kusových zásilek potýkají s nedostatečnými skladovacími kapacitami. Řešením je zde většinou pronájem skladovacích prostor. V oblasti skladování se problémy v běžném provozu příliš nevyskytují. To vyplývá z dostatečných skladovacích kapacit zkoumaných podniků, jimiž disponují

U dobírek se dle kvantitativního šetření projevuje modernizace dnešní doby. Více a více se prosazuje elektronické potvrzování dobírek. Stejný vliv se projevuje i v placení dobírek. Dnes někteří poskytovatelé přepravy kusových zásilek umožňují pouze elektronické převody dobírek. Ovšem i přesto většina provozuje hoto-
vostní výběr dobírek u zákazníků.

U limitů a podmínek v dopravě jsou případné problémy řešeny např. asistenční službou v případě poruchy vozidla při svozu a rozvozu. Ovšem z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že asistenční služba využívána není. Otázkou je zda, si zástupci společností v danou chvíli na možnost využití asistenční služby vzpomněli. Případné další problémy jsou u poskytovatelů řešeny spíše individuálně.

Problém směřování vozidla je řešen v každé dotazované společnosti. Ovšem nepovažují jej za problém z toho důvodu, že si s touto situací dokážou poradit. Ve

většině případů jde o řešení dispečerem, který má již zkušenosti v této oblasti. Ovšem často jsou využívány i specializované softwary. Ty s sebou ovšem nesou významné vstupní investice. Naproti tomu v kvalitativním šetření byl jediným řešením problému směřování vozidla dispečer a jeho zkušenosti.

Problém ve vozovém parku či vozidlech, resp. jejich kapacitách, se téměř nevyskytuje. Přesněji, s tímto problémem se společnosti setkávají především v době výkyvů v poptávce. Tento problém je řešen především posílením externími řidiči. U hloubkových rozhovorů bylo ovšem zjištěno, že se dané problémy nevyskytují v podstatě vůbec. Oproti tomu je podstatný problém nedostatku řidičů, který se vyskytuje u významné většiny respondentů. Jak z kvalitativního šetření, tak i z kvantitativního šetření vyplynuly v této oblasti totožné závěry o řešení využitím externích řidičů (smluvních i nesmluvních). Další častou variantou řešení je zaměstnání nových řidičů. Jen malé procento respondentů (týká se pouze výsledků z kvantitativního šetření) řeší uvedený problém domluvou o jiném termínu svozu či rozvozu se zákazníkem.

U problému časové nekonzistence se všichni respondenti, kvantitativního i kvalitativního šetření, shodli, že se jich tento problém týká. Většinou je tento problém řešen domluvou se zákazníkem, který je kontaktován o změně termínu doručení. Z hloubkového rozhovoru vyplynula i možnost doručení na různá doručovací místa. Ovšem tuto variantu zmínil pouze jeden z dotazovaných zástupců společnosti. Zbylí dotazovaní tuto možnost ve své nabídce neuvédli.

Tab. 5 Identifikované specifické problémy poskytovatelů logistických služeb

Specifický problém	Odborné zdroje	Výskyt u respondentů
Problém směřování vozidla	Popsáno: Wang, Yang, Yuchi, He (2016); Wei, Zhou (2014)	Ano
Problém příliš vysoké vstupní investice specializovaného softwaru		Ano
Problém v oblasti skladování	Popsáno: Nehzati, Rashidi-Bajgan, Ismail (2011); Charkhgard, Savelsbergh (2015)	Ano
Problém limitů dopravy	Popsáno: Mrówczyńska (2015); Jeřábek (2016)	Ano
Problém v oblasti vozového parku a vozidel	Popsáno: Mrówczyńska (2015); Kassem, Chen (2013)	Ano
Problém nedostatku řidičů		Ano
Nedostatečné finanční ohodnocení řidičů		Ano
Problém změny adresy doručení		Ano

Problém časové nekonzistence	Popsáno: Kassem, Chen (2013); Mrówczyńska (2015)	Ano
Problém v oblasti vybírání dobírek		Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Návrhy řešení vybraných problémů

Z výsledků získaných dotazníkovým šetřením a řízenými rozhovory bylo zjištěno, že některé problémy, které byly představeny v literární rešerši, u dotazovaných společností zabývající se přepravou kusových zásilek, nepředstavuje příliš závažný problém.

Problém směřování vozidla představuje problém s velmi nízkou až nejnižší závažností. Lze usuzovat, že je to z důvodu, jak vyplynulo z řízených rozhovorů, že pro společnosti se nejedná o problém, jelikož si s touto situací jsou schopné poradit. Většinou se plánování trasy vozidla řeší prostřednictvím zkušeností a znalostí dispečera přepravy. Ten má na starosti to, aby trasa, kterou má řidič při svém svozu a rozvozu ujet, byla co nejkratší, resp. optimalizována tak, aby byly šetřeny náklady nejen finanční ale i časové. V tomto případě se u každé společnosti jedná o její know-how, které samozřejmě nesdílují konkurenci. Ovšem výhodné by bylo využití i dostupných aplikací či webů, které jsou bezplatné, případně jsou k dispozici za nízkou pořizovací cenu. Samozřejmě by tyto aplikace a weby byly podpořeny zkušenostmi dispečera ve společnosti. Vhodným řešením především pro velké podniky je i pořízení specializovaného softwaru, který je určen přímo na míru svozům a rozvozům kusových zásilek. Ovšem tyto specializované softwary představují vysokou investici při jejich pořízení. Právě z toho důvodu tyto softwary doporučuji až pro velké podniky.

Jelikož přepravci kusových zásilek často nedisponují vlastními skladovými prostory, ale spíše si skladovací prostory najímají, neshledávají zde problém. Ovšem ty společnosti, jež mají své vlastní skladovací prostory, v běžném provozu nezaznamenávají potíže v jejich kapacitě. Problém v této oblasti se vyskytuje spíše v období výkyvu v poptávce. Proto, jelikož se jedná pouze o přechodné období, by řešením bylo využít pronájmu skladovacích prostor. Jednalo by se o finančně nejméně náročné řešení tohoto nedostatku.

Nedostatečný vozový park taktéž nepředstavuje ve své podstatě závažný problém, ovšem jedná se spíše o středně závažný problém. Totéž platí i pro nedostatečné kapacity vozidel samotných. V tomto případě je nejvhodnějším řešením využít externích řidičů. Mohou nastat dvě varianty. Buď společnost sama disponuje vlastním vozovým parkem a poptává pouze externí řidiče nebo nedisponuje vlastním vozovým parkem a pak poptává externí řidiče, disponující svým vozidlem. Toto řešení je výhodné, jelikož se jedná o podstatně nižší mzdové náklady. Samozřejmě i nedostatečné kapacity vozidel samotných je možné řešit stejným způsobem, kdy externí řidiči disponují vlastními vozidly. Ovšemže je i možnost nákupu nového vozidla, což představuje vyšší investici než využití externího řidiče s jeho vlastním

vozidlem. V případě nákupu nového vozu se společnost ovšem může potýkat s dalším, níže uvedeným, problémem nedostatku řidičů. Proto je důležité také zvážit, zda je k dispozici dostatečný počet řidičů pro nově nakoupené vozy.

U problému v oblasti limitů a podmínek v dopravě i z dotazníkového šetření vyplynulo jako nejvhodnější řešení prostřednictvím asistenční služby. Kdy tato služba je součástí uzavíraných pojistných smluv např. při havarijním pojištění. Ovšem jinou možností u tohoto problému je individuální řešení, což je odvislé od nastalé situace. Např. porucha vozidla během svozu a rozvozu není častým problémem, ale jedná se spíše o výjimečnost, kterou je možné řešit individuálně např. vysláním náhradního vozidla. U problému týkající se řidičů a jejich dodržování povinných přestávek je samozřejmostí splnění této přestávky. Často se řidiči u svozu a rozvozu kusových zásilek s tímto problémem nesetkají, jelikož doba pro splnění povinné přestávky je stanovena na 4,5 hodiny, což nepředstavuje přílišné zdržení. To především z toho důvodu, že při vykládání zásilek, kdy řidič osobně zásilky nevykládá, již plní povinnou přestávku, pokud tato doba trvá alespoň 15 minut (musí proběhnout alespoň jednou za dobu 4,5 hodin). Dle zákona je zaměstnavatel povinen zajistit, aby nebyla překročena maximální doba řízení, jež činí 4,5 hodiny. Za dobu řízení se chápe i přerušení řízení na dobu kratší 15 minut. Po uplynutí této doby musí proběhnout bezpečnostní přestávka nejméně 30 minut. Z výše uvedeného vyplývá, že problém plnění povinných přestávek se přepravců kusových zásilek netýká natolik, jako např. dálkového doručování nákladní dopravou.

Střední závažnost problému se týká i změny adresy doručení. V tomto případě je podstatné o jako změnu jde. I z dotazníkového šetření vyplynulo řešení v podobě doručení zásilky i na změněnou adresu během běžného doručovacího časového intervalu pouze v případě, že je změněná adresa na trase svozu a rozvozu řidiče. Ovšem většinou nastává změna adresy podstatněji a doručení zásilky je pak prodlouženo, např. do následujícího dne. Řešením by v některých případech bylo setkání řidičů na trase, kde dojde ke střetnutí jejich tras a je tedy možnost zásilku předat druhému řidiči. Ovšem to s sebou nese pro oba řidiče prodloužení doby svozu a rozvozu. Také by toto řešení bylo závislé od zkušeností dispečera, který má přehled o trasách, aktuální situaci a místě řidiče.

Nejzávažnější jsou pro společnosti přepravující kusové zásilky problémy nedostatku řidičů a časové nekonzistence. Nedostatek řidičů představuje podstatný problém, jehož řešením je využití externího řidiče při uzavření dohody o provedení práce, což znamená nižší náklady než při zaměstnání řidiče nastalo. Řidič je placen od ujetého kilometru či od ujetých hodin a na základě sazby je mu následně vyplacena odměna za provedenou práci. Samy společnosti mohou někdy dávat přednost stálým zaměstnancům před externími, kdy důvodem je větší míra odpovědnosti zaměstnance. Ovšem i v praxi jsou častější společnosti využívající externích řidičů. S problémem nedostatku řidičů úzce souvisí nedostatečné finanční ohodnocení řidičů. Společnosti totiž řidičům nabízí nízké mzdy, které jsou pro případné uchazeče o práci nezajímavé až demotivující. Při tom jde o zaměstnání, které je namáhavé nejen fyzicky. Přepravci kusových zásilek většinou také odmítají mladé řidiče, kteří nemají dostatečné zkušenosti či odpovědnost za práci. Ovšem právě mladí

uchazeči jsou ochotni, při začátku své pracovní kariéry, přijmout i nižší finanční ohodnocení. Na druhou stranu u mladých lidí je mnohem výraznější fluktuace v zaměstnání, čemuž by společnosti mohly čelit zaměstnaneckými benefity či motivujícím pracovním prostředím.

U problému časové nekonzistence, tj. nepřítomnost zákazníka na místě doručení v čase doručení, je v první řadě řešením kontaktování zákazníka a případné krátkodobé setrvání na místě doručení. Ovšem zákazník nemusí být poblíž. V takovém případě je možností, jak tento problém vyřešit, zpětné dovezení zásilky na depo společnosti, kde se uskladí po určitou dobu, např. 7 dnů, během níž si zákazník může zásilku vyzvednout. Dalším řešením by bylo i využití tzv. ParcelShopů. Tuto možnost již poskytují některé společnosti, ovšem je jich pouze minimální počet. ParcelShop je ve své podstatě síť výdejních míst po České republice, která je určena pro všechny ty, jež nemíní být vázáni na konkrétní čas doručení. Pro společnosti, které se s tímto problémem potýkají, a představuje pro ně závažný problém, by bylo vhodným řešením smluvní spolupráce s výše zmíněnými ParcelShopy. Řidiči by pak doručovali zásilky přímo na místo ParcelShopu, kde by si zákazník následně zásilku vyzvedl v době, která jemu samotnému vyhovuje. ParcelShopy jsou často v provozu i během víkendu, což představuje další výhodu pro zákazníka.

Zjištěný problém v oblasti vybírání dobírek, kdy zákazník u sebe nemá při doručení hotovost nebo nemá dostatečně vysokou hotovost, bych řešila informováním zákazníka předem. Dnes snad každá přepravní společnost provádí informování zákazníka o předběžném čase doručení již při začátku svozu a rozvozu řidičů. V této zprávě (většinou formou SMS zpráv) by byla uvedena dodatečná informace o způsobu vybírání dobírek. Pak má zákazník čas, minimálně je dostatečně informován, si hotovost obstarat, resp. si zajistit platební kartu v případě placení dobírek touto formou.

4.6 Případová studie

4.6.1 Představení společnosti

Pro tuto práci bylo zvoleno jedno ze středisek akciové společnosti XY (společnost trvala na zachování anonymity), jež byla do obchodního rejstříku zapsána v roce 2008. Tato společnost je jednou z předních v oblasti přepravy zásilek a logistických řešení. Svá přepravní a logistická řešení přizpůsobují požadavkům zákazníků. Zaměřují se především na spolehlivost a vysokou kvalitu nabízených služeb. To za rozumnou cenu a s cílem vytvoření dlouhodobého obchodního vztahu se zákazníkem. Své služby nabízí jak zákazníkům na trhu B2B, tak i koncovým zákazníkům trhu B2C.

Společnost svým zákazníkům poskytuje přehled o stavu jejich objednávek prostřednictvím moderního systému. Společnost také disponuje velmi hustou sítí středisek, a to jak v České republice, tak i na Slovensku. Takto hustá síť středisek napomáhá k lepšímu uspokojování potřeb zákazníků.

Ve svých službách nabízí vnitrostátní i zahraniční přepravu, dále služby v oblasti skladování a logistiky, taktéž přepravu ADR a přepravu na Slovensko. Celkem společnost poskytuje pět rozdílných druhů doručovacích termínů a dále také dva speciální druhy doručení. Taktéž umožňuje vybírání dobírek, avizaci (např. před dodáním) nebo informace zákazníkům o stavu zásilek. Co se týče skladovacích služeb, společnost XY, a. s. disponuje dostatečnými skladovacími prostorami, které nabízí svým zákazníkům k dispozici. Společnost také umožňuje přepravu nebezpečného zboží, ovšem jde o limitní přepravu jen pro určitou třídu nebezpečného zboží.

Vybrané středisko má mezi svými zákazníky právnické osoby, OSVČ i fyzické osoby (mimo OSVČ). Mezi těmito zákazníky je 26 – 50 % klíčových zákazníků. Svým klíčovým zákazníkům poskytují speciální tarify, přizpůsobené požadavkům zákazníků. Pro tyto zákazníky je nejdůležitější nízká cena, rychlost doručení a kvalita služeb. Vybrané středisko patří do kategorie malých podniků (10 – 49 zaměstnanců). Disponují svými vlastními zaměstnanci, jak u řidičů, administrativních pracovníků tak i u skladníků a dispečerů. Dále má středisko k dispozici i vlastní vozový park a skladovací prostory.

4.6.2 Vyskytující se problémy v dané společnosti a jejich navrhovaná řešení

Problém v oblasti skladování by byl aktuální ještě asi před rokem, ovšem v průběhu posledního roku došlo k rozšíření skladovacích prostor. Toto bylo uskutečněno právě z důvodu jejich nedostatečné kapacity. Součástí bylo i zbudování rampy pro další vozidlo. To usnadnilo a zrychlilo provoz, např. při příjezdu více vozidel v témže čase již řidiči nemusí tak dlouho čekat. V současné době tedy neexistuje problém v oblasti skladování.

U problému směrování vozidla je vše řešeno dispečery přepravy. Tito dispečeré mají již dlouholeté zkušenosti a znalosti v oblasti plánování optimální trasy. Ovšem nedostatek se vyskytuje v tom, že řidiči jsou zcela závislí na dispečerovi. Např. v případě těžko dohledatelné adresy je nutné komunikovat s dispečerem, který mu pomůže. Proto by bylo vhodné investovat do pořízení modernějších mobilních telefonů, ve kterých by byly instalovány navigace a řidič by pak jen zadal souřadnice či adresu. Pak by nedocházelo ke zbytečným časovým prodlevám, kdy se kontaktuje dispečer a čeká se na jeho pokyny. Tato investice by neznamenal příliš vysoké finanční zatížení i z toho důvodu, že společnost má smluvního mobilního operátora, u kterého by jistě bylo možné mobilní telefony koupit za příznivé ceny.

U limitů a podmínek v oblasti dopravy se nastalá situace řeší individuálně, nyní opět konzultací s dispečerem nebo přímo se zákazníkem. Zde by bylo řešením, stejně jako u směrování vozidla, zajištěním navigací pro řidiče. Navigační aplikace jsou dnes již schopny i aktuální objížďky, výluky a podobné situace zpracovat. Řidič by o nich tedy věděl již po cestě a trasu tomu přizpůsobil. Pokud jde o selhání vozidla, jedná se o výjimečnou situaci, která se řeší individuálně. V případě, že je k dispozici na středisku volné vozidlo, je vysláno i s řidičem na pomoc poroucha-

nému vozu. Pokud tomu tak není, je nutné kontaktovat zákazníky a řešit s nimi jiný termín svozu a rozvozu (většinou následující den).

Limity a podmínky u řidičů pro přepravu kusových zásilek jsou stanoveny na přestávku nejméně 15 minut v průběhu řízení 4,5 hodiny. Případně je přestávka 30 minut po 4,5 hodinách řízení. Zmíněných 15 minut je plněno v průběhu 4,5 hodin, např. při vykládání zásilek nebo naopak jejich nakládání na vozidlo, kdy ovšem tuto činnost neprovádí sám řidič, ale např. skladníci. Zdržení, které nastává plněním povinné přestávky, není natolik časově náročné. Jak bylo uvedeno, přestávka 15 minut je plněna v běžném provozu bez nutných časových prostojů. V této oblasti tedy nebyl nalezen na tomto středisku problém.

Problém, který nastává při změně doručovací adresy na požadavek zákazníka, je řešen doručením v tentýž den, dle původních doručovacích podmínek, pouze jedná-li se o doručovací adresu, která spadá do trasy konkrétního řidiče. Pokud se jedná o změnu adresy mimo řidičovu trasu, pak je doručení možné nejdříve následující den. Změna adresy doručení bez jakéhokoliv časového zdržení je možná pokud zákazník o změně informuje ještě týž den, kdy je od zákazníka zásilka vyzvednuta. Pokud se změna adresy týká stejného rozvozového střediska, je tato změna možná ještě v brzkých ranních hodinách dne rozvozu. Pokud ovšem zásilka putuje na jiné rozvozové středisko, nastává časové zdržení jednoho dne.

Nejzávažnější problémy se vyskytují v oblasti časové nekonzistence, vozového parku a nedostatku řidičů.

U vozového parku, kdy středisko disponuje vlastním vozovým parkem, se jedná o problém celkového stáří vozidel. Na středisku jsou využívána vozidla i dobu delší než 7 let. To není příliš výhodným řešením. Postupným opotřebováním totiž dochází k neustálému snižování ceny vozidla, než např. po 2 letech používání a odepisování vozu. Po těchto 2 letech by vozidlo mohlo být prodáno dál a nakoupeno nové vozidlo opět s úmyslem prodeje po kratším časovém intervalu než nyní. Ve své podstatě lze říci, že vozidla na tomto středisku jsou využívána do poslední chvíle. To ovšem s sebou přináší i technické problémy a zvyšuje se pravděpodobnost poruchy během svozu a rozvozu. Tento problém by mohl být tedy vyřešen průběžnými provozními investicemi do nových vozů, ovšem s tím, že budou po určené době prodány. Z těchto financí by pak byly nakoupeny opět nové vozy. Samozřejmě by se nejednalo o nákup všech nových vozů najednou, ale o postupné výměny vozidel za nové. Výhodou by bylo i to, že středisko je smluvním partnerem nejmenovaného prodejce vozů, kde jsou zajištěny výhodnější ceny. Mimo problému vozového parku by se tímto řešením i snížilo riziko poruch vozidel během svozu a rozvozu.

Nedostatek řidičů je na tomto středisku nejvíce patrný v době výkyvu v poptávce. Ovšem jelikož středisko zaměstnává především řidiče vyššího věku (převážně vyšší než 40 let), vyskytuje se tento problém i během běžného provozu. Jedná se totiž o fyzicky namáhavé zaměstnání, které často vede k fyzickým indispozicím řidičů. Tento problém by mohl být řešen využitím externích řidičů. Středisko má k dispozici pouze jednoho externího řidiče, se kterým je uzavřena smlouva. Zajištěním více externích řidičů by se problémy v oblasti nedostatku řidičů více

eliminovaly. Další výhodou je i možnost využití služeb externího řidiče při uzavření dohody o provedení práce. To by totiž znamenalo podstatně nižší mzdové náklady, než tvoří stálí zaměstnanci. Externí řidič by byl placen od ujetého kilometru, případně od hodiny. Dalším řešením by bylo i zaměstnání řidičů nižšího věku. Ovšem zde je vyšší pravděpodobnost jejich fluktuace. V takovém případě by společnost mohla poskytovat zaměstnanecké benefity (mimo těch, které již poskytuje). Např. v podobě relaxačních a obdobných poukazů. Jednalo by se o motivující benefit. Samozřejmě se nejedná o jediný benefit, těch je možných více, ale jsou závislé od finančních prostředků, které má společnost k dispozici.

Problém časové nekonzistence se na středisku vyskytuje. Nyní je tento problém řešen tak, že jsou nedoručené zásilky (z důvodu nepřítomnosti zákazníka na místě doručení) svezeny zpět na středisko a doručovány na další den. Což je poměrně nevýhodným řešením, jelikož to s sebou nese další náklady, finanční i časové. Mnohdy se stává, že zákazník není na místě doručení ani na druhý pokus, čímž se náklady opět navyšují. Zde by bylo možným řešením zavedení služby pro uskladnění zásilky po dobu např. 7 dnů na středisku. Během této doby by bylo možné, aby si zákazník vyzvedl zásilku. Po uplynutí zmíněných 7 dnů by byla zásilka doručena zpět odesílateli. Samozřejmě by vše probíhalo za kontaktování jak zákazníka, kterému má být zásilka doručena, tak i odesílatele. Druhou variantou řešení by byly ParcelShopy. Středisko by mohlo uzavřít smlouvu o ParcelShopu, kam by se nedoručené zásilky zavezly po kontaktování zákazníka. Zde by si pak zákazník svou zásilku mohl vyzvednout. Využití tohoto řešení by s sebou neslo provozní náklady, ovšem tyto náklady by byly nižší, než jsou nyní při opakované snaze o doručení.

5 Diskuze

Na úvod diskuze bude posouzen postup využití poznatků získaných v literární rešerši. Při zpracování literární rešerše jsem shledala určité nedostatky. Problematika logistiky obecně, poskytovatelů logistických služeb, přepravců kusových zásilek či charakteristické problémy zmíněné oblasti nejsou v odborné literatuře příliš zpracovány. Z toho důvodu jsem vycházela i ze zdrojů, jež se zaměřují obecně na logistický proces nebo obecně na poskytovatele logistických služeb. Nejvíce ovšem chybí odborné zdroje zabývající se problémy poskytovatelů logistických služeb. Poznatky o problémech byly získány především studiem šetření prováděných v zahraničí, nebo jsem vycházela z odborných zahraničních článků. U některých uvedených problémů nebyly k dispozici podrobné návrhy řešení, resp. se jednalo o jejich stručný popis.

Mezi problémy, které můžeme charakterizovat jako specifické pro poskytovatele logistických, se dle Wei a Zhou (2014), Jeřábka a spol. (2016) řadí problém směřování vozidla. Tento problém byl potvrzen i kvantitativním a kvalitativním šetřením. Ovšem společnosti jej nechápou jako problém. Je to z toho důvodu, že si se směřováním vozidla dokážou poradit a to poměrně jednoduchými metodami. Nejčastěji se spoléhají na zkušenosti a znalosti dispečerů přepravy. Autoři výše uvedení zmiňovali jako řešení tohoto problému především složité algoritmy pro výpočet optimální trasy. Ale na tyto algoritmy či podobné metody v praxi nespolečá téměř žádná z dotazovaných společností. Méně než polovina respondentů využívá specializovaného softwaru. To je zapříčiněno především tím, že poskytovatelům logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek jsou schopnosti jejich dispečerů dostačující a nevzniká jim tedy potřeba investovat do velmi nákladných specializovaných softwarů.

Dále se dle Kassemá, Chena (2013) a Mrówczyńska (2015) vyskytuje problém časové nekonzistence. Tento problém byl taktéž potvrzen vlastními šetření. Dle Wei, Zhou (2014) a Kassemá, Chena (2013) jsou nejvhodnějším řešením různé optimalizační modely a algoritmy. Ovšem v praxi na tento druh řešení není čas a především není zapotřebí. Nepřítomnost zákazníka na místě a v čase doručení je u většiny společností zkoumaného odvětví řešena čekáním na místě na příchod zákazníka alespoň krátký časový interval. Ovšem tím dochází k časovým prodlevám, které mají vliv na následný svoz a rozvoz. Proto by možným řešením bylo rozšíření sítí tzv. ParcelShopů, což by bylo místo pro shromáždění zásilek těch zákazníků, kteří nebyli zastíženi na místě a v čase doručení. Tito zákazníci by si následně své zásilky vyzvedly. Současný způsob řešení tohoto problému představuje minimálně časové náklady, ale mnohdy i náklady finanční. Ty vznikají právě při opakovaném doručování zásilky.

Další problémy se týkají dle Jeřábka a spol. (2016), Mrówczyńska (2015) vytíženosti řidičů, vozového parku a vozidel samotných. Problémy se u dotazovaných vyskytují, ovšem ne s takovou frekvencí, jak by se dalo očekávat. Respondenti nedisponují kolikrát vlastním vozovým parkem, ale využívají pouze smluvních nebo i nesmluvních externích řidičů při provozu svozů a rozvozů. Řidiči u poskytovatelů

logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek jsou povinni dodržovat přestávky během řízení vozidla. Ovšem v této oblasti se nevyskytuje významný problém, který by např. vedl k velkým časovým prodlevám. Řidiči tyto povinné přestávky dodržují během běžného provozu (např. při vykládce zásilek). U vozového parku, resp. u vozidel samotných, nastávají problémy nejčastěji v období výkyvů v poptávce. Tehdy dochází k významnému nárůstu v poptávce po službách poskytovatelů logistických služeb a kapacity jsou u některých nedostačující. Ovšem tento důsledek je u dotazovaných společností řešen využitím externích řidičů. Jedná se pravděpodobně o nejschůdnější řešení, jelikož najímání nových zaměstnanců na tak krátký časový interval (např. období před Vánoci) není vhodným řešením z hlediska nákladů ani z hlediska přínosů vyplývajících z tohoto řešení. Nejpodstatnější problém, který se u poskytovatelů logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek vyskytuje v oblasti řidičů a vozového parku, je významný nedostatek řidičů. Ve zkoumaném odvětví se projevuje velmi významně nedostatečná nabídka práce. Nedostatek řidičů řeší všichni respondenti využitím externích řidičů. Více než polovina dotazovaných se snaží i o zaměstnávání nových řidičů. Tento nedostatek tkví z velké části v tom, že se jedná o namáhavé zaměstnání, a to nejen fyzicky. Ovšem je také pravda, že řidiči jsou finančně ohodnoceni tak, že se jim tato práce následně neoplatí provozovat. Jejich finanční ohodnocení je více než neodpovídající. Nevykompenzují to ani benefity, jelikož většina společností poskytuje „klasické“ benefity, jako např. penzijní připojištění. Ale již při poskytování benefitů nemyslí na řidiče a jeho potřeby. Vhodné benefity by byly např. v podobě relaxačních či regeneračních služeb.

Nehzati a spol. (2011) či Charkhgard se Savelsberghem (2015) uvádí i problémy vyskytující se v oblasti skladování. Ovšem ve skladování většina dotazovaných problém neshledává. Jediná situace, kdy se může vyskytnout problém v oblasti skladování, je v období výkyvu v poptávce. I přesto ale pouze 15 % respondentů tento problém uvedlo. Důvodem je i to, že až třetina dotazovaných skladovacími prostory nedisponuje a čtvrtina respondentů uvedla, že využívá skladovacích prostor, které má v nájmu.

U limitů v dopravě, o kterých se zmiňují např. Mrówczyńska (2015), Jeřábek a spol. (2016), se většinou využívá individuálního řešení. Jedná se totiž o jednorázové situace, které se projevují jen výjimečně. Např. při poruše vozidla během svozu a rozvozu se u většiny dotazovaných využívá asistenční služby.

Problémy, o kterých se v odborné literatuře autoři nezmiňují, ovšem byly potvrzeny v kvantitativním či kvalitativním šetření, jsou problémy nedostatku řidičů (popsáno výše), změny adresy doručení a při výběru dobírek.

Při problému vznikajícím u změny adresy doručení se projevují rozdíly u jednotlivých poskytovatelů logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek. Záleží totiž velmi podstatně, jakým způsobem je řízen provoz u daného poskytovatele, resp. jak je organizován svoz a rozvoz. Problém, který nastává při změně doručovací adresy na požadavek zákazníka, je řešen dle možností doručení daného řidiče. Pokud je změněná adresa na trase řidiče, pak není problém zásilku doručit na novou adresu. Jedná-li se o změnu adresy mimo řidičovu trasu, pak je ve

většině případů doručení možné nejdříve následující den. Změna adresy doručení bez jakékoliv časové prodlevy možná pokud zákazník o změně informuje do určité doby, kdy ještě nedochází k ovlivnění svozu a rozvozu. Ovšem u jednotlivých poskytovatelů se projevují rozdíly.

U vybírání dobírek nastává problém, kdy zákazník u sebe nemá při doručení hotovost nebo nemá dostatečně vysokou hotovost. V tomto případě by bylo řešením informování zákazníka předem. Jelikož v dnešní moderní době snad každá přepravní společnost provádí informování zákazníka o předběžném čase doručení již při začátku svozu a rozvozu řidičů, bylo by možné např. ve zprávě (většinou formou SMS zpráv) uvést dodatečnou informaci o způsobu vybírání dobírek. Pak má zákazník čas, resp. je alespoň dostatečně informován, si hotovost obstarat, resp. si zajistit platební kartu v případě placení dobírek touto formou. Některé společnosti ze zkoumaného odvětví již toto řešení má, ovšem na trhu existuje podstatně významnější počet poskytovatelů logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek, než kolik jich toto řešení provádí.

Co se týče zákazníků, které poskytovatelé logistických služeb obsluhují, jedná se jak o fyzické osoby, tak i o právnické osoby. Jak uvádí Bajec (2012), Wang a spol. (2015) jsou budovány navíc a také udržovány více než standardní vztahy s těmito zákazníky. Poskytovatelé se svou nabídkou snaží co nejvíce přiblížit požadavkům svých zákazníků a zároveň se snaží co nejvíce vyjít vstříc tomu, co je poptáváno. Zvláště pak dochází k podstatnému upřednostňování a plnění požadavků i nad rámec běžných zákazníků, což se týká tzv. klíčových zákazníků. Potvrdily se i fakta popsána autory Scriostearu a Popescu (2015), kdy je se zákazníkem tvořen úzký vztah, resp. se projevuje snaha o budování a následné udržování takového vztahu se zákazníkem.

6 Závěr

Cíl této diplomové práce spočíval v identifikaci specifických problémů, se kterými se potýkají poskytovatelé logistických služeb. Trh poskytovatelů logistických služeb je v České republice zastoupen poměrně vysokým počtem společností. Na poměry České republiky je nezanedbatelný i počet společností, jež se zabývají přepravou kusových zásilek. Jako každý podnik i poskytovatelé logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek se potýkají při svém provozu s určitými obtížemi. Ovšem český trh zkoumaného odvětví se potýká také s tím, že se jedná o poměrně nezmapovaný trh.

Tato práce představuje specifické problémy, které se týkají poskytovatelů logistických služeb, resp. přepravců kusových zásilek. Snad každá společnost zabývající se logistikou, přepravou kusových zásilek, se setká alespoň s některým ze specifických problémů, které byly zjištěny zpracováním této práce.

Pro splnění cíle této bylo nutné získat sekundární a primární data. Sekundární data pocházela především ze zahraničních odborných zdrojů. V rámci analýzy sekundárních dat byly vymezeny a identifikovány specifické problémy poskytovatelů logistických služeb.

Ve vlastní práci bylo nejdříve charakterizováno odvětví, ve kterém společnosti působí. Sekundární data získána v literární rešerši byla doplněna primárními daty (kvalitativní i kvantitativní šetření). Takto získaná data následně napomohla k nalezení možných řešení zjištěných problémů.

Kvantitativní šetření bylo provedeno prostřednictvím dotazníku, který byl rozeslán elektronickou formou. Kvalitativní šetření proběhlo prostřednictvím hloubkových rozhovorů se zástupci společností. Pomocí kvantitativního i kvalitativního šetření bylo zjišťováno, jak jsou dané problémy řešeny. Po té byly uvedeny návrhy řešení pro zjištěné problémy společností poskytující logistické služby se zaměřením na přepravu kusových zásilek. Byla provedena také případová studie na konkrétní společnosti.

Při analýze jednotlivých problémů, jež se ve zkoumaném odvětví vyskytují, bylo nalezeno celkem deset problémů. Tyto problémy byly rozebrány a následně byla navržena možná řešení zmíněných problémů, které by mohly vést ke zlepšení situace a k optimalizaci provozu. Také byla provedena případová studie na konkrétní společnosti, jež je poskytovatelem logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek.

Mezi specifické problémy, kterým čelí poskytovatelé logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek, patří směrování vozidla a s tím související vysoká investice do pořízení specializovaného softwaru, vozový park, kapacita vozidel, oblast skladování, časová nekonzistence (nezastižení zákazníka v čase doručení na místě doručení), vybírání dobírek, změny adresy doručení, limity a podmínky u dopravy i u řidičů, nedostatek řidičů.

Pro Českou republiku, resp. český trh poskytovatelů logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek, je charakteristické, že se nepotýká s problémy v oblasti skladování či vozového parku. Tento fakt vyplývá i z toho, že

většina zkoumaných podniků nedisponuje vlastními skladovacími prostorami a ani vlastním vozovým parkem. Dochází tedy k nájmu skladovacích prostor a k využívání externích řidičů při případném vzniku problému v oblasti vozového parku. Navíc řešením při vzniku problému v oblasti vozového parku by bylo právě zmíněné využití externích řidičů. U problému směrování vozidla se projevila skutečnost, že poskytovatelé logistických služeb se zaměřením na přepravu kusových zásilek neshledávají tuto situaci jako problémovou. Důvodem je to, že při řešení se využívá u podstatné většiny zkušeností dispečera. Jen malý podíl dotazovaných tento problém řeší prostřednictvím specializovaných softwarů či programů. Jelikož se toto řešení i v praxi potvrdilo, nebylo shledáno za nutné využívat specializovaných softwarů. Dále je nutno uvést i to, že ačkoliv specializované softwary nabízí mnoho možností, jak zjednodušit a urychlit práci a proces u poskytovatelů logistických služeb, jde o záležitost, která je velmi finančně náročná. Jen malé procento společností daného odvětví si mohou specializovaný software pořídit. Naopak problémy týkající se změny adresy doručení, limitů a podmínek u dopravy či u řidičů se jeví svou závažností jako středně závažné problémy. Řešením bývají nejčastěji individuální, což vyplývá z konkrétní situace, jež nastane v dopravě. Změnu adresy doručení ve své podstatě nelze řešit jinak, než zpožděním doručení (např. do dalšího dne). U limitů a podmínek řidičů, kdy jde především o plnění povinných přestávek během přepravy zásilek, se ve své podstatě nejedná o problém. Je to z toho důvodu, že řidiči přepravců kusových zásilek plní povinné přestávky např. během vykládky a případné nakládky zásilek. Samozřejmě za předpokladu, že tomuto procesu není sám řidič účastněn. Další možností, kdy řidič plní povinnou přestávku je např. při čekání na zákazníka, pokud není ihned k zastížení při doručení. Ovšem nejpodstatnější jsou problémy týkající se nedostatku řidičů a časové nekonzistence. Nedostatek řidičů je v posledních letech typickým problémem týkající se nejen přepravců kusových zásilek, ale i např. v odvětví hromadné dopravy. Tento problém úzce souvisí mimo jiné s tím, že podniky nabízí nízké finanční ohodnocení zaměstnanců. Dalším významným prvkem, který zde má zajisté vliv, je i namáhavost práce (fyzická i duševní námaha). Vhodné řešení bylo shledáno využitím externích řidičů. Dále by bylo také možné tento problém eliminovat zaměstnáním řidičů na dohodu o provedení práce, kdy zaměstnavateli nevznikají tak vysoké mzdového náklady jako u zaměstnání řidiče natrvalo. Navíc, pokud se zmíněný problém vyskytuje např. pouze v období výkyvu poptávky, jedná se zvýšenou potřebu řidičů na krátký časový interval, kdy je DPP (dohoda o provedení práce) opět vhodnou alternativou. Další významný problém, se kterým se poskytovatelé logistických služeb setkávají, je zmíněná časová nekonzistence. Zde by bylo vhodným řešením zavedení služby uskladnění na krátkou dobu, např. týden od původního data doručení, po kterou by zásilka byla uskladněna u poskytovatele a zákazník si zásilku může vyzvednout kdykoliv během této doby. Další vhodnou alternativou, jež by tento problém mohla vyřešit, jsou i ParcelShopy, které byly popsány výše.

Výše uvedené myšlenky a návrhy na zlepšení situace nejsou ovšem podloženy žádnou aplikací ekonomických či matematických výpočtů nebo modelů.

Změny a řešení zmíněných problémů u konkrétní společnosti, které by moly vést k řešení či optimalizaci procesů, by bylo nutné projednávat s hlavní centrálou společnosti. Během posledních let ovšem byly provedeny významné investice, kvůli kterým je v současné situaci nutné projednávání dalších investic.

7 Literatura

- ANNE PAUL. MIT EINEM GELEITW. VON WERNER DELFMANN. Centrality in strategic transportation network design an application to less-than-truckload networks [online]. Köln: Kölner Wiss.-Verl, 2010 [cit. 2017-01-11]. ISBN 978-393-7404-967.
- BAJEC, Patricija. An analysis of the logistics innovation development process at logistics service providers. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics [online]. 2012, 5-18 [cit. 2016-10-08]. ISSN 1211555X. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=73879416&scope=site>
- BENDUL, J. *Integration of Combined Transport Into Supply Chain Concepts: Simulation-based Potential Analysis and Practical Guidance*. Springer Science & Business Media, 2013. ISBN 978-3-8349-3957-9.
- BLANCHARD, D. *Supply chain management : best practices*. 2. vyd. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2010. 280 s. ISBN 978-0-470-53188-4.
- BREWER, A M. -- BUTTON, K J. *Handbook of logistics and supply-chain management*. 1. vyd. Amsterdam [u.a.]: Pergamon, 2006. 545 s. Handbooks in transport. ISBN 978-0-08-043593-0.
- BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK. Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-861-1907-6.
- BURDA, Alexandru. Logistics role in the economy. Knowledge Horizons / Orizonturi ale Cunoasterii [online]. 2015, 7(1), 170-173 [cit. 2017-01-12]. ISSN 20661061. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&an=102631448&scope=site>
- Combined transport - International Union of Railways (UIC). *International Union of Railways (UIC) - The worldwide organisation of cooperation for railway companies* [online]. 2016 [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: <http://www.uic.org/combined-transport>
- Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností [online]. V Praze: C.H. Beck, 2010 [cit. 2017-05-02]. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.
- CHARKHGARD, H. a M. SAVELSBERGH. Efficient algorithms for travelling salesman problems arising in warehouse order picking. ANZIAM Journal [online]. 2015, 57(2), 166-174 [cit. 2016-10-23]. DOI: 10.1017/S1446181115000140. ISSN 14461811.

- GATH, Max. Optimizing transport logistics processes with multiagent planning and control [online]. Bremen: Springer, 2016 [cit. 2017-01-11]. ISBN 978-365-8140-021. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=b8qoAgAAQBAJ&pg=PR1&dq=transport+logistics&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiD6ZK6irrRAhWCDywKHUIKARMQ6AEIRzAF#v=onepage&q=transport%20logistics&f=false>
- Jak čelit explozi VRACENÉHO ZBOŽÍ | eLogistika.info.ELogistika.info | Logistický zpravodajský portál [online]. 2015 [cit. 2016-07-09]. Dostupné z: <http://www.elogistika.info/jak-celit-explozi-vcraceneho-zbozi/>
- JEŘÁBEK, Karel, Peter MAJERCAK, Tomas KLIESTIK a Katarina VALASKOVA. Application of Clark and Wright's Savings Algorithm Model to Solve Routing Problem in Supply Logistics. *Nase More*[online]. 2016, 63, 115-119 [cit. 2016-10-08]. DOI: 10.17818/NM/2016/SI7. ISSN 04696255.
- JUGOVIĆ, Tanja Poletan a Luka VUKIĆ. Competencies of logistics operators for optimisation the external costs within freight logistics solution. *Scientific Journal of Maritime Research* [online]. 2016, 30(2), 120-127 [cit. 2017-05-02]. ISSN 13320718. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=121086503&scope=site>
- KASSEM, Sally a Mingyuan CHEN. Solving reverse logistics vehicle routing problems with time windows. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* [online]. 2013, 68(1-4), 57-68 [cit. 2016-10-08]. DOI: 10.1007/s00170-012-4708-9. ISSN 02683768.
- Katalog firem a institucí • Firmy.cz. Katalog firem a institucí • Firmy.cz [online]. Seznam.cz, a.s., 1996 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Cestovni-služby/Doprava-a-preprava/Logisticke-služby>
- Kombinovaná doprava. *Ministerstvo dopravy - domovská stránka* [online]. Praha, 2006 [cit. 2016-08-04]. Dostupné z: http://www.mdcz.cz/cs/Drazni_doprava/Kombinovana_doprava/Kombinovana_doprava.htm
- Mezinárodní silniční doprava nabrala obrátky; Statistika a my; My - měsíčník Českého statistického úřadu. *Statistika&My - měsíčník Českého statistického úřadu* [online]. [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2013/12/mezinarodni-silnicni-doprava-nabrala-obratky/>
- Ministerstvo dopravy ČR - Ministerstvo dopravy ČR - Domovská stránka [online]. Praha [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: [http://www.mdcz.cz/Statistiky/Silnicni-doprava/Prepravni-proudy-veci/Vnitrostatni-preprava-NST-2007/Vnitrostatni-preprava-veci-po-silnici-v-Ceske-\(1\)](http://www.mdcz.cz/Statistiky/Silnicni-doprava/Prepravni-proudy-veci/Vnitrostatni-preprava-NST-2007/Vnitrostatni-preprava-veci-po-silnici-v-Ceske-(1))
- Ministerstvo dopravy ČR - Rozvoj dopravního sektoru v roce 2015. Ministerstvo dopravy ČR - Domovská stránka [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-11-12]. Do-

- stupné z: <http://www.mdcz.cz/Statistiky/Rozvoj-dopravniho-sektoru-v-roce-2015>
- MRÓWCZYŃSKA, Bogna. Multicriteria vehicle rating problem solved by artificial imine system. *Transport Problems: an International Scientific Journal* [online]. 2015, 10(3), 141-152 [cit. 2016-10-09]. ISSN 18960596. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=113046831&scope=site>
- Nákladní doprava podle jednotlivých druhů dopravy. Databáze Eurostatu [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsdtr220>
- NEHZATI, Taravatsadat, Hannaneh RASHIDI-BAJGAN a Napsiah ISMAIL. Development of a decision support system using Tabu Search algorithm for the warehouse layout problem. *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers* [online]. 2011, 28(4), 281-297 [cit. 2016-10-23]. DOI: 10.1080/10170669.2011.574736. ISSN 10170669.
- PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-860-3159-4.
- PROKOP, Darren. *The business of transportation* [online]. 1. Kalifornie: ABC-CLIO, 2014 [cit. 2017-01-12]. ISBN 978-0-313-39735-6. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=0glvBAAAQBAJ&pg=PA22&dq=itl+transportati-on&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwjD26yetrzRAhXEvxQKHZmSAIoQ6AEIMjAC#v=onepage&q=itl%20transportation&f=false>
- Přeprava věcí po silnici. Databáze Eurostatu [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=ttr00005>
- Road freight transport statistics - Statistics Explained. *Statistics Explained* [online]. 1995 [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Road_freight_transport_statistics
- SCRIOȘTEANU, Adriana a Daniela POPESCU. Customer service – The important goal of logistics. *Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series* [online]. 2012, 1, 1-6 [cit. 2016-10-08]. ISSN 1223365X. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&an=92032408&scope=site>
- SHANLIN LI a MAOQIN LI. Integrated production and distribution scheduling problems related with fixed delivery departure dates and number of late orders. *Journal of Inequalities* [online]. 2014, 2014, 1-12 [cit. 2017-05-02]. DOI: 10.1186/1029-242X-2014-409. ISSN 10255834.
- STROH, M B. *A practical guide to transportation and logistics*. 3. vyd. Dumont, NJ: Logistics Network, 2006. 284 s. ISBN 0-9708115-1-9.
- ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. 227 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.

- TILANUS, B. *Information systems in logistics and transportation*. 2. vyd. Oxford, OX, UK: Pergamon, 2002. 339 s. ISBN 0-08-043054-6.
- VAHDANI, B., Sh. Sadigh BEHZADI a S. M. MOUSAVI. An artificial intelligence model based on LS-SVM for third-party logistics provider selection. *International Journal of Industrial Mathematics*[online]. 2015, 7(4), 301-311 [cit. 2016-10-08]. ISSN 20085621. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=110278681&scope=site>
- XIANGANG LUO, JINGMIN TU a LU HUANG. Optimization of Express Delivery Routing Problem. *Telkomnika* [online]. 2016, 14(3A), 380-388 [cit. 2016-10-23]. DOI: 10.12928/TELKOMNIKA.v14i3A.4420. ISSN 16936930.
- YONG WANG, XIAOLEI MA, MAOZENG XU, YINHAI WANG a YONG LIU. Vehicle routing problem based on a fuzzy customer clustering approach for logistics network optimization. *Journal of Intelligent*[online]. 2015, 29(4), 1427-1442 [cit. 2016-10-08]. DOI: 10.3233/IFS-151578. ISSN 10641246.
- YUGUANG WEI a LUELUE ZHOU. Soft Time Windows Associated Vehicles Routing Problems of Logistics Distribution Center Using Genetic Simulated Annealing Algorithm. *Journal of Computing*[online]. 2014, 31-39 [cit. 2016-10-08]. DOI: 10.2498/cit.1002276. ISSN 13301136.
- YUCHI, Qunli, Zhengwen HE, Zhen YANG a Nengmin WANG. A Location-Inventory-Routing Problem in Forward and Reverse Logistics Network Design. *Discrete Dynamics in Nature* [online]. 2016, 1-18 [cit. 2016-10-08]. DOI: 10.1155/2016/3475369. ISSN 10260226.

Přílohy

A Hlubkové řízené rozhovory

Kdo jsou Vaši zákazníci? (Pouze právnické či fyzické osoby nebo obojí)

Zástupce společnosti A: Fyzické i právnické osoby, v podstatě kdokoli, kdo chce využít naše služby.

Zástupce společnosti B: Jelikož jsme společnost zabývající se přepravou větších zá- silek, tudíž 98% našich zákazníků jsou právnické osoby. Zřídka si přes nás objed- nává fyzická osoba.

Zástupce společnosti C: Jak právnické tak i fyzické osoby.

Budujete se svými zákazníky vztahy i jiné než standardní? (klíčoví zákazníci)

Zástupce společnosti A: Ano.

Zástupce společnosti B: S klíčovými zákazníky v dnešní době snad ani nelze udržo- vat bližší vztahy než standardní, protože skoro všechny nadnárodní společnosti očekávají pouze profesionalitu, ale bližší vztahy již jdou v dnešní době trochu stra- nou.

Zástupce společnosti C: Samozřejmě, jedná se o tzv. smluvní partnery.

Jaký podíl tvoří zákazníci na celku?

Zástupce společnosti A: Asi 60-70%

Zástupce společnosti B: V celkovém objemu je podíl klíčových zákazníků asi 30%.

Zástupce společnosti C: Asi 55 %.

Výše zmínění zákazníci, jsou nějak upřednostňováni? Máte k nim individuál- ní přístup?

Zástupce společnosti A: Individuální přístup k těmto zákazníkům máme, snažíme se jim ve všem vyjít vstříc. Výslovně upřednostňování nikoli, ale jistou prioritu.

Zástupce společnosti B: Klíčoví zákazníci jsou hýčkáni - mají svého disponenta pře- prav, vyhrazené telefonní číslo, jiné přepravní a smluvní podmínky, speciálně upravené kamiony pro přepravu a častější frekvenci telekonferencí a meetingů.

Zástupce společnosti C: Individuální přístup ano, jelikož se snažíme našim smluv- ním zákazníkům vyhovět, jak nejlépe dovedeme. Přizpůsobujeme tomu tarify šité jim na míru.

Jaké jsou nejčastější požadavky zákazníků? (např. rychlost, cena,...)

Zástupce společnosti A: Rychlé a včasné doručení, vstřícnost při svozech i rozvo- zech a samozřejmě cena, kterou požadují co nejnižší.

Zástupce společnosti B: Poslední dobou zní pouze jedna otázka - cena, nic jiného už zákazníci nezajímá. Pouze cena, cena, cena.....

Zástupce společnosti C: Vyžadují včasné a rychlé doručení při co nejnižší ceně.

Jaké služby poskytujete mimo ty, jež jsou uvedeny na Vašich webových stránkách?

Zástupce společnosti A: Naše služby jsou plně uvedeny na našich webových stránkách.

Zástupce společnosti B: Elektronickou archivaci zakázek, vedení paletového konta zákazníkům, individuální přepravy v sobotu a neděli, přeprava větších zásilek po odsouhlasení přepravní ceny atd.

Zástupce společnosti C: Všechny jsou uvedeny na našem webu. Se smluvními partnery pak uzavíráme individuální tarify dle jejich požadavků.

Je poptávka od Vašich zákazníků po nějaké službě/službách, jež neposkytujete? Plánujete tyto služby poskytovat?

Zástupce společnosti A: Poptávka po jiné službě se vyskytuje. Požadavek je na současný svoz a rozvoz v tentýž den, tj. během 24 hodin. Samozřejmě poskytnutí této služby je závislé na centrále naší společnosti, ale myslím, že pokud to bude v možnostech naší firmy, pak tuto službu zavedeme.

Zástupce společnosti B: Co se týče dopravy, zajišťujeme skoro vše co konkurence

Zástupce společnosti C: Ano, objevuje se i poptávka po jiných službách. Samozřejmě se neustále snažíme naši nabídku rozšiřovat a doplňovat.

Jaké zásilky přepravujete? Resp. existují u Vás nějaké limity či podmínky pro přepravu zásilek? (např. hmotnost, rozměry, složení)

Zástupce společnosti A: Přepravíme v podstatě cokoli, kromě věcí uvedených v zasilatelských podmínkách, které naleznete na našich webových stránkách. Zde také najdete limity týkající se našich zásilek.

Zástupce společnosti B: Přepravíme Vám zásilku od malé obálky až po 1500 kg vážící paletu, do výšky 230cm. Vše co je mimo rozměrový limit je za příplatek. Zakázky jsou výbušniny, radioaktivní látky a silně toxické látky ADR.

Zástupce společnosti C: V podstatě přepravíme vše, krom zboží, jež je vyjmenováno na našich webových stránkách. A limity v podobě rozměrů zásilek, jelikož máme samozřejmě omezenou kapacitu vozidel. Dále také záleží, o jaké zboží se jedná, jak jsem zmínil, některé druhy zboží nepřepravujeme, např. zboží mimořádně vysoké hodnoty nebo živá zvířata, lehce poškoditelné zboží atd. Zásilka nesmí překročit v délce 1,5 m, součet obvodu zásilky nesmí překročit 3 m, hmotnost nesmí být vyšší 50 kg.

Jaké jsou termíny doručení zásilek?

Zástupce společnosti A: Máme jich více. Doručení do 12 hod dalšího dne, standardní doručení během 24 hodin, speciální doručení v době 16-20 hod a také víkendové doručení, kdy doručujeme i v sobotu dopoledne.

Zástupce společnosti B: Máme službu do 24. hod., do 48. hodin, fixní doručení, doručení na dané místo, a doručení do 10. nebo 12. hodin následující den.

Zástupce společnosti C: Doručujeme do druhého dne po obdržení zásilky. Pokud musíme balíky předělat na palety pak je zpoždění den. U přepravy do zahraničí záleží na místě doručení, více na webových stránkách. Dále také vedeme lokality určené pro dopolední a večerní doručení zásilek.

Přepravujete i do zahraničí?

Zástupce společnosti A: Ano, po celé Evropské Unii.

Zástupce společnosti B: 80 % zásilek směřuje do zahraničí.

Zástupce společnosti C: Ano.

Jak organizujete svozy a rozvozy? Vyskytují se v této oblasti nějaké problémy? Má zde vliv, o jaké zákazníky se jedná?

Zástupce společnosti A: Dle místa svozu a rozvozu, tedy směru. Je to závislé od množství zásilek a jejich objemu. Komplikace se vyskytují např. v případě, že je zásilek pro jednoho řidiče kapacitně příliš, což je řešeno vozidlem navíc. Jelikož je důležité o jaké zásilky a zákazníky se jedná, se svoz i rozvoz přizpůsobuje potřebám zákazníků. Tedy jedná-li se o zákazníka, který je našim klíčovým a my víme, že potřebuje zásilku doručit do 12 hodin následujícího dne, pak uděláme maximum, abychom jeho požadavky splnili. Svozy a rozvozy jsou řízeny na základě obdržených objednávek a to nejvýše do 10 hodin dne odeslání zásilky.

Zástupce společnosti B: Hlavní kostra rozvozu a svozu se plánuje večer. Poté je reportována ranní směně, která dohlíží nad plynulostí celého koloběhu, každá oblast má svého specifického zákazníka a podle toho se musí disponenti ráno a během dne řídit.

Zástupce společnosti C: Svozy a rozvozy jsou nejčastěji tříděny dle toho, na jaké místo doručení zásilka směřuje. Ale vliv mají např. i rozměry zásilky. Naše smluvní zákazníci samozřejmě upřednostňujeme. Svoz a rozvoz provádíme na základě obdržení objednávky a to den předem. Pouze naléhavé případy zvažujeme v den odeslání zásilky a to do 12 hodin. Problém se v zásadě nevyskytuje. Jediné, co mě napadá, se týká zabalení, které je nevhodné či neodpovídá požadavkům. To následně vede k obtížné či zcela nemožné manipulaci se zásilkou.

Jak třídíte zásilky? (např. dle směrů doručení, nebo velikost atd.)

Zástupce společnosti A: Dle směru doručení ano, a po té, pokud je nedostatečná kapacita vozidla i dle rozměrů a množství zásilek.

Zástupce společnosti B: Zásilky se třídí pouze dle směrů a čárových kódů.

Zástupce společnosti C: Dle směru, kam mají být doručeny, pak dle toho o jaké zákazníky se jedná a také dle rozměrů zásilky.

Vyskytují se v průběhu roku výkyvy v poptávce? Jak toto řešíte?

Zástupce společnosti A: Ano, především před Vánoci. Jelikož našimi klíčovými zákazníky jsou vinaři, tak největšího výkyvu čelíme např. na podzim na sv. Martina.

V případě vysoké poptávky se využívá služeb externích řidičů. **Musí mít své vlastní auto?** – Nikoli, podle možností našich i řidiče se vždy dohodneme, zda poskytneme naše vozidlo nebo externí řidič disponuje svým vlastním vozem.

Zástupce společnosti B: Vyskytují se tak, jako u všech firem na celém světě. Na rozvozu se řeší smluvními dopravci, které si najímáme mimo standardní vozidla. Když je méně práce, necháváme je doma.

Zástupce společnosti C: Ano, výkyvy v poptávce jsou. Nejčastěji asi povoláním dalšího externího řidiče.

Disponujete skladovacími prostory? Dostačují svou kapacitou? Jak řídíte provoz ve skladu?

Zástupce společnosti A: Ano, disponujeme. Kapacita dostatečná prozatím je. Ve skladu máme skladovou část, jež je určena pro osobní odběry a jiná pro reklamace. Zbylé zásilky, které jsou k rozvozu, třídíme podle směrů, kam mají být doručeny.

Zástupce společnosti B: Skladové prostory máme své a prozatím dostačující. Ale vzhledem k růstu naší společnosti se domnívám, že se v průběhu pár let budeme muset přestěhovat do větších prostor.

Zástupce společnosti C: Ano, sklady máme. Kapacita dostatečná je. Provoz ve skladu je závislý od směru, kam zásilky doručujeme. Dále také odlišujeme zásilky určené např. k reklamaci.

Máte dostatek vozidel ve vozovém parku? Pokud ne, jak tento problém řešíte?

Zástupce společnosti A: V nynější situaci je dostatek vozidel, ale v případě výkyvu poptávky, již nastává problém a nedostačujeme našimi vozy. Nastalý problém řešíme externími řidiči.

Zástupce společnosti B: Naštěstí se nám problém nedostatku vozidel zatím vyhýbá, ale jako u všech firem na celém světě nám chybí kvalifikovaní řidiči

Zástupce společnosti C: V současné době ano.

Je kapacita vozidel dostačující? Pokud ne, jak tento problém řešíte?

Zástupce společnosti A: Pro daný směr je kapacita vozidel dostačující.

Zástupce společnosti B: Nedostatečnou kapacitu řešíme zadáváním přímých přeprav do systému Timocom nebo Raaltrans.

Zástupce společnosti C: Kapacita vozidel je pro daný směr většinou dostačující.
A pokud ne? – Pak to řešíme povoláním dalšího externího řidiče.

Jak probíhá vybírání dobírek? Jak probíhá potvrzení převzetí zásilek?

Zástupce společnosti A: Dobírky vybíráme pouze hotově. Potvrzení zásilky probíhá písemně v rozvozové soupisce. **Tedy nedisponujete platebními terminály?** - Platební terminály máme pouze na depu k dispozici při osobních odběrech.

Zástupce společnosti B: Při vybírání dobírky u zákazníka, dostane zákazník potvrzený přepravní list od našeho řidiče o obdržení dané částky. Doručování zásilek probíhá čtecím zařízením PEN KEY CASIO, do které se zákazník podepíše.

Zástupce společnosti C: Buď hotově, nebo platební kartou, převzetí pak elektronicky. **A co se děje v případě, že zákazník u sebe nemá hotovost?** – V tom případě záleží, o jakého zákazníka se jedná. U klíčového zákazníka jsme do určité výše vybírané částky ochotni přistoupit na předání zásilky i bez vybrání dobírky. Klíčoví zákazníci totiž u nás mají účet a dokážeme s nimi tedy tuto situaci vyřešit následně.

Pokud jde o běžného zákazníka, pak zásilku nepředáme a doručení se většinou uskuteční na další den.

Existuje u Vás problém směřování vozidla (plánování optimální trasy při minimálních nákladech)? Jak jej řešíte?

Zástupce společnosti A: Ano, vyskytuje. Dispečer přepravy má již zkušenosti a k dispozici programy jako např. mapy apod., kde si zjišťuje informace o poloze a umístění konečného zákazníka. Především z toho následně vyplývá trasa, kterou zvolí pro daného řidiče tak, aby nebyly vynakládány zbytečné časové ani finanční náklady.

Zástupce společnosti B: Každé vozidlo má vyhrazenou svoji stálou trasu a stálé zákazníky. Se zákazníky je dohodnuto zasílání objednávky den dopředu, aby byla trasa dispečerem naplánována co nejefektivněji.

Zástupce společnosti C: Vyskytuje se, ale o problém nejde. Jelikož máme zkušené operátory přepravy a řidiče. Trasa je naplánovaná tak, aby nedocházelo ke zbytečné ztrátě peněz či času. **Nevyužíváte specializovaného softwaru?** – Ne, jsou příliš drahé.

Existuje u Vás problém v oblasti skladování? Jak jej řešíte?

Zástupce společnosti A: Jelikož máme dostatečné skladovací prostory, problém zde v současné době nevidím.

Zástupce společnosti B: Se skladováním nemáme problém

Zástupce společnosti C: Nevím, o žádném takovém problému.

Existuje u Vás problém týkající se limitů a podmínek u dopravy? (např. poplatky, dálniční poplatky, atd.) Jak jej řešíte?

Zástupce společnosti A: Ano, platíme poplatky např. za dálniční známky, což se ovšem týká pouze nočních linek. Samozřejmě je jinak vše závislé od aktuální situace dopravy na trase řidiče. Tedy pokud je aktuálně nějaká objížďka nebo nemožnost projetí daného úseku pro daný typ vozidla z důvodu přetížení apod., pak se tento problém aktuálně řeší. Řeší se většinou objížďkou, což je po konzultaci s dispečerem na depu. To s sebou ale nese další náklady jak časové tak finanční.

Zástupce společnosti B: Dálniční mýtné smluvním dopravcům proplácíme a zákazníci mají o tyto částky navýšené ceny, se kterými předem souhlasí.

Zástupce společnosti C: Samozřejmě např. dálniční poplatky. Dále poplatky související s vozidly jako je STK apod.

Existuje u Vás problém týkající se limitů a podmínek u řidičů? Jak jej řešíte?

Zástupce společnosti A: Jistě, řidiči musí dělat pauzu po 4,5 nepřetržitých hodinách za volantem. Ovšem při denním svozu a rozvozu se toto neděje, jelikož řidiči svoz i rozvoz během výše uvedeného časového intervalu stíhají. Občas tento problém nastane u noční linky, např. když uvízne v koloně a pak jej jede vystřídat druhý řidič, aby si ten původní udělal pauzu. Další podmínkou je při rozvozu ADR zboží

(nebezpečné látky), kdy řidič musí mít osvědčení pro přepravu zásilek v režimu ADR.

Zástupce společnosti B: Všichni naši řidiči musí dodržovat povinné přestávky.

Zástupce společnosti C: Řidiči nesmí za vozidlem strávit dobu delší, než určuje zákoník práce. Daný řidič je pak nahrazen jiným řidičem, aby dodržel přestávku.

Existuje u Vás problém nedostatek řidičů? Jak jej řešíte?

Zástupce společnosti A: V současné chvíli je nedostatek v době výkyvů poptávky, tedy před Vánoci například. Dále z důvodu nemocnosti či dovolené. Opět řešíme využitím externích řidičů.

Zástupce společnosti B: Nedostatek řidičů řešíme spoluprací s autoškoly a částečně i tím, že jim zagarantujeme po dobu splácení vozidla, které pro nás jezdí práci a nový řidič ví, že má na 5 let postaráno o práci a plat

Zástupce společnosti C: V současné době poptáváme nové řidiče. Řešíme to prozatím dalšími a dalšími externími řidiči. Pokud vím, tak s nedostatkem řidičů se potýká více firem.

Existuje u Vás problém časové nekonzistence (nepřítomnost zákazníka na místě doručení v čase doručení zásilky)? Jak jej řešíte?

Zástupce společnosti A: Ano. Snažíme se vždy telefonicky se zákazníkem spojit a domluvit. Buď řidič na místě počká, což je závislé od rozhodnutí řidiče, kolik času zákazníkovi poskytne. Pokud se se zákazníkem řidič nespojí nebo nemůže na místě čekat, tak zanechává na místě tištěný vzkaz, kde je uveden kontakt na depo. Zákazník si pak může zásilku vyzvednout sám nebo další dny dle dohody je zákazníkovi zásilka doručena. **A co nastane, pokud se zákazníkem nejde zkontaktovat ani poněkoličt?** - Kontaktuje se odesílatel, kterému se vše sdělí a většinou se zásilka vrací na náklady odesílatele zpět.

Zástupce společnosti B: Řidič kontaktuje dispečera, že klient není přítomen. Dle pokynu většinou čeká 20 minut. Pokud zákazník nedorazí, vůz po 20 minutách odjíždí a zásilka se doručuje následující den.

Zástupce společnosti C: Občas se tato situace vyskytne, ale většinou není problém se se zákazníky domluvit. **A když nastane, jak jej řešíte?** – Máme více možností, zásilku doručíme do automatického zařízení na výdej zásilek, do poštovní schránky, na bezpečné místo označené příjemcem, do ParcelShopu nebo zásilku předáme sousedovi v případě požadavku zákazníka.

Vyskytují se ještě jiné problémy ve Vaší společnosti? Jak je řešíte?

Zástupce společnosti A: Např. porucha auta, ale to je pouze výjimečně. V takovém případě je na místo posláno náhradní vozidlo i s řidičem a obvolávají se zákazníci a snažíme se domluvit náhradní termín doručení, svozu a rozvozu.

Zástupce společnosti B: Nedostatek kvalifikovaných dispečerů a zodpovědných lidí. Snažíme se přijímat lidi, které známe na doporučení a věnujeme jim maximální péči při zaučování.

Zástupce společnosti C: Nyní mě žádné nenapadají.

Co byste uvedli jako Vaši konkurenční výhodu?

Zástupce společnosti A: Rozvážíme v podstatě jakékoli rozměry a objemy zásilek. Omezení máme minimální týkající se spíše odkazu na nákladní dopravu.

Dále pojištění zásilky, kdy jej poskytujeme až do výše 1 000 000 Kč.

Zástupce společnosti B: Dlouhá působnost na trhu, dobré jméno na trhu, celosvětové pokrytí, kvalitní služby a rychlost doručení, bezkonkurenční návaznost mezinárodních linek, které tyto zásilky přepravují.

Zástupce společnosti C: Nabízíme několik druhů doručení zásilek, které naleznete na našem webu. Dále se snažíme zákazníkům co nejvíce přizpůsobit, aby byli spokojeni.

B Dotazník pro kvantitativní šetření

Dotazník k diplomové práci

Dobrý den,
mé jméno je Alžběta Kučeříková a jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia Provozně ekonomické fakulty Mendelovy univerzity v Brně. Prosím o vyplnění dotazníku, který poslouží pro zpracování mé diplomové práce na téma „Specifické problémy společností poskytujících logistické služby“. V diplomové práci se soustředím na přepravu kusových zásilek, k čemuž je sestaven i tento dotazník. Dotazník Vám zabere 5 -10 minut. Děkuji mockrát za Váš čas a přeji pěkný zbytek dne.

*Povinné pole

Jaká je velikost Vašeho podniku dle počtu zaměstnanců? *

Vyberte jednu možnost.

- Méně než 10 zaměstnanců (mikro podnik)
- 10 - 49 zaměstnanců (malý podnik)
- 50 - 249 zaměstnanců (střední podnik)
- Více než 250 zaměstnanců (velký podnik)

Kdo jsou Vaši zákazníci? *

Vybrat můžete více možností.

- Právnícké osoby
- Fyzické osoby (OSVČ)
- Fyzické osoby (mimo OSVČ)

Budujete se svými zákazníky vztahy i jiné než standardní, tzv. klíčové zákazníky? *

Vyberte možnost, která nejlépe vystihuje stav ve Vaší společnosti.

- Ano, vztahy se zákazníky budujeme a jsou nadstandardní.
- Ano, vztahy se zákazníky budujeme, jsou nadstandardní, jde o individuální přístup a tito zákazníci jsou upřednostňováni.
- Ano, vztahy se zákazníky budujeme, ale nejsou nadstandardní.
- Ano, vztahy se zákazníky budujeme, ale nejsou nadstandardní, nejedná se o individuální přístup a nijak je neupřednostňujeme.
- Ne, vztahy se zákazníky nebudujeme.

Jaký podíl tito klíčoví zákazníci tvoří na celku? *

Vyberte jednu možnost.

- 0 - 25 %
- 26 - 50 %
- 51 - 75 %
- 76 - 100 %

Jaké jsou nejčastější požadavky zákazníků? *

Vybrat můžete více možností.

- Rychlost doručení
- Nízká cena
- Kvalita služeb
- Více poskytovaných služeb
- Specifický termín doručení
- Jiné: _____

Je poptávka od Vašich zákazníků po nějaké službě/službách, jež neposkytujete? *

Vyberte jednu možnost.

- Ano
- Ne

Pokud ano, prosím vyjmenujte jaké.

Vaše odpověď

Jaké zásilky přepravujete? *

Vybrat můžete více možností.

- Obálka
- Balík
- Karton
- Paleta
- Ceniny apod.
- Nebezpečné látky
- Nadrozměrné zásilky
- Jiné: _____

Existují u Vás nějaké limity či podmínky pro přepravu zásilek v níže uvedených oblastech? *

Vybrat můžete více možností.

- Limity neexistují.
- Hmotnost
- Rozměry
- Obal
- Jiné: _____

Jaké termíny doručení zásilek poskytujete? *

Vybrat můžete více možností.

- Do méně než 12 hodin
- V rozmezí 12 – 24 hodin
- V rozmezí 24 – 48 hodin
- Doručení o víkendu
- Večerní doručení
- Jiné: _____

Vyskytují se v průběhu roku výkyvy v poptávce? *

Vyberte jednu možnost.

- Ano
- Ne

Pokud dojde k výkyvu v poptávce, jsou skladovací prostory dostatečné? *

Vyberte jednu možnost.

- Ano
- Ne
- Nedisponujeme skladovacími prostory.

Máte dostatek vozidel ve vozovém parku? *

Vyberte jednu možnost.

- Ano
- Ne

Je dostačující kapacita vozidel? *

Vyberte jednu možnost.

- Ano
- Ne

Je dostačující kapacita vozidel i během výkyvu v poptávce? *

Vyberte jednu možnost.

- Ano
- Ne

Pokud ne, jak tento problém řešíte? *

Vybrat můžete více možností.

- Posílení externími řidiči s vlastními vozidly.
- Nákupem vozidel.
- Vypůjčením vozidla.
- Vícesměnným provozem.
- Jiné: _____

Jak řešíte směrování vozidla, tj. plánování co nejkratší trasy při současném uspokojení všech zákazníků na této trase? *

Vybrat můžete více možností.

- Využíváme specializovaného softwaru.
- Využíváme běžně dostupných aplikací, webů apod.
- Na základě rozhodnutí a plánování trasy dispečerem.
- Tento problém se nevyskytuje.
- Jiné: _____

V případě nedostatečné kapacity skladových prostor v běžném provozu... *

Vybrat můžete více možností.

- využíváme pronájmu jiných skladových prostor.
- investujeme do rozšíření skladových prostor.
- musíme se domlouvat se zákazníkem o jiném termínu svozu či rozvozu.
- v běžném provozu je kapacita skladových prostor dostatečná.
- nedisponujeme skladovacími prostorami.
- Jiné: _____

Pokud se u Vás vyskytuje problém v oblasti třídění a ukládání zásilek ve skladech, jak jej řešíte?

Prosím doplňte, stačí stručně.

Vaše odpověď _____

Jak řešíte limity a podmínky u dopravy? (např. dálniční poplatky, technické selhání vozidla, výluky na silnicích atd.)

Prosím doplňte, stačí stručně.

Vaše odpověď _____

Jak řešíte limity a podmínky u řidičů? (Např. časový limit řidiče dle zákoníku práce apod.) *

Vybrat můžete více možností.

- Řidič splní povinnou přestávku a následně pokračuje.
- Vystřídání řidiče za druhého.
- Rekvalifikace řidičů (např. přeprava ADR).
- Zajištění požadovaného typu řidičského oprávnění.
- Tento problém se nevyskytuje.
- Jiné: _____

Jak řešíte případný nedostatek řidičů? *

Vybrat můžete více možností.

- Využíváme externí řidiče.
- Zaměstnáváme nové řidiče.
- Snažíme se domluvat se zákazníkem o jiném termínu svozu či rozvozu.
- Tento problém se nevyskytuje.
- Jiné: _____

Jak řešíte časovou nekonzistenci, tj. nepřítomnost zákazníka v čase doručení na místě doručení? *

Vybrat můžete více možností.

- Snažíme se kontaktovat zákazníka a čekáme na místě doručení.
- Kontaktujeme zákazníka a na místě doručení čekáme pouze krátký časový interval.
- Na místě doručení se zanechá vzkaz a vozidlo odjíždí.
- Zásilka se vrátí k nám a čeká se na kontakt zákazníka.
- Tento problém se nevyskytuje.
- Jiné: _____

Pokud nastane situace, kdy zákazník požaduje změnu adresy doručení, řešením je... *

Vybrat můžete více možností.

- tato situace u nás nenastává.
- doručení je tentýž den pouze, pokud změněná adresa spadá do trasy řidiče.
- doručení je na změněnou adresu nejdříve následující den.
- změnu doručovací adresy neumožňujeme.
- Jiné: _____

Níže uvedené problémy seřadte dle závažnosti pro Vaši společnost. *

1 značí nejmenší závažnost, 5 značí nejvyšší závažnost.

	1	2	3	4	5
Problém směrování vozidla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečné skladové kapacity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečný vozový park	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatečná kapacita vozidel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limity a podmínky u řidičů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatek řidičů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepřítomnost zákazníka v čase doručení na místě doručení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Změna adresy doručení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vyskytují se jiné problémy či slabé stránky ve Vaší společnosti? *

Vyberte jednu možnost.

Ano

Ne

Pokud ano, jaké a jak je řešíte?

Prosím doplňte, stačí stručně.

Vaše odpověď

ODESLAT