

Vysoká škola technická a ekonomická České Budějovice
Bachelor of Business (Honours)

Strategický management
Implementace elektronického přenosu dat v celním systému
ČR

Zpracovala: Petra Veigendová

2008

Obsah

1 Úvod.....	5
2 Literární rešerše.....	6
2.1 Strategický management.....	6
2.1.1 Vymezení pojmu strategie.....	6
2.1.2 Strategie řízení.....	7
2.1.3 Strategické řízení.....	8
2.1.4 Složky strategického řízení.....	8
2.1.5 Podnikatelská strategie a její vymezení.....	9
2.1.6 Strategické cíle a pozice.....	12
2.1.7 Strategické postupy.....	12
2.2 Elektronický vývoz – ECS (export kontrol systém, E – vývoz).....	13
2.2.1 Elektronický podpis.....	13
2.2.2 Žádost o elektronickou komunikaci.....	14
2.2.3 Žádost o zjednodušený postup.....	14
2.2.4 VAN operátor.....	14
2.3 Nový modul “ECS vývoz“.....	14
2.3.1 Postup pro zavedení elektronického vývozu.....	16
2.4 IS Helios Orange.....	18
2.4.1 eVývoz – elektronické podávání exportních dokladů.....	19
2.5 ECS Vývoz.....	20
2.5.1 Vyplnění obsahu ECS deklarace.....	21
2.5.1.1 Příjem informací o přijetí nebo o chybách.....	25
2.5.1.2 Příjem informací o propuštění nebo o kontrole.....	25
2.5.1.3 Tisk VDD.....	26
2.5.1.4 Příjem informací o ukončení.....	27
2.5.1.5 Žádost o storno.....	27
2.5.1.6 Pátrání po zboží.....	27
2.5.1.7 Zpracování formuláře CMR.....	28
2.5.1.8 Zpracování formuláře CIM.....	28
2.5.1.9 Zpracování formulářů EUR.1 a ATR.....	28

2.5.2 Připojení dokumentů k ECS deklaraci.....	29
2.5.2.1 Daňový doklad – potvrzení o výstupu.....	29
2.6 Vývoz zboží.....	30
2.6.1 Právní předpisy upravující problematiku vývozu zboží z EU.....	30
2.6.2 Průběh obchodní operace s vývozem zboží z celního hlediska.....	30
2.6.3 Dočasný vývoz – odlišení od běžné vývozní operace.....	36
2.6.4 Elektronický vývoz (e - Vývoz).....	37
3 Hypotézy.....	40
4 Materiál a metody.....	41
4.1 Materiál Urban Transporte s. r. o.....	41
4.1.1 Linde Material Handling.....	41
4.1.2 Základní údaje o společnosti.....	42
4.1.3 Činnosti Urban Transporte s. r. o.....	45
4.2 Metody.....	46
4.2.1 Externí analýzy podnikatelského prostředí.....	46
4.2.1.1 Analýza tržního prostředí.....	46
4.2.1.2 Analýzy vnějšího prostředí podniku.....	48
4.2.1.3 STEP analýza.....	48
4.2.1.4 Porterův model pěti sil.....	49
4.2.1.5 Strategické mapy.....	50
4.2.1.6 Analýza atraktivity odvětví.....	50
4.2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	52
4.2.2.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí.....	52
4.2.2.2 Klíčové faktory úspěšné strategie.....	53
4.2.2.3 Hodnotový řetězec.....	53
4.2.2.4 SWOT analýza.....	54
4.2.2.5 Podniková kultura.....	56
4.2.2.6 Space analýza.....	59
5 Výsledky a diskuse.....	60
5.1. Analýza vnějšího prostředí.....	60
5.1.1 STEP analýza.....	60
5.1.2 Porterův model.....	61
5.1.3 Strategické mapy.....	63

5.1.4 Analýza atraktivity odvětví.....	65
5.2 Analýzy vnitřního prostředí podniku.....	66
5.2.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí.....	66
5.2.2 SWOT analýza.....	67
5.2.3 Space analýza.....	70
5.2.4 Podniková kultura.....	71
5.3 Shrnutí dílčích výsledků.....	73
5.4 Návrhy na opatření.....	73
5.5 Implementace.....	74
6 Závěr.....	76
6.1 Splnění hypotéz.....	77
6.2 Hlavní očekávané přínosy.....	77
Literatura.....	78
Seznam tabulek a grafů.....	79
Přílohy.....	80

1 Úvod

Pro moji práci jsem si vybrala implementaci ECS do dopravní firmy Urban Transporte s. r. o. ECS systém umožní firmě zefektivnění a přesnější kontrolu nad celními procesy firmy. V literární rešerši popisují základní pojmy strategického managementu, strategického plánování a postupy při analýzách vnitřního a vnějšího prostředí. V praktické části se zabývám zavedením elektronického přenosu dat v celním systému CR. Zachycuji, co možná nejširší přehled v celní problematice, včetně zachycení návazností na oblasti související, jako např. na daně, dopravu zboží a statistiku. E-vývoz představuje nový informační systém, kdy „zelený“ tiskopis je nahrazen výtiskem z běžné tiskárny, tzv. vývozním doprovodným dokladem (VDD). Cílem mé práce je, co nejpřesněji přiblížit zavedení ECS do logistické firmy Urban Transporte s. r. o. a využít tyto výhody v praxi pro zefektivnění pracovních postupů.

Vstup České republiky do Evropské unie v květnu roku 2004 veřejnost přijala jako významný dějinný předěl, kdy Česká republika završila proces svého návratu mezi demokratické evropské státy. Málo už je věnována pozornost všední stránce našeho každodenního členství v EU, a to zejména přizpůsobování se České republiky zvyklostem a režimům obvyklým v každodenním chodu Evropské unie.

Národní právní předpisy prodělaly úpravy, aby neodporovaly právním předpisům komunitárního práva Evropské unie. Vedle národních předpisů byl právní systém České republiky rozšířen o velké množství právních předpisů EU, jejichž platnost se vztahuje na všechny členské státy. Celkově tak výrazně narostl počet platných právních předpisů, zkomplikovala se všeobecná orientace v nich, v jejich novelizacích a opravách, protože systém právního pořádku v ČR a EU nebyl zcela shodný.

Do obdobně komplikované situace se dostala i odborná veřejnost v oblasti celních předpisů, kdy orientace v dané problematice pro subjekty zabývající se dovozem a vývozem zboží či jinými zahraničněobchodními operacemi, byla obtížná i proto, že vedle skokového nárůstu nových platných předpisů přestaly být stejně náhle aktuální různé odborné publikace, příručky a pojednání. Tuto nepřehlednou situaci navíc umocnily i nové činnosti a kompetence, kterými byla Celní správa ČR pověřena.

2 Literární rešerše

2. 1 Strategický management

Strategický management se stal samostatným vědním oborem poté, co strategické plánování už nesplňovalo svou hlavní funkci. Po dlouhou dobu strategickou službu v podniku plnilo plánování (především střednědobé a dlouhodobé).

Současný podnik musí být konkurenceschopný v celosvětovém měřítku. To lze dosáhnout jen systematicky prováděnými operacemi zásadního strategického charakteru – vědecko – technickým rozvojem, budováním celosvětových distribučních sítí, účelně řízenými investicemi, rozvojem tvůrčích lidských zdrojů.

Jak řekl P. Drucker ve své knize „Řízení v turbulentní době“ (1994) říká: „Doba, která je před námi bude vyžadovat, aby se vrcholové vedení nikoliv méně, ale naopak ještě více zajímalo o podnik, jeho záměry, jeho priority a o jeho strategii.“¹

2.1.1 Vymezení pojmu strategie

Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti účelově rozrůstal a dnes už je nemožné najít jednu vyčerpávající definici. Přehledné shrnutí přístupů k vymezení pojmu strategie uvádí Henry Mintzberg. Defínuje strategii pomocí 5P:

1. plán (plan)
2. komplot (ploy)
3. model chování (pattern)
4. pozice (positron)
5. perspective

¹ DRUCKER, P.F.: Nové reality, Management Press, Praha, 1995

Strategie jako *plán (plan)* je nejčastějším pojetím a objevuje se v definicích v oblasti vojenské, teorii her a v oblasti řízení.

Strategie je také používána ve smyslu slova *komplot (ploy)*; nejčastěji je v podobě plánovaného manévru oznamována konkurenci s cílem odradit konkurenty od podobných kroků. Strategií je v tomto příkladě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků. Strategií je v tomto případě vyvolat obavy u konkurence a odradit ji od podobných kroků nikoliv plánovaný manévr samotný.

Definování strategie jako plánu je nedostatečné v situacích, kde je třeba definicí obsáhnout i výsledné chování. Proto se strategie vymezuje také jako *model chování (pattern)*. Oproti pojetí strategie jako plánu tj. jako strategie zamýšlené, odvíjí se model chování od strategií realizovaných a zdůrazňuje dosažení konzistence v chování organizace. Je to pojetí založené na přesvědčení, že pokud není bráno v úvahu chování, je strategie jen prázdný pojem.

Strategie ve smyslu *pozice (position)* akcentuje umístění organizace v prostředí. Je to pojetí, které je blízké zejména Porterovi a jeho pokračovatelům a vymezuje strategii pomocí specifických výrobků dodávaných specifický trh.

Naproti tomu pojetí strategie jako *charakter organizace (perspektive)* je podporováno např. P. Druckerem, podle něhož je strategie způsob (koncepte) podnikání.

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytváření soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředí – zvláště trhem a zákazníky.²

2.1.2 Strategie řízení

Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu úspěchu. Veškerý potenciál podniku je nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického

² VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.

2.1.3 Strategické řízení

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. Strategie svojí povahou mohou představovat jednotlivé záměry, kterými je ovlivňován vývoj podniku. Jedná se o záměry:

- co vyrábět
- v jakém množství
- v jaké kvalitě
- kdy a pro koho vyrábět

Tyto strategie se týkají vývoje podniku a jeho věcné stránky.

Druhá podoba strategií je zaměřena na tvorbu metod, nástrojů, opatření jejíž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Těmito strategiemi je jednak tvořeno vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu, jednak je jimi tvořeno prostředí ve vnitřní struktuře podniku. Tyto strategie patří do strategií řízení. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba. Určité věcné strategie mohou být prosazeny jen za působení řídicí strategie a naopak.

2.1.4 Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti důležitých složek:

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
2. Stanovení strategických a výkonových cílů.

3. Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
4. Zavádění a realizace zvolené strategie.
5. Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti.

2.1.5 Podnikatelská strategie a její vymezení

Podnikatelská strategie vyjadřuje nejdůležitější rozvojové záměry podnikatele. Vyjadřuje cíle rozvoje a současně prostředky k jejich dosažení a dále efekty, které jejich uskutečněním mohou být získány. Podnikatelskou strategii vlastně rozumíme podnikatelský projekt. Je to návod, či strategie podniku na určitý časový horizont. Je zpracováván v několika variantách s možností změny v důsledku vnitřních a vnějších podmínek prostředí podniku.

Tvorba podnikatelského projektu je založena na principech a postupech strategického řízení. Správně zpracovaný projekt snižuje riziko omylů a zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchu. Projekt je vhodný jak pro začínající podniky, tak i pro podniky, které již existují. Stejně tak je vhodný pro malé, střední i velké podniky.

Způsoby dosažení výhodného postavení:

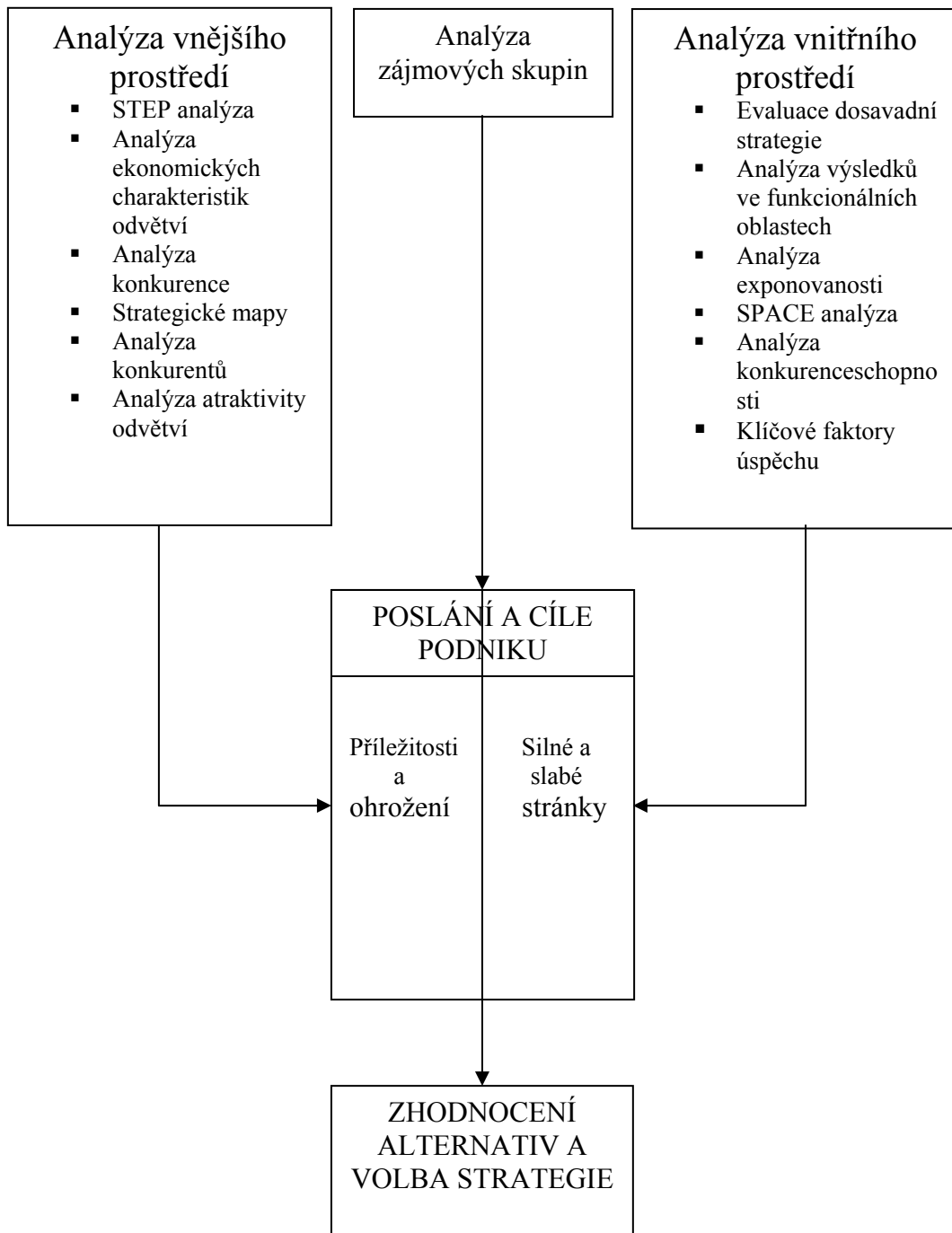
- nabídnout produkt nejvyšší kvality
- poskytnout zákazníkovi nejlepší služby
- být největší firmou na trhu
- mít nejnižší ceny
- ovládat určitý geografický prostor
- mít výrobek, který nejlépe odpovídá potřebám úzce zaměřené skupiny zákazníků
- zaručit nejvyšší stupeň výkonnosti a spolehlivosti
- nabízet co nejvyšší hodnotu za co nejnižší cenu (kombinace vysoké kvality, služeb a přijatelné ceny) atd.

Podnikatelská strategie

Při formulování strategie jde o nalezení takového modelu chování, který využívá podmínek vnějšího prostředí při optimálním využití zdrojů.³

³ VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

Schéma 1 : Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát (podle J. Hrona)



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

2.1.6 Strategické cíle a pozice

Určení cílů patří mezi nejdůležitější kroky procesu zpracování strategie. Je založeno na analýze silných a slabých stránek podniku a na odhadu příležitostí a hrozeb. Od určených cílů se odvíjí strategické operace, které směřují k jejich zajištění.

Vrcholové strategické cíle lze rozdělit do čtyř skupin:

- cíle vztahující se k uspokojování poptávky odběratelů
- cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické
- cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku, cíle majetkové
- cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci, kvalifikaci a motivaci a k sociálnímu programu

Hlavní filozofií úspěšného podniku by měla být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější podnikatelské pozice. Mít dobrou pozici znamená zvyšovat své příjmy nejméně tak rychle jako konkurence a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku i do budoucna.

Podnikatelská pozice firmy je dána:

- konkurenční pozicí firmy vzhledem k okolí
- vnitřní podnikatelskou pozicí, vnitřní konkurenceschopností

2.1.7 Strategické postupy

- vytvoření strategického týmu
- zvládnutí principů strategického myšlení
- zpracování strategie
- projednání strategie s kolektivem pracovníků
- vyhodnocení všech možných připomínek a zaujetí stanovisek k nim
- realizace strategických operací
- zavedení systému strategického řízení
- hodnocení dosahovaných výsledků
- systematické upřesňování strategie

2.2 Elektronický vývoz – ECS (export kontrol systém, E – vývoz)

Systém ECS (Export Control Systém, někdy též E-vývoz) je nový způsob podávání celních prohlášení do režimu vývoz, který má za cíl zefektivnit zpracování celních prohlášení. Větší část úkonů provádí výpočetní technika, na zaměstnance celní správy zbude především kontrolní činnost. Systém umožňuje rychlejší zahájení přepravy a po zapojení všech členských států EU i elektronické potvrzování výstupu zboží ze společenství.

Systém ECS je povinný pro všechny provozovatele zjednodušených postupů při vývozu od 1.2.2007. Ostatní mohou předávat JSD papírovou formou. Data, např. na disketě, je celní správa požaduje pouze v novém ECS formátu. Proto v praxi je ECS nutností i pro firmy s větším počtem obyčejných (nezjednodušených) deklarácí.

Co je nutné zařídit

Zájemce o ECS musí učinit několik úkonů potřebných pro zavedení do systému ECS.

2.2.1 Elektronický podpis

Zprávy v ECS komunikaci musí být podepsané kvalifikovaným elektronickým podpisem. Zprávy zasílané ve směru od deklaranta k celní správě musí být šifrované komerčním certifikátem celní správy (ten je dodán s programem Helios Orange), zprávy zasílané od celní správy k deklarantovi mohou být šifrované komerčním certifikátem deklaranta. Zájemce o ECS si tedy musí zakoupit minimálně jeden kvalifikovaný certifikát a pokud bude chtít i šifrovat odpovědi celní správy, musí mít i jeden komerční certifikát.

Pokud již používáte el. podpis pro účely NCTS nebo intrastatu, využijete je i pro ECS.

2.2.2 Žádost o elektronickou komunikaci

Po obstarání elektronických podpisů musíte podat na váš CÚ “Žádost o elektronickou komunikaci s CÚ vývozu“, kam mimo jiné uvedete čísla vašich podpisů, název programu, který pro ECS použijete (tedy Hélios Orange), a nakonec i jméno VAN operátora, kterého jste si vybrali pro přenos zpráv. Pokud jste již dříve o elektronickou komunikaci žádali, stačí do nové žádosti uvést místo výše jmenovaných údajů pouze číslo vydaných parametrů komunikace. Vzor žádosti je zveřejněn na stránkách CÚ.

2.2.3 Žádost o zjednodušený postup

Pokud hodláte zjednodušený postup používat, podejte si současně s žádostí o elektronickou komunikaci i novou žádost o zjednodušený postup. Doporučujeme předjednat vyřízení obou žádostí na vašem CÚ.

2.2.4 VAN operátor

Pro rychlé a spolehlivé předávání elektronických zpráv mezi deklarantem a celní správou je nutné použít VAN operátora. Pokud již VAN operátora využíváte pro účely NCTS nebo jiných zjednodušených postupů, nemusíte žádné další VAN služby objednávat, posuďte ale dostatečnost vybraného tarifu.

2.3 Nový modul “ECS vývoz“

Modul ECS vývoz z oblasti celní software IS Helios Orange slouží ke kompletnímu řešení problematiky elektronického vývozu. Umožňuje rychlé a přehledné vytvoření vývozní deklarace (ze vzorů, kopií z předchozí nebo úplně nové) odeslání celní správě včetně

zašifrování a podepsání elektronickým podpisem vytištění deklarace (VDD) včetně čárového kódu na laserové nebo inkoustové tiskárně přijímání všech zpětných informací (o chybách, kontrolách, o propuštění a o vystoupení zboží z EU) tisky nejrůznějších přehledů, statistik a evidenčních knih kromě povinných operací umožňuje modul i převody na jiné typy dokladů, např. z ECS na starý formulář JSD vývoz, automatické vytvoření příloh, např. EUR. 1, CMR nebo CIM či rychlý náhled do evidence celní správy pro konkrétní vývozní případ. Zajímavá je i možnost oddělení místa podání deklarace a místa tisku (propuštěnou deklaraci lze emailem poslat na místo nakládky a tam vytisknout).⁴

⁴ <http://helios.ecodatesro.cz/index.php?id=215>

2.3.1 Postup pro zavedení elektronického vývozu

- Pro zavedení ECS (export control system) elektronického vývozu ve firmě je zapotřebí zajistit elektronický podpis v bance. Vygeneruje se žádost z PC, ze kterého se bude odesílat, později na celní úřad na USB nebo disketu, u I. certifikační autority z adresy www.ica.cz.
- Je nutné si připravit potvrzení o zaměstnaneckém poměru, zaměstnanec na kterého budou vystaveny certifikáty musí být zaměstnán na dobu neurčitou nebo alespoň následující rok, na který bude certifikát vydán. Certifikát se vydává vždy na 1rok, poté je nutné opětovně zažádat.
- Při vyřizování v bance se musíme prokázat 2 doklady a výpisem z obchodního rejstříku firmy (sehnáno na poště).
- Podávání celních prohlášení je nutné podepsat kvalifikovaným elektronickým podpisem. Pokud chceme šifrovat i odpovědi od celní správy, tak musíme mít i komerční certifikát. Jeden certifikát stojí cca 600 Kč.
- Vygenerují certifikát z Certifikační autority a zašlou na uvedený email na příslušný PC, ze kterého byla vygenerována žádost. Nainstalujeme na disk.
- Zašleme žádost o povolení elektronické komunikace na příslušný celní úřad + Smlouva o vydání a používání certifikátu. Nezbytné osobně podepsat na celní úřad.
- Obstaráme si celní software IS HELIOS ORANGE. Počkáme až přijde písemné rozhodnutí z celního úřadu o parametrech povolené elektronické komunikace. Zavolají z celního úřadu.
- Kontaktujeme p. Koblera z IS HELIOS ORANGE a VAN operátora. Nastaví po telefonu parametry uvedené v rozhodnutí z celního úřadu.
- Pokud hodnota vyváženého zboží přesáhne určitou částku. Nutné vystavovat EUR1 = osvědčení o původu zboží a musíme na celnici nechat potvrdit razítkem je s EUR1, lze vystavit dodatečně s kolkem 150ks. Jinak posíláme klasicky přes PC elektronicky. U některých zemí není potřeba.
- Při zjednodušeném postupu tedy odpadá dojíždění na příslušný celní úřad, ověřování správnosti dokladů probíhá pouze elektronicky. Zajistí rychlé a přehledné vytvoření vývozní deklarace – VDD opatřené čárovým kódem a tisk celních dokladů (JSD, DCH, EUR, CMR,)

- Odešleme soubor na celní úřad – systém vykazuje celou dobu stav deklarace – přes EuroDat. Podáno na celní úřad, poté přibližně 30 minut vyčkáváme než celní úřad přiřadí číslo MRN a poté je zboží propuštěno.⁵

⁵ <http://businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera>

2.4 IS Helios Orange

Charakteristika

Helios Orange je vyzrálý informační systém určený pro středně velké a menší společnosti. Jedná se o moderní řešení komplexního informačního systému koncipovaného tak, aby poskytoval managementu firmy skutečnou podporu při řízení.

Komplexní systém pro zpracování podkladů celního řízení

Tento software v současnosti v praxi využívají stovky velkých i malých firem a to bez ohledu, zda se jedná o výrobní či celně deklaraci jednotky. Program EJSD je určen pro prostředí MS WINDOWS se všemi výhodami, které toto prostředí přináší. Samozřejmostí programu jsou i aktualizace, které je možno provádět po Internetu nebo poštou se zpracovanými změnami a úpravami na přání zákazníka. Data jsou uložena v MS SQL či accessové databázi. Tento program plně vyhovuje požadavkům v zaslané nabídce.

Základní funkce programu:

- Vytváření a tisk celních dokladů (JSD, TCP, DCH, EUR, CMR...)
- Vytvoření JSD z faktury
- Zjednodušené celní prohlášení v dovozu a ve vývozu
- Souhrnné celní prohlášení
- Elektronický přenos dat na různé celní úřady
- Provázání a prohlížení zpětných informací od celního úřadu
- Adresář firem a kontaktů
- Automatická kontrola vyplnění formulářů
- Práce v síti a s SQL
- EČIT – Elektronický Český Integrovaný Tarif (Sazby, výpočty, předpisy)
- Aktualizace programu v souvislosti s změnami legislativy a v celním sazebníku⁶

⁶ <http://www.nzservis.cz/www/ejcd.html>

2.4.1 eVývoz – elektronické podávání exportních dokladů

Od 1.2.2007 přistoupila Česká republika k elektronickému podávání exportních dokladů do třetích-mimounijních zemí, tzv. e-vývozu. Zhruba od poloviny roku 2007 tento systém sdílí všechny země EU, přičemž od začátku roku 2009 bude elektronické podávání exportních dokladů jediným možným způsobem vyclení vývozu již povinně v rámci celé EU. Do té doby lze používat jak současný tak i nový způsob proclívání, avšak dále již není umožněn přenos dat Celním úřadům pomocí CD nosičů. Toto opatření značně zkomplikuje a zpomalí celý proces proclívání po starém způsobu, proto již nyní Celní úřady doporučují všem deklarantům urgentní přechod na elektronické vyclívání tedy na e-vývoz.

Samotný e-Vývoz má dvě velké výhody, jednak velké značné urychlení celého procesu celního odbavení, ale i velmi důležité automatické zpětné elektronické potvrzení o výstupu zboží tedy o uskutečnění vývozu, což vývozci v praxi dále slouží jako doklad pro odpočet DPH u Finančních úřadů. Toto potvrzení bude vždy vývozci předáno v elektronické nebo tištěné podobě. Tímto potvrzení bude vždy vývozci předáno v elektronické nebo tištěné podobě. Tímto odpadá následné komplikované dohledávání potvrzení o výstupu zboží, která se často nevracela od přepravců, zahraničních celnic nebo obchodních partnerů příjemců zboží.

Zřízení e-vývozu s sebou samozřejmě přináší také nemalá úskalí, především v podobě nutnosti dostatečně dimenzované a vybavené výpočetní techniky a její fundované obsluhy. Nutné technické a programové vybavení obnáší nejen specifické programy a přidělené komerční a kvalifikované certifikáty včetně pravidelných aktualizací, ale i internetové připojení, zřízení elektronického podpisu a přístup ke službám VAN operátora. Zajištění všech popsaných komponent v praxi znamená komerční nákup včetně odvádění několika pravidelných paušálů, což bohužel v globálu může vývozci přinášet nové starosti a nemalé výdaje, paradoxně se skrývající za poměrně jednoduše vzhlízejícím pojmem e-vývoz.

V souvislosti s vývojem celní problematiky a informatiky jsme se datem 1.2.2007 rovněž aktivně připojili k elektronickému podávání exportních dokladů.⁷

⁷ <http://www.jksped.cz/celni-sluzby-a-intrastat/e-vyvoz/>

2.5 ECS Vývoz

Postup práce deklaranta v systému ECS(sled celních úkonů) se musí řídit tzv. scénáři. Jedná se o pravidla určující sled zpráv a úkonů od vydání deklarace až po její ukončení.

Jednoduchým scénářům se řídil i starý způsob podání vývozního JSD. Dal se popsat následujícími kroky.:

1. vyplnění a vytištění JSD
2. odeslání obsahu JSD elektronicky (soubor VAW nebo VAS bez el. podpisu)
3. čekání na odpověď nebo na kontrolu
4. odeslání auta na hranice EU
5. zjišťování ukončení – výstupu ze společenství (a shánění potvrzeného listu 3 JSD)

V systému ECS je definováno několik scénářů, z nichž nejčastější bude mít následující kroky:

1. vyplnění obsahu ECS deklarace
2. odeslání podepsané a zašifrované zprávy CÚ
3. příjem informace o přijetí nebo o chybách
4. příjem oznámení o propuštění nebo o kontrole
5. v případě propuštění deklarace tisk VDD s čárovým kódem
6. odeslání auta do zahraničí
7. čekání na zprávu o výstupu zboží z EU

Program Vás v každém okamžiku informuje o stavu deklarace, tedy o tom, v kterém kroku se deklarace nachází.

2.5.1 Vyplnění obsahu ECS deklarace

Práce s přehledem vydaných ECS deklarací je stejná jako práce s přehledem jakýchkoli jiných celních deklarací. Obsah přehledu můžete upravit pomocí *Nastav*, kdykoli můžete použít *Opis* nebo export do *MS Office*. Program umí ECS deklarace převádět na jiné typy deklarací.

Novou deklaraci vytvoříte tlačítkem *Nový*, můžete použít i funkci *Nová z aktuální* nebo použít mechanismu vzorů (akce *Nová ze vzoru*).

Na rozdíl od ostatních celních deklarací musí být obsah ECS deklarací přísně strukturovaný. Každý údaj musí mít přesně stanovené místo, typ a rozsah. Jediným volným políčkem je odstavec 31 – popis zboží. Ostatní údaje jsou zapisovány podle daných pravidel nebo vybírány z celních číselníků. Jen tak lze zajistit, aby deklarace vytvořená v ČR byla jasně srozumitelná i v Portugalsku nebo Řecku.

Přísná musí být i kontrola vyplněné deklarace. Každá i drobná chyba způsobí odmítnutí deklarace. Využívejte proto tlačítko *OK+kontrola*.

Doklad ECS Vývoz má několik záložek, které je nutno správně vyplnit:

Záložka 1 – Hlavička

MRN

Evidenční číslo deklarace deklarant nevyplňuje. Obdrží je v odpovědi o přijetí deklarace.

LRN

Referenční číslo, které program přidělí automaticky nebo po poklepnutí na tlačítko v pravé části políčka. Akce *Nový*, *Nová z aktuální*, *Nová ze vzoru* přiřazuje LRN automaticky. Nastavení konstanty a pořadového čísla provedete v Nastavení parametrů. Vpravo se uvádí, zda je deklarace podávána ve zjednodušeném postupu.

V seznamu SPZ uveďte na první místo SPZ aktivního dopravního prostředku (tahače), jednotlivé SPZ uvádějte bez mezer, pomlček či jiných interpunkčních znamének. Pomocí tlačítka s šipkou zkopírujete „SPZ při odjezdu“ do kolonky „SPZ při přestupu“.

Kód schváleného a sjednaného umístění

Tyto údaje dohodnete s vaším CÚ. Při zjednodušeném postupu se vyplňuje pouze Kód schváleného umístění. Pokud bude kontrolu zboží provádět pracovník celní správy, uvede se sjednané umístění zboží nebo Celní úřad při odjezdu, nikoli však obojí současně.

Celní úřad při odjezdu

Uvádí se v případě, kdy tento celní úřad provádí kontrolu. Pokud kontrolu provádí schválený odesílatel, nevyplňuje se.

Záložka 2 – Organizace

Povinně se uvádí Vývozce, Příjemce a Deklarant, dále pak Jméno zástupce (zaměstnance) a jeho Funkce zástupce.

Údaje se vyplňují převzetím z číselníku organizací. Dávejte proto pozor na správnost údajů v tomto číselníku. V případě elektronického podání deklarace musí mít deklarant, případně jeho zástupce, vyplněn TIN.

Záložka 3 – Položky

Popis zboží, celní zařazení, množství, hmotnosti a cena se vyplňují jako u „starého“ vývozu.

Ostatní údaje jsou vlastně strukturovaným rozložením odstavce 40 a 44. Údaj „Druh“ můžete vyplnit převodem z číselníků.

Povinně je nutné vyplnit v Předložených podkladech/osvědčeních číslo licence nebo kód 1199, dále je nutné uvést alespoň jeden údaj o nákladových kusech do kolonky Nákladové kusy.

Předchozí doklady jsou povinné pouze u režimů s ekonomickým účinkem, kdy je nutné vyplnit všechny sloupečky kromě doplňujících údajů. Řádků s předchozími doklady můžete vyplnit až 99 (na VDD se vytiskne prvních devět) a poslouží pro automatický odpis z evidence ekonomického režimu. Není proto nutné předávat spolu s ECS deklarací zvlášť i odpisový soubor (B30, U30, SIO).

Pokud je více položek zboží zabaleno v jednom nákladovém kusu, uveďte k první takové položce Druh, značku a počet, k ostatním společně zabaleným položkám pouze druh a značku shodné s první společně zabalenou položkou.

Údaje o ceně zboží se zapisují do odstavců Hodnota zboží (statistická hodnota v Kč). Fakturovanou ústkou lze zapisovat ve fakturované měně do kolonky označené Cena ve fak. měně. Program ji pak přepočte na Kč kurzem uvedeným v hlavičce a zapíše do kolonky Fakturovaná cena jen pro vaši lepší orientaci. Tiskne se pouze Hodnota zboží.

Pokud ve fakturované hodnotě není započteno žádné dopravné (např. dodací podmínka EXW), запиšte hodnotu dopravného po území ČR do kolonky PONT a program toto opravné přičte k fakturované hodnotě a výsledek zapíše do kolonky Hodnota zboží.

Pokud je ve fakturované hodnotě zboží zahrnuto celé dopravné (např. dodací podmínka DDU), запиšte hodnotu dopravného po území EU mimo ČR do kolonky PONEU a hodnotu dopravného mimo EU do kolonky PONZ. Program toto dopravné odečte od fakturované hodnoty a výsledek zapíše do kolonky Hodnota zboží.

Pokud dopravné neznáte za každou položku deklarace zvlášť, můžete je v přehledu položek přes tlačítko Akce – Rozpočet PONx zadat v celkové výši pro celou zásilku a program je bude rozdělovat do jednotlivých položek podle hmotnosti nebo ceny položky.

Pokud víte, že celní úřad výstupu není zapojen v systému ECS, můžete do Zvláštních záznamů uvést kód RET-EXP, který se pak vytiskne do odstavce 44 VDD.

Pokud by zásilka byla určena více příjemcům, vyplňte u každé položky údaje odesílatele a příjemce. Najdete je pod záložkou Ostatní údaje.

Pokud je zboží dopravováno v kontejnerech, запиšte čísla kontejnerů, opět v záložce Ostatní údaje, stejně jako údaje o odpadech nebo citlivém zboží.

V závěrečných údajích stojí za zmínku především možnost vybrat předpis pro automatické zasílání zpráv o změně stavu deklarace emailem. Pokud nepoužijete žádné závěry, do kolonky „Závěry“ nepište nic (žádné slůvko Osvobozeno ani žádné proškrtnutí). Do záložky Ostatní údaje budete vstupovat jen výjimečně.

Výsledek kontroly

U zjednodušeného postupu zde program předvyplní kód A3 (CÚ při odjezdu na hlavičce musí být prázdný). U obyčejného postupu nechte kolonku prázdnou.

Lhůta

Musí být vyplněna lhůta k výstupu ze společenství. Pokud je v Nastavení parametrů v záložce NCTS/ECS zadán počet dnů, program údaj vyplní sám.

Po úspěšném vyplnění všech potřebných údajů se deklarace dostane do stavu Pořízeno.

Odeslání ECS deklarace

Po vyplnění a zkontrolování ECS deklarace následuje její odeslání. Máte-li v definici zpráv správně přiřazeny el. podpis a šifrovací certifikát, odeslání zprávy je stejné jako u obyčejných deklarací. Stačí stisknout CTRL ALT G nebo jít přes akci místní nabídky Zprávy – Generování zpráv a poklepnout na zprávu D_N_PODV. Program již automaticky deklaraci převede do XML, podepíše, zašifruje a uloží do adresáře VAN operátora nastaveného v definici zprávy.

Po odeslání se změní stav deklarace z Pořízeno na Podáno na CÚ.⁸

⁸ <http://www.intrastat-cz.cz/index.php?zobraz=novinky>

2.5.1.1 Příjem informací o přijetí nebo o chybách

Po odeslání deklarace Vám během několika minut přijde odpověď. Načtení odpovědi provedete v přehledu Celní případy, Doručenky a odpovědi.

Obvykle přijde zpráva o přijetí deklarace. Tím je potvrzena formální správnost Vaší ECS deklarace a je jí přiřazeno MRN (celní evidenční číslo), které program doplní do hlavičky deklarace. Stav deklarace se změní z Podáno na CÚ na Přijato CÚ.

Pokud počítač celní správy našel v podané deklaraci chyby, pošle Vám informaci o chybách. Stav deklarace se změní na Chyba. V takovém případě stiskněte na chybné deklaraci pravé tlačítko myši, vyberte z místní nabídky akci Zprávy – Přehled zpráv k aktuálnímu záznamu a poklepněte na řádku „Odpovědi NCTS“. Chybovou zprávu ve formátu XML můžete Otevřít, můžete také použít tlačítko Analýza chyb, kde se program pokusí „přeložit“ chybovou zprávu do srozumitelného textu.

Pokud chcete poslat opravenou deklaraci, stačí v chybné deklaraci chyby opravit a poslat znovu.

Přijetím deklarace končí scénář pro obyčejný postup. Deklarant se dostaví na CÚ vývozu a předloží zboží ke kontrole. Celník následně vytiskne VDD a zboží může odjet.

Níže popsané pokračování ve výměně dat platí pouze pro zjednodušený postup.

2.5.1.2 Příjem informací o propuštění nebo o kontrole

Od zaslání informace o příjmu začíná běžet lhůta, během které se mohou celní orgány rozhodnout, zda provedou kontrolu zboží.

Pokud bude zásilka bez kontroly, obdrží deklarant informaci o propuštění. Stav deklarace se změní z Přijato CÚ na Propuštěno. Následuje výtisk VDD a odjezd nákladu z areálu vývozce.

Upozornění: Dokud nebudou všechny země EU v systému zapojeny, bude součástí zprávy o propuštění i informace, zda je celní úřad výstupu v ECS zapojen. Pokud není zapojen, objeví se v přehledu ECS vývoz ve sloupečku „B“ indikace, že je vhodné vytisknout jeden výtisk VDD navíc pro papírové potvrzení výstupu na hranicích EU. S tímto potvrzením se pak vývozce nebo jeho zástupce dostaví na celní úřad vývozu, kde celník vývoz ukončí elektronicky.

Pokud bude rozhodnuto o kontrole, obdrží deklarant informaci o kontrole. Stav deklarace se změní z Přijato CÚ na Kontrola. V tomto případě musíte přes akci Zprávy – Přehled zpráv k aktuálnímu záznamu zprávu o kontrole otevřít (Oprava – Otevřít) a přečíst si text zprávy. Po provedení kontroly Vám bude zaslána informace, zda je zásilka propuštěna či nikoli. Stav deklarace se změní z Kontrola na Propuštěno nebo Nepropuštěno. V případě Propuštěno následuje výtisk VDD a odjezd nákladu z areálu vývozce.

2.5.1.3 Tisk VDD

Tisk VDD (vývozního doprovodného dokladu) a Seznamu položek probíhá stejně jako tisk obyčejných deklarací. Stačí stisknout F8 a v seznamu tiskových formulářů vybrat VDD. Seznam položek se tiskne vždy, tedy i v případě deklarování jediné položky.

Tisk probíhá na čistý papír, není proto nutné nastavovat levý a horní okraj formuláře. Protože součástí tisku VDD je i čárový kód, je nutné tisk směřovat na laserovou nebo na kvalitní inkoustovou tiskárnu.

Zajímavou možností je odeslání tiskového výstupu VDD emailem a jeho fyzické vytištění mimo objekt deklaranta. Pokud např. bude expedice zboží v jiném místě než celní deklarace, může celní deklarace vyřídit všechny úkony až po tisk. Tiskový výstup odešle poklepnutím na ikonku Emailu expedici, která VDD vytiskne a předá řidiči.

2.5.1.4 Příjem informací o ukončení

Po úspěšném ukončení na celním úřadě výstupu dostanete zprávu o ukončení. Stav deklarace se změní z Propuštěno na *Ukončeno*. Pokud by při kontrole na CÚ výstupu bylo zjištěno, že vystoupí méně zboží, než je deklarováno, vrátí se ze zprávy o částečném ukončení a stav deklarace se změní na *Ukončeno částečně*.

2.5.1.5 Žádost o storno

Podanou ECS deklaraci lze v odůvodněných případech stornovat. Stačí stisknout CTRL ALT G nebo jít přes akci *Zprávy – Generování zpráv* a poklepnout na zprávu *D_N_STOV*. zašifruje a uloží do VAN operátora.

Po odeslání žádosti se změní stav deklarace z Pořízeno na *Storno – žádost*.

Pokud CÚ žádosti o storno vyhoví, pošle Vám příslušnou zprávu a stav deklarace se změní z *Storno – žádost* na *Storno*.

Důvod stornování se nezapíše do deklarace. Pokud si odůvodnění storna budete chtít v budoucnu přečíst, musíte přes akci *Zpráva – Přehled zpráv* k aktuálnímu záznamu poklepnout na zprávu *D_N_STOV* a stisknout tlačítko otevřít.

2.5.1.6 Pátrání po zboží

Pokud uplyne dostatečně dlouhá doba a zboží nedorazí na CÚ výstupu, bude zahájeno pátrání po zboží. Deklarant obdrží zprávu *C_I_PATV* a stav deklarace se přepne na *Pátrání – žádost CÚ*. Deklarant buďto doloží, na kterém CÚ zboží vystoupilo z EU (např. orazítkovaným VDD) nebo podá žádost o storno výše uvedeným způsobem. Pokud deklarant na zprávu o pátrání nebude reagovat, stornuje se o určitém čase deklarace automaticky.

2.5.1.7 Zpracování formuláře CMR

Pokud potřebujete k ECS vytisknout i formulář CMR, stiskněte na řádku daného ECS pravé tlačítko myši a vyberte akci *Převod na jiný typ – CMR*. Program založí nový doklad CMR a předvyplní jej údaji ECS. Takto vytvořený CMR najdete v přehledu *Celní případy, CMR* a pomocí *Oprava* jej můžete dále doplnit. CMR si také pamatuje, z jaké ECS deklarace byl vytvořen. Tuto informaci si můžete pomocí *Nastav* zařadit do přehledu CMR.

2.5.1.8 Zpracování formuláře CIM

Pokud potřebujete k ECS vytisknout i formulář CIM, stiskněte na řádku daného ECS pravé tlačítko myši a vyberte akci *Převod na jiný typ – CIM*. Program založí nový doklad CIM a předvyplní jej údaji z ECS. Takto vytvořený CIM najdete v přehledu *Celní případy, CIM* a pomocí *Oprava* jej můžete dále doplnit. CIM si také pamatuje, z jaké ECS deklarace byl vytvořen. Tuto informaci si můžete pomocí *Nastav* zařadit do přehledu CIM

2.5.1.9 Zpracování formulářů EUR.1 a ATR

Pokud potřebujete k ECS vytisknout i formulář EUR.1 nebo ATR, stiskněte na řádku daného ECS pravé tlačítko myši a vyberte akci *Převod na jiný typ – EUR.1*. Program založí nový doklad EUR.1 a předvyplní jej údaji z ECS. Takto vyplněný EUR.1 najdete v přehledu *Celní případy, EUR.1* a pomocí *Oprava* jej můžete dále doplnit nebo změnit na ATR. Doklad si také pamatuje, z jaké ECS deklarace byl vytvořen. Tuto informaci si můžete pomocí *Nastav* zařadit do přehledu EUR.1.⁹

⁹ <http://www.euroskop.cz/40443/clanek/spolecna-obchodni-politika-evropske-unie>

2.5.2 Připojení dokumentů k ECS deklaraci

Pomocí pravého tlačítka myši a nabídky *Dokumenty* lze ke každé deklaraci připojit libovolný dokument, např. plnou moc k zastupování nebo protokol o kontrole.

Má smysl připojovat pouze doklady, které můžete ve vašem systému otevřít. To platí hlavně o naskenovaných dokumentech, kde je nutné zvolit vhodný grafický formát.

Dokumenty lze připojit dvěma způsoby:

- pouze odkazem
- uložit dokument do databáze

Připojení odkazem znamená, že program Helios Orange udržuje pouze adresu dokumentu, který fyzicky leží v nějaké složce na vašem PC nebo na síti. Pokud jej někdo smaže nebo přesune, odkaz přestane fungovat.

Uložení dokumentu do databáze umožní otevřít dokument každému uživateli a především nedojde ke ztrátě dokumentu při smazání či přesunutí zdrojového souboru, navyšuje se ale velikost databáze.

2.5.2.1 Daňový doklad – potvrzení o výstupu

Po úspěšném celkovém nebo částečném výstupu zboží z EU dostanete elektronicky podepsané potvrzení o výstupu. Toto potvrzení slouží jako daňový doklad a finanční úřady je budou akceptovat.

2.6 Vývoz zboží

2.6.1 Právní předpisy upravující problematiku vývozu zboží z EU

Základními právními předpisy upravujícími celní problematiku vývozu zboží z EU jsou především:

- NAŘÍZENÍ RADY (EHS) č. 2913/1992 ze dne 12. října 1992, kterým se vydává celní kodex Společenství.
- NAŘÍZENÍ KOMISE (EHS) č. 2454/1993 ze dne 2. července 1993, kterým se provádí nařízení Rady (EHS) č. 2913/1992, kterým se vydává se vydává celní kodex Společenství v platném znění.

Pro jednotlivé dílčí oblasti celní problematiky vývozu zboží pak platí následující ustanovení těchto základních předpisů:

Vývoz zboží – články 161 až 162 celního kodexu,

Konečný vývoz – hlava IV., články 788 až 796 prováděcího předpisu k celnímu kodexu,

Dočasný vývoz – článek 797 prováděcího předpisu k celnímu kodexu.

2.6.2 Průběh obchodní operace s vývozem zboží z celního hlediska

Aby zboží Společenství mohlo opustit celní území Společenství, je třeba toto zboží propustit do režimu vývoz. Tzn. pokud je *zboží prodáno kupujícímu do třetí země*, je třeba takovéto zboží do třetí země dodat a zároveň je nutné s ohledem na daňové předpisy mít příslušný daňový doklad, na základě kterého je možné osvobození takového prodeje od daně z přidané hodnoty.

Z těchto důvodů je nutné navrhnout u tohoto zboží jeho propuštění do režimu vývoz. V takovém případě se zboží, které je určeno do třetí země, předloží celnímu úřadu spolu s celním prohlášením na propuštění zboží do režimu vývoz. I zde platí, že podmínkou je předložení zboží k celnímu řízení.

Vývoz zahrnuje uplatnění výstupních formalit uplatňovaných dle druhů vyváženého zboží. Tzn. pokud je příslušná vyvážená komodita předmětem nějakého obchodně politického opatření, je toto uplatňováno.

Při vývozu může být i vybíráno clo, pokud by vývoz takovému výběru cla podléhal.

Vývozní celní *prohlášení se podává:*

- a) celnímu úřadu, který je příslušný ke kontrole místa, kde je vývozce usazen nebo kde se zboží nakládá, balí pro účely vývozu;
(Vývozce je osoba, jejímž jménem a na jejíž účet je podáváno vývozní celní prohlášení. Nebo je to osoba, která má k vyváženému zboží vlastnické nebo obdobné právo, které jí umožňuje se zbožím nakládat.)
- b) celnímu úřadu, v jehož působnosti se nachází místo, kde je usazen subdodavatel (pokud se vývoz uskutečňuje prostřednictvím subdodavatele);
- c) případně jinému celnímu úřadu, pokud je to řádně odůvodněno.

Vývozní celní prohlášení u celního úřadu výstupu (pohraniční celní úřad) může být podáno pouze tehdy, pokud vývoz zboží nepodléhá žádným zákazům ani omezením a hodnota vyváženého zboží na jednu zásilku a deklaranta nepřesahuje 3 000 EUR.

Upozornění: Toto může být v některých členských státech odepřeno, pokud celní prohlášení podává profesionální celní zástupce.

Ústní vývozní celní prohlášení lze podat pouze u celního úřadu výstupu.

Zboží opouštějící Společenství musí být ve stejném stavu, jako v době podání a následného přijetí vývozního celního prohlášení. Tzn., že zboží, které je propuštěno do režimu vývoz, je pod celním dohledem a nesmí s ním být manipulováno tak, aby změnilo svůj stav.

Pokud je podáváno na propuštění zboží do režimu vývoz písemné celní prohlášení – musí být podáno na tiskopise JSD – díly 1, 2 a 3.

Celní úřad, který rozhoduje o propuštění zboží, potvrdí kolonku A a D. Ponechává si díl č.1. V kolonce D rozhodnutí stanovuje vývozní celní úřad lhůtu pro výstup zboží mimo území. Tato lhůta je stanovena přiměřeně dle deklarovaných podmínek přepravy s přihlédnutím ke skutečnostem, které sděluje deklarant nebo jeho zástupce.

Doporučení:

Je vždy na místě upozornit na skutečnosti, které by mohly mít vliv na případné nesplnění dané lhůty. Celní úřad zpravidla uvádí 5 až 8 dní pro předložení zboží celnímu úřadu výstupu. Pokud tedy není tato lhůta pro daný vývoz dostatečná, je třeba žádat celní úřad o lhůtu delší, a to s uvedením konkrétních důvodů.

Díl 3 JSD se vrací zúčastněné osobě.

V souladu s článkem 793 prováděcího předpisu k celnímu kodexu Společenství se díl 3 JSD předkládá celnímu úřadu výstupu k potvrzení. Potvrzení má formu otisku razítka uvádějícího název celního úřadu výstupu a datum.

Celním úřadem výstupu je:

- a) celní úřad příslušný pro místo, kde je zboží převzato na podkladě jediné přepravní smlouvy pro vývoz do třetí země, a to železniční společností při přepravě po železnici, leteckou společností u letecké dopravy, lodní společností u lodní přepravy a poštovními úřady;

Příklad: Zboží určené pro vývoz do USA je předáno k letecké přepravě. Handlingový partner letecké společnosti, která zajišťuje přepravu, je zároveň zmocněn za vývozce činit celní prohlášení na propuštění zboží do režimu vývoz. Pokud je tedy spolu s písemným celním prohlášením na propuštění zboží do režimu vývoz zároveň předložen doklad, z něhož je zřejmé, že existuje jediná přepravní smlouva pro vývoz tohoto zboží do USA (v tomto případě letecký cargo manifest s uvedeným letištem určení v USA) stává se celní úřad, který zboží do režimu vývoz propouští zároveň celním úřadem výstupu.

Tento postup je uplatňován rovněž u přepravních společností provádějících *expresní přepravu zásilek*. Důležitým momentem, který byl upraven Administrativní dohodou mezi Komisí EU a expresními službami, je skutečnost, že za jedinou přepravní smlouvu je považován doklad o převzetí zásilky k přepravě expresní společností. Tato přeprava může být dle své povahy (expresní) provedena kombinací několika přeprav. Ovšem společnost zajišťující expresní přepravu je „garantem“ skutečného výstupu zboží mimo území Společenství na podkladě jediné přepravní smlouvy.

- b) celní úřad určený členským státem, u něhož je usazen vývozce u zboží přepravovaného potrubím nebo u elektrické energie;

- c) poslední celní úřad před výstupem dotyčného zboží z celního území Společenství v ostatních případech (tzn. celní úřad na vnější hranici Společenství).

Příklad: Zboží je určeno pro vývoz do USA a bude odesláno z Hamburku lodí. Do Hamburku je přepravováno nákladním automobilem. V takovém případě je celnímu úřadu v místě nakládky (například Brno) předloženo celní prohlášení na propuštění zboží do režimu vývoz a po projednání případu a vydání rozhodnutí o propuštění je díl 3 JSD předán vývozci a následně přepravci. Přepravce pak tento doklad předloží celnímu úřadu výstupu – tj. celnímu úřadu v Hamburku, který potvrdí výstup zboží mimo území Společenství.

Díl 3 JSD po propuštění zboží do režimu vývoz a následném potvrzení výstupu zboží mimo území Společenství, slouží jako daňový doklad, tzn. v souladu se zákonem o dani z přidané hodnoty tento doklad potvrzuje oprávněnost osvobození zboží od DPH při vývozu. Proto vývozce uvádí do kolonky 44 JSD poznámku „RET-EXP“, aby doklad potvrzený celním úřadem výstupu byl vrácen osobě, která tento doklad celnímu úřadu výstupu předkládá. Případně se do kolonky 50 JSD uvede zprostředkovatel, který je usazen v místní působnosti celního úřadu výstupu, a tomu je díl 3 předán, aby jej vrátil následně deklarantovi.

Celní úřad výstupu je odpovědný za kontrolu zboží, zda odpovídá zboží uvedenému v celním prohlášení na propuštění zboží do režimu vývoz a dohlíží na jeho skutečný výstup mimo území Společenství.

Při prováděné kontrole mohou být zjištěny celními orgány následující *nesrovnalosti*:

- a) určité zboží chybí – celní úřad výstupu potvrdí tuto skutečnost na díle 3 JSD a uvědomí o této skutečnosti vývozní celní úřad;
- b) určité zboží přebývá – celní úřad nepovolí jeho výstup, dokud nejsou splněny všechny vývozní formality;
- c) nesouhlasí povaha zboží – celní úřad nepovolí jeho vývoz, dokud nejsou splněny všechny vývozní formality a vyrozumí o tom vývozní celní úřad.

V případech, kdy je zboží propuštěno do režimu vývozu jedním celním prohlášením, ale je předkládáno celnímu úřadu výstupu postupně (vývoz po částech), je potvrzen výstup každé jednotlivé části. Pokud je zboží vyváženo přes více úřadů výstupu, je na základě žádosti potvrzena kopie dílu 3 pro každou část zboží a tato se následně předkládá dalšímu dotčenému celnímu úřadu výstupu. Na prvopise 3 se pak provádí jednotlivé záznamy doložené potvrzenými kopiemi.

Doporučení:

Legislativa EU nezná, tak jak tomu bylo do vstupu ČR do EU, vývoz v rozloženém stavu. Tzn., že nelze jednoznačně rozlišit takovýto vývoz v písemném celním prohlášení uvedením odpovídajícího kódu (u nás původně kód R). Proto je v písemném celním prohlášení deklarován stav odpovídající celému vyváženému množství a postupně předkládán k potvrzení výstupu tak, jak bylo popsáno. Vhodnější je, pokud je to alespoň trochu možné, deklarovat jednotlivé části na samostatných celních prohlášeních.

V případech, kdy je zboží přepravováno na podkladě jediné přepravní smlouvy, stává se vývozní celní úřad celním úřadem výstupu. V takovém případě potvrzuje tento úřad díl 3 JSD a zároveň na přepravní doklad vyznačí červenou barvou slovo „VÝVOZ“ a orazítku je.

V případech, kdy je zboží propuštěné do režimu vývoz zároveň propuštěno do některého režimu tranzit s místem určení ve třetí zemi nebo u celního úřadu výstupu, celní úřad postupuje obdobně. Tzn. potvrdí díl 3 JSD a všechna vyhotovení tranzitního dokladu označí červenou barvou slovem „VÝVOZ“. Celní úřad výstupu kontroluje, zda dotyčné zboží skutečně opustilo území Společenství.

Poznámka: S ohledem na skutečnost, že v současné době je režim tranzitu prováděn pouze elektronicky za pomoci systému NCTS, je lehce kontrolovatelné, zda zboží bylo předloženo celnímu úřadu určení.

Tento postup je uplatňován například v následujících případech:

1. zboží propuštěné do režimu vývoz určené pro vývoz do země ESVO – předloženo tranzitní prohlášení na propuštění zboží do společného tranzitního režimu (Úmluva o společném tranzitním režimu) s místem určení ve Švýcarsku;
2. zboží propuštěné do režimu vývoz určené pro vývoz do Rumunska – předloženo tranzitní prohlášení na propuštění zboží do režimu společného tranzitu;
3. zboží propuštěné do režimu vývoz určené pro vývoz do Ruska – předloženo tranzitní prohlášení na podkladě karnetu TIR (Úmluva TIR);
4. zboží – zušlechtěné výrobky – zpětně vyvážené po režimu aktivního zušlechtovacího styku – propuštěny do režimu vnějšího tranzitu Společenství k celnímu úřadu výstupu na vnější hranici.

V případech, kdy je zboží (vybrané výrobky dle zákona o spotřební dani) v režimu podmíněného osvobození od spotřební daně zasíláno do třetí země a podkladě průvodního dokladu podle Nařízení Rady (EHS) č.2719/1992, potvrdí vývozní celní úřad díl 3 JSD a vrací jej deklarantovi. Na všechna vyhotovení průvodního dokladu vyznačí červenou barvou slovo „VÝVOZ“ a potvrdí otiskem razítka. Na dílu 3 je pak uveden odkaz na průvodní doklad a naopak.

Celní úřad výstupu má právo požadovat prokázání skutečného výstupu zboží mimo území Společenství. V takovém případě vyzve k prokázání této skutečnosti vývozce. Vývozce může tuto skutečnost prokázat např.:

- kopií celního prohlášení na propuštění zboží do režimu volného oběhu (nebo obdobného celního dokladu) v zemi určení,
- přepravním dokladem s potvrzeným dodáním ve třetí zemi,
- jiným dokladem prokazujícím dodání zboží do třetí země (například potvrzení celního úřadu ve třetí zemi apod.)

V případech, kdy na zboží opouštějící Společenství nebylo podáno celní prohlášení na propuštění zboží do režimu vývoz, lze toto v souladu s článkem 795 prováděcího předpisu k celnímu kodexu učinit *dodatečně*. Takového celní prohlášení se podává celnímu úřadu, v jehož územní působnosti je vývozce usazen a pouze za předpokladu, že lze bezpečně prokázat, že zboží území Společenství opustilo. Dodatečným přijetím vývozního celního prohlášení není dotčeno uplatnění platných sankcí ani možné důsledky v oblasti společné zemědělské politiky.

Příklad:

Tohoto ustanovení tedy nelze zneužívat, ale naopak je lze uplatnit například v případech, kdy je odesíláno zboží, u něhož není jasné, jestli bude předmětem prodeje. Tzn. nejprve je deklarováno jako zásilka malého hospodářského významu, například formou ústního celního prohlášení na vnější hranici, a následně je prodáno ve třetí zemi. Pro potřeby odpočtu DPH je třeba daňový doklad. V takovém případě je celnímu úřadu předložen například cargo manifest, ze kterého je zřejmé, že zboží bylo předáno k přepravě do třetí země, potvrzený celním úřadem výstupu (například CÚ Praha Ruzyně) a podáno dodatečně celní prohlášení s deklarovanou fakturovanou hodnotou.

2.6.3 Dočasný vývoz – odlišení od běžné vývozní operace

O dočasném vývozu hovoříme zpravidla tehdy, pokud je zboží vyváženo do třetí země *za jiným účelem*, než je jeho trvalé ponechání ve třetí zemi.

Účelem takového vývozu může být například předvedení zboží na výstavách, použití zboží k výkonu povolání ve třetí zemi po určitou omezenou dobu, předvedení vzorků zboží zákazníkovi a podobně.

Dočasný vývoz může být provede na podkladě karnetu ATA pokud je účel vývozu v souladu s Istanbulskou úmluvou o kornetech ATA.

Karnet ATA smí být vystaven pouze na zboží Společenství:

- které nepodléhá poskytnutí vývozních náhrad a jiných částek v rámci zemědělské politiky,
- na které není poskytována jiná finanční výhoda podmíněná vývozem,
- na které nebyla podána žádost o navrácení dovozního cla.

Jestliže zboží, které opustilo území Společenství na podkladě karnetu ATA, nebude zpětně dovezeno (například se ve třetí zemi prodá), musí být vývoznímu celnímu úřadu podáno vývozní celní prohlášení. Díl 3 JSD (prokazující výstup zboží mimo území Společenství) je potvrzen po předložení karnetu ATA. Na předloženém karnetu ATA je zpravidla i potvrzení ze třetí země, že zboží bylo projednáno ve třetí zemi do volného oběhu a zaplacený tamější příslušné dovozní poplatky.

Dočasný vývoz může být deklarován rovněž předložením celního prohlášení na propuštění zboží do režimu vývoz s uvedením kódu 23 00 v odstavci č. 37 JSD – zboží není určeno k trvalému ponechání ve třetí zemi.¹⁰

¹⁰ <http://www.celhelp.cz/sites/intrastat.html>

2.6.4 Elektronický vývoz (e - Vývoz)

V rámci projektu elektronizace celního řízení e-Customs je v roce 2007 v členských státech EU zaváděn do provozu *automatizovaný Systém kontroly vývozu zboží – Export Control System* (ECS) označovaný též jako „e-Vývoz“. Tento systém by se měl následně přeměnit ve vývojově vyšší systém, a to Automatizovaný systém vývozu (AES).

Pro použití elektronického e-Vývozu je nutné, aby vývozce splňoval následující *podmínky*:

- byl vybaven kvalifikovaným certifikátem pro elektronické podepisování zpráv,
- používal schválený software pro e-Vývoz a komunikoval přes certifikovaného VAN operátora,
- byl pro elektronickou komunikaci v rámci e-Vývozu registrován u celního úřadu.

Průběh e-Vývozu je rozdělen do následujících *etap*:

- vyhotovení datového souboru e-Vývozu ve formátu XML (elektronická podoba vývozního JSD) vývozcem a jeho elektronické podepsání, případně zašifrování a odeslání k celnímu úřadu odbavení (stav „Odesláno“);
- kontrola úplnosti a správnosti datového souboru (stav „Přijato“) a elektronické vyhodnocení rizik zásilky celním úřadem odbavení, rozhodnutí o rozsahu celní kontroly zboží;
- v případě rozhodnutí o kontrole zboží celními orgány musí být zásilka fyzicky předložena ke kontrole celním orgánům. Tyto po kontrole zboží a projednání vývozu vyhotoví písemný Vývozní doprovodný doklad (VDD), který potvrdí a předají vývozci k připojení k zásilce;
- v případě rozhodnutí, že kontrola je provedena pouze kontrolou dat, zásilka zboží není předkládána celním orgánům. Vývozce [¶187] se dostaví (bez zboží) na celní úřad, kde proběhne celní odbavení zásilky do režimu vývozu na základě předložených dokladů. Vývozce od celního úřadu obdrží potvrzený VDD. Vývozce, který má povolen zjednodušený postup pro e-Vývoz, vyčká stanovenou dobu, až bude případ propuštěn do režimu vývozu (stav „Propuštěno“), následně sám vytiskne a orazítkuje VDD zvláštním razítkem zjednodušeného postupu. Takto potvrzený VDD již

nepředkládá celním orgánům celního úřadu odbavení. Potvrzený VDD doprovází zboží k výstupu z EU;

- Celnímu úřadu výstupu (pohraniční celní úřad EU) je spolu se zásilkou předložen VDD. Celní úřad výstupu po provedené celní kontrole elektronicky potvrdí výstup zásilky z EU a toto potvrzení odešle celnímu úřadu odbavení;
- Celní úřad odbavení potvrdí výstup zboží mimo EU vývozci elektronickou zprávou. Na žádost vývozce potvrdí celní úřad výstup zásilky mimo EU i v papírové formě (stav „Uzavřeno“).

Při elektronické komunikaci v rámci e-Vývozu jsou důležitá následující čísla:

- Přidělení *LRN* čísla = e-Vývoz byl odeslán Celnímu úřadu ke zpracování (stav „Odesláno“);
- Přidělení *MRN čísla* = celní úřad přijal zasláný e-Vývoz (stav „Přijato“).

Vývozce může sám, kromě „Vývozního doprovodného dokladu“, vyhotovit „Alternativní důkaz vývozu“ (jde o modifikaci VDD), který pokud předloží spolu s VDD celním orgánům, bude tento alternativní důkaz také potvrzen celními orgány. Alternativní důkaz může doprovázet zásilku a po jeho potvrzení celním úřadem výstupu je vrácen osobě, která ho celnímu úřadu výstupu předložila (u nákladní automobilové dopravy nejčastěji řidiči).

Zpětné vrácení potvrzeného alternativního důkazu vývozu vývozci si musí zorganizovat a zajistit sám vývozce.

Veškerá elektronická komunikace v rámci e-Vývozu, tj. jak od vývozce k celnímu úřadu, tak od celního úřadu k vývozci (případně jeho zástupci), je opatřena řádnými elektronickými podpisy v souladu se zákonnými ustanoveními, takže elektronické vývozní celní prohlášení je plnohodnotným daňovým dokladem dle §30 odst. 5 zákona o DPH č.235/2004 Sb. Ve znění všech novel. Zcela relevantní je i elektronické potvrzení výstupu vyvezeného zboží mimo celní území EU zasílané celním úřadem.

Vývozce, který není připraven realizovat své vývozní operace přes e-Vývoz, může používat papírové tiskopisy JSD pro vývozní operace až do 31. 12. 2008. Po podání „papírového“ vývozního JSD u celního úřadu odbavení pokračuje celní řízení již jen formou e-Vývozu. Celní orgán odebere vývozci JSD a po celním projednání vývozní zásilky vydá vývozci potvrzený Vývozní doprovodný doklad, který bude doprovázet vyvážené zboží. V případě použití papírových tiskopisů JSD při vývozu musí vývozce počítat s větší časovou

náročností celního odbavení v souvislosti s přepisem údajů z „papírového“ JSD do systému ECS (e-Vývozu), které musí provést celní úřad odbavení.

Poznámka: Vývozce nesmí zapomenout, že elektronické daňové doklady je nutno archivovat stejně a ve stejných lhůtách (10 let), jako klasické daňové doklady na papíře.¹¹

¹¹ Janatka František, Lukeš Karel a kolektiv, Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU, Praha: ASPI Publishing, 2004

3 Hypotézy

Hypotéza téhle práce je:

- zda ECS umožní rychlejší zahájení přepravy a bude pro firmu přínosem, jak z hlediska přehlednosti, tak ve statistických údajích a přijímáním zpětných informací
- zda budou zaměstnanci považovat ECS systém za přínos
- odstranění chyb v celních procesech
- lepší konkurenceschopnost v dopravním odvětví
- zda systém přinese výhodu pro firmu v dokazování uskutečněných vývozů

Domnívám se , že první dva zmíněné body budou splněny při správné implementaci. Uskutečněním zavedením ECS se vyvarujeme částečně chybám, které se mohou vyskytnout při celním odbavení zboží. V posledních dvou bodech je zřejmé, že ECS přinese firmě prospěch na trhu práce a prokazování jednotlivých ukončených exportů.

4 Materiál a metody

4. 1 Materiál - Urban Transporte s. r. o.

Firma Urban-Transporte spol s.r.o. byla založena v roce 1965 jako rodinný podnik. V současnosti tato logistická firma zaměstnává ve své centrále u Mnichova a dalších sedmi německých pobočkách více než 230 zaměstnanců.

Strategické rozmístění je po celé Evropě. Dceřiné společnosti ve Francii, Velké Británii, Itálii a Španělsku tvoří základ struktury.

Urban-Transporte má dlouhodobé know-how v oblasti logistiky – na zemi, moři i ve vzduchu. S vynikajícími hodnotami v zákaznickém servisu je Urban-Transporte na špici logistického segmentu. Zákazníci oceňují rychlost a kvalitu služeb. Spolupráce se zákazníkem začíná důkladnou analýzou potřeb. Po zpracování individuálního konceptu následuje detailní naplánování logistických operací a nakonec jejich realizace.

Urban-transporte se zabývá vývozem chladicí techniky a náhradních dílů ke chladicí technice Linde Frigera spol. s r.o. Tyto nábytky jsou směřovány do supermarketů a hypermarketů na celém světě.

4.1.1 Linde Material Handling

Značka manipulační techniky Linde byla od roku 1990 na českém trhu výhradně zastupována firmou Liftec Global, kterou v roce 2003 převzal německý koncern Linde AG. Na slovenském trhu zajišťuje stejné obchodní aktivity společnost Linde Material Handling Slovenská republika spol. s r. o.

V roce 2006 se celá divize Material Handling od koncernu Linde AG osamostatnila pod názvem KION Group a byla převzata investičními společnostmi Kohlberg Kravis Roberts & Co. A Goldman Sachs Capital Partners.

V roce 2006 se stalo LMH ČR držitelem certifikátu pro systém managementu jakosti dle EN ISO 9001:2000 pro obor platnosti Nákup a prodej manipulační techniky včetně poprodejních služeb.

Hlavní sídlo společnosti Linde Material Handling Česká republika s.r.o. ČR je v Praze, kde je také umístěno centrální servisní středisko. Hustá síť prodejních a servisních poboček plně pokrývá celé území České republiky¹².

4.1.2 Základní údaje

Závod Beroun

Novodobá historie závodu Beroun

Za počátek novodobé historie berounského závodu lze považovat vlastnický vstup firmy Linde AG, která se stala 100% vlastníkem celé společnosti. Během více než deseti let ve vlastnictví tohoto německého koncernu došlo k významné modernizaci jak ve vzhledu závodu, tak v jeho vybavení moderními technologiemi. Již krátce po převzetí závodu započala zásadní přestavba, která se v první fázi týkala jedné výrobní haly s montážními linkami a skladu nakupovaných dílů.

Nabitý rok 1998

Nabitým událostmi byl z tohoto pohledu rok 1998. Nejprve došlo k rozsáhlému požáru skladu, který přinesl škody ve výši 160 milionů korun. Kritickou situaci se podařilo díky velkému nasazení všech zaměstnanců rychle zvládnout a obnovit výrobu v plném rozsahu. Na podzim tohoto roku se pak celá administrativa přestěhovala do nové budovy, budova stará byla kompletně zbourána a na jejím místě začaly přípravné práce na výstavbu další výrobní haly.

¹² <http://www.lindefrigera.cz/cs/vyroba/zavod-beroun/>

Další stavební úpravy

Další na řadě byla tedy výstavba haly, kde je v současné době umístěna klempírna. V dalších letech se započalo s budováním nového skladu nakupovaných dílů. Ten byl vystavěn ve dvou etapách, druhá skončila v roce 2004. Tento rok lze označit za konečný, co se týče rozsáhlých stavebních úprav.

Nový vlastník - Carrier Corporation

Jak již bylo uvedeno, do Berouna přišly i nové moderní technologie, především pro vypěňování a zpracování plechů. Proběhlo i přestěhování a modernizace celé lakovny. Doslova revoluci ve vzhledu, velikosti, rozmístění a vybavení jednotlivých pracovišť pak znamenal příchod nového vlastníka, *americké společnosti Carrier Corporation*. Během jednoho roku se vnitřek závodu změnil k nepoznání. Zásadním způsobem se zlepšila kvalita pracovního prostředí a všechny kroky směřují k tomu, aby se všichni pracovníci pohybovali a pracovali v takovém prostředí, ve kterém se budou cítit skutečně dobře. V prostředí čistém, prostorném, přehledném a především bezpečném.

Vývoj a snižování energetických nároků

V průběhu těchto let se samozřejmě měnil i výrobní program. V počátcích se jednalo především o chladicí a mrazicí nábytek, jehož společným jmenovatelem byl vestavěný agregát, tj. vlastní pohon (tzv. Compact Line). Měřeno z dnešního pohledu, jednalo se o typy, které měly energetickou spotřebu na úrovni panelového domu. Jedná se samozřejmě o nadsázku, ale energetickou náročnost chladicího a mrazicího nábytku se podařilo snížit opravdu radikálně, stejně jako negativní vliv produktů na životní prostředí.

Přesunutí výroby

Na přelomu století se do berounského závodu začala přesouvat část výroby z německých závodů, a to typy (tzv. Modular Line) určené pro větší obchody (supermarkety, hypermarkety, apod.), které už nemají svůj vlastní vestavěný pohon. Ten obstarávají agregáty umístěné v těchto obchodech. Zásadním pro výrobní sortiment pak byl rok 2005, v jehož průběhu došlo ke kompletnímu přestěhování výroby nábytků z Compact Line do výrobního závodu v maďarském Jászárokszállási.

Současnost

V současnosti tedy berounský závod produkuje chladicí a mrazicí nábytek Modular Line, a to na šesti montážních linkách.

Berounský závod se již, co do prostoru, dostal na své maximum a ze všech stran je limitován okolní zástavbou. Stále velké změny tak probíhají pouze "za jeho zdmi". Změny, které mají berounský závod a celou společnost co nejrychleji přivést do evropské a světové špičky, kam již mateřská společnost bezesporu patří.

Vize společnosti

Být světovou jedničkou mezi výrobci chladicích a mrazicích nábytků bez vlastního pohonu

Dosáhnout nejlepšího výkonu ve své kategorii z hlediska řízení kvality, výkonnosti, dodacích lhůt, nákladů a zásob

Cíl je spokojený zákazník, který upřímně věří našim odborným schopnostem a vynikajícím vlastnostem našich výrobků

Základní hodnoty společnosti

- Výkon
- Inovace
- Rozvoj lidských zdrojů
- Péče o zákazníky
- Etika podnikání
- Kvalita

Správní informace

Forma společnosti: společnost s ručením omezeným

IČO: 46350420

DIČ: CZ46350420

Zapsána: Městský soud v Praze, oddíl C, složka 11270

Datum zápisu: 17. července 1992

Vlastník: United Technologies Luxembourg

Základní kapitál: 250 000 000 Kč

Sídlo společnosti: Beroun 3, Lidická 323, PSČ 266 39

Oficiální jazyky společnosti: čeština, angličtina, němčina

Obrat v roce 2007: 4,24 mld. Kč

Počet zaměstnanců: duben 2007: 1262 (+ 90 externích)

Členové managementu firmy

Generální ředitel: Michal Benátský

Ředitel závodu Mýto: Tomáš Kramář

Ředitel závodu Beroun: Jaroslav Hruběš

Finanční ředitel: Thomas Stache

Ředitel logistiky: Martin Balák

Personální ředitel: Vladimír Černý

Vedoucí ochrany zdraví a bezpečnosti práce: David Kubát

Vedoucí konstrukce a vývoje: Christoph Andreas

Vedoucí kontroly jakosti: Jan Chaloupka

Vedoucí oddělení nákupu: Pavel Urbánek

ACE Manager: Vladimír Hasch

4.1.3 Činnosti Urban – Transporte

- organizování přeprav chladicí techniky Linde Frigera spol. s r.o. ze skladu ve Zdicích ke konečným zákazníkům
- organizování přeprav náhradních, chybějících či reklamovaných dílů k jednotlivým mrazákům
- účtování jednotlivých pohybů mrazáků v systému Linde Frigera – v SAP
- provozování skladu cca 7 000m²

4.2 Metody

4.2.1 Externí analýzy podnikatelského prostředí

4.2.1.1 Analýza tržního prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. V praxi se strategie zpravidla zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až pět let, u těžebního na 5 až 30 let, u zdravotnických zařízení obvykle na 5 let (teoreticky se toto období stanoví na dobu odpisování hlavního majetku). Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jakou jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky. Poté se stanoví segmenty trhu, které podnik hodlá uspokojovat a produkty (výrobky, služby), s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit. Postupujeme jednotlivými segmenty a vybíráme takové faktory, které budou nejvhodnější pro naše zákazníky. Kombinací faktorů stanovíme nejlepší možnou nabídku.

Dalším důležitým krokem je odhadnout cílenou poptávku v jednotlivých segmentech a regionech a posléze stanovit celkovou poptávku pro celé strategické období. Podnik usiluje vždy o to, aby se zmocnil co největšího podílu cílené poptávky. Neusiluje však o ni sám. Usiluje o ni též konkurence. *Analýza konkurence* má v konkurenčním prostředí značný význam. Jestliže analýza konkurence ukáže, že konkurenční podnik je některých parametrech lepší, formulují se strategické operace, jimiž konkurence bude minimálně dostižena. Úkolem této analýzy je především zvýšení konkurenceschopnosti podniku, ale v případech i opuštění trhu.

Analýza vědecko – technického rozvoje

Tato analýza musí být zaměřena na všechny oblasti, které ovlivňují činnosti podniku. Může jít o oblasti výroby (nové konstrukce, technologie, organizace práce), oběhu (nové informační a distribuční systémy), financování (nové metody účasti na burze) atd. Analyzovat je nutné vědecko-technický rozvoj nejen na vlastní úrovni zhodnocovacího procesu, ale i u odběratelů

a dodavatelů. Tato analýza ukáže, jak je třeba vlastní výrobu a distribuci přizpůsobovat novým potřebám a požadavkům odběratelů a jak využít nových možností dodavatelů případně ve vlastním výrobním a distribučním procesu zavést změny vědecko-technického rozvoje.

Analýza vědecko-technického rozvoje by neměla být orientována pouze na nákup nových licencí nebo know-how a jejich testování. Tento postup často vede jen k imitaci již dokonalých výrobků. Strategicky koncipovaný a rozvíjející se podnik by se měl především snažit o vlastní inovační tvůrčí činnost. Jen tak může podnik stoprocentně obstát v podmínkách konkurence.

Analýza sociálně – kulturního prostředí

Tato analýza je základem odhadu potřeb energetických a ekologických investic. Jedná se o zajišťování a stabilizaci pracovníků ve strategickém prostředí. Analýza regionu zahrnuje především analýzu demografického vývoje s cílem zjistit reálné možnosti v zajištění potřebného množství pracovníků v požadované věkové a kvalifikační struktuře. Analyzovat se však musí i možnost zajištění požadovaného rozsahu infrastruktury. Značný význam má otázka upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí, resp. zabývat se problémem exhalací, emisí a odpadů. Ze zjištěných informací se vyvozují operace směřující k budování energetických sítí, k budování ekologických investic a k vytváření dostatečných lidských zdrojů.

Analýza ekonomického a právního systému

V současné turbulentní době je nutno analyzovat vlivy současných i budoucích legislativních změn a hospodářské politiky centra. Z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky se pak odvozují formulace jednotlivých dílčích strategií, které tvoří strategii podniku, např. strategii mezd, odpisů.

4.2.1.2 Analýzy vnějšího prostředí podniku

Ve firmách se zvyšuje potřeba získávání údajů o vnějším prostředí, týká se údajů o konkurenci a vývoji na trhu. Při práci se sekundárními zdroji je užitečné si ověřit každý údaj alespoň ze dvou zdrojů, které jsou poskytovány anonymním způsobem například na internetu.

4.2.1.3 STEP analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na externí okolí podniku, je využít tzv. STEP analýzy. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru.

Schéma č. 2 : Vybrané faktory používané při STEP analýze:

Ekonomické faktory	Politicko - právní faktory
<ul style="list-style-type: none">▪ Trendy vývoje HDP▪ Ekonomické cykly▪ Úrokové sazby▪ Vývoj peněžní zásoby▪ Míra inflace▪ Disponibilita a cena energií▪ Míra nezaměstnanosti	<ul style="list-style-type: none">▪ Antimonopolní opatření▪ Zákony na ochranu▪ Životního prostředí▪ Politika zdanění▪ Regulace zahr. Obchodu▪ Sociální politika▪ Stabilita vlády
Sociálně - kulturní	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">▪ Demografický vývoj▪ Rozdělení důchodu▪ Mobilita obyvatelstva▪ Vývoj životní úrovně▪ Míra vzdělanosti▪ Přístup k práci	<ul style="list-style-type: none">▪ Vládní výdaje na výzkum▪ Trend ve výzkumu a vývoji▪ Rychlost technolog. Změn▪ Míra zastarávání technologií▪ Přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

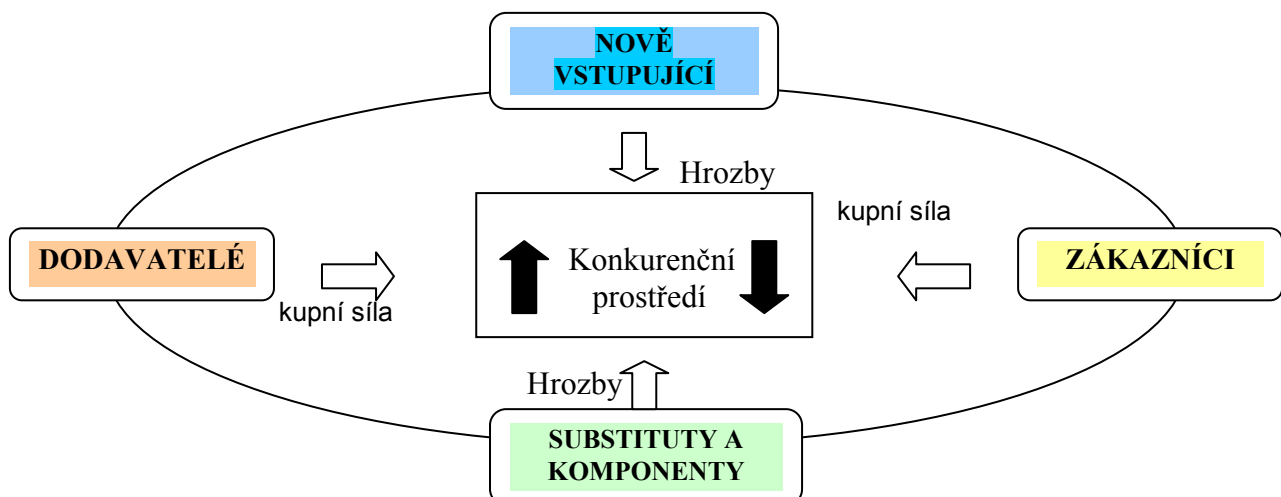
4.2.1.4 Porterův model pěti sil

Michael Porter z Harvard Business School vytvořil systém analýzy, vhodný pro tvorbu strategických koncepcí na úrovni podnikatelských jednotek. Porterova analýza se zaměřuje na faktory, ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory, které mají přímý vliv na formulaci podniku. Než vstoupí firma na trh, musí analyzovat „pět sil“, které ohrožují vstup. Úkolem stratégů je proto tyto síly analyzovat a navrhnout postup, jak se proti těmto silám bránit. Postup je uveden ve schématu Porterova modelu pěti sil.

Pět sil :

- hrozba nově vstupujících na trh
- obchodní síla zákazníka – mají stále větší možnosti volby mezi podniky
- obchodní síla dodavatelů – rozhoduje ekonomická síla odběratele či dodavatele při určování cen
- hrozba substituce výrobků a služeb (zejména s nižší cenou)
- pozice mezi běžnými konkurenty – „jízdni prostor“ pro tuto pozici – silní konkurenti mohou setrvávat na trhu i při problematické rentabilitě

Schéma č. 3: Porterův model 5 sil



Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

4.2.1.5 Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví. Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy.

Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť.

Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

1. Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.
2. Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.
3. Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.
4. Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.

4.2.1.6 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví

umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na aktuální potřebu repozice podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu).

Schéma č. 4 – Tabulka atraktivity odvětví

Faktor	Síla	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růst.potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí - klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti - inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření - difference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance-spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení – horizontál.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální-horizont.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu-výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

Analýza vnějšího prostředí směřuje k identifikaci příležitostí a ohrožení, které jsou jedněmi ze základních determinantů podnikové strategie.

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Strategické možnosti každého podniku jsou dány jeho vnitřními a vnějšími zdroji, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek.

4.2.2.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují, aby podnik se odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, avšak udržet si výhodu těchto specifických příležitostí je ještě mnohem těžší.

Zdrojem specifických předností je majetek a podnikové schopnosti. Majetkem podniku jsou např. finanční prostředky, investiční a technologický majetek, lidský potenciál. Tento majetek lze rozdělit na hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje) a nehmotný majetek (jméno podniku, pověst, patenty, technologické nebo marketingové know – how). Schopnosti jsou dovednosti podniku. Patří k nim např. způsob jakým se manažeři rozhodují uvnitř řídicího procesu o tom jak dosáhnout vytčených cílů. Schopnosti podniku jsou tedy produktem organizační struktury a řídicího systému.

Fyzické zdroje

- strojní vybavení
- výrobní plochy
- skladovací prostory

Lidské zdroje

- struktura pracovních sil
- organizace práce
- vzájemnost zastupitelnost

Finanční zdroje

- disponibilní kapitál
- závazky a pohledávky
- možnosti získat úvěr

Zdroje nehmotné povahy

- image společnosti
- ochranná známka
- znalost trhu

4.2.2.2 Klíčové faktory úspěšné strategie

Klíčovými faktory podniku budou takové, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit. Z tohoto důvodu je u nich zajištěna dlouhodobost jejich existence. Specifické klíčové faktory organizace lze popsat na základě analýzy hodnotového řetězce. Analýzami zjištěné strategické faktory podniku zároveň determinují silné a slabé stránky podniku, resp. jeho možnosti.

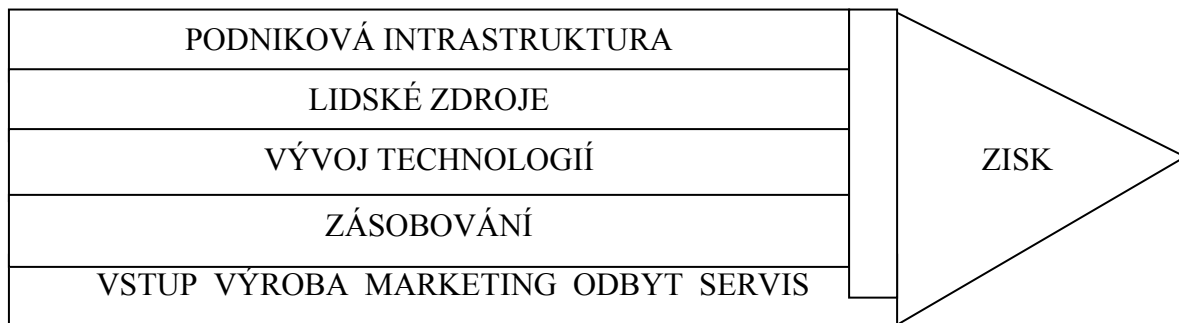
4.2.2.3 Hodnotový řetězec

Podnik transformuje vstupní faktory na výrobek nebo službu. K transformaci využívá svých tzv. hodnotových faktorů. Hodnota, kterou vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou kupující ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit.

Hodnotový řetězec je rozdělen na hlavní aktivity. Každá taková aktivita přidává výrobku část hodnoty.

Schéma č. 5: Model hodnotového řetězce

Sekundární aktivity



Zdroj: Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

Firma je zisková, jestliže hodnota, kterou vytvoří převyší náklady na aktivity spojené s tvorbou hodnoty. Pro dosažení výhod oproti svým konkurentům v soutěži musí podnik tyto aktivity provést buď za nižších nákladů, nebo způsobem, který vede k diferenciaci služby a k větší síti zákazníků, takže vyrovná cenový dopad.

Konkurence je tržní proces, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu. Každý, kdo vstupuje na trh přichází s nějakým cílem. Chce realizovat své ekonomické zájmy. Spotřebitelé chtějí v co nejvyšší míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a služeb a druhá strana chce prodat zboží a služby s co nejvyšším ziskem.

4.2.2.4 SWOT analýza

Pro analýzu vlivu externího okolí na firmu i pro analýzu vlivu vnitřních slabých a silných stránek firmy se používá metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy.

Touto analýzou se soustředíme na vnitřní prostředí firmy. Nestačí jen znát lákavé příležitosti, musíme také vědět, máme-li schopnost jich využít, známe-li silné a slabé stránky své firmy.

Do rozvoje firmy je potřeba investovat čas, úsilí a zdroje. Investice umožňují firmě vidět přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby tam, kde je ostatní nevidí. Snažit se změnit hrozby a slabiny v příležitosti a přednosti. Mohli bychom si vzít příklad z velkých japonských firem, které jsou považovány za experty ve strategickém myšlení.

Je dobré analyzovat odvětví, tedy okolí firmy, ale i vnitřní a vnější prostředí ještě z jiného hlediska. Jelikož toto zařízení právě vzniká, bude se posuzovat především vnější prostředí, vnitřní lze sledovat jen v prvním podniku stávající firmy v Berouně. K tomuto účelu byla použita tzv. SWOT analýza, která je nejvíce používána. Z této metody byla použita OT analýza, která hodnotí právě vnější prostředí. Zkratka OT představuje příležitosti (=opportunities) a hrozby. Nevýhodou je dynamický technický i softwarový rozvoj v internetu, je tedy nutné neustále sledovat trendy a nové přístupy v této oblasti.

Příležitosti patří k vlivům, které podnikové vedení může ovlivnit jen v malé míře a proto je musí neustále pozorně sledovat a vyhodnocovat. Musí také brát ohled na celkovou situaci podniku a jeho postavení na trhu a možnosti pronikání na trhy nové. Příznivé stránky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, zavedení nových technologií, vývoj nových postupů. Celkově pro organizaci mohou znamenat rozvoj, vylepšení a prospěch, jsou-li správně a včas použity.

Ohrožením jsou vlivy, které mnohdy představují pro podnik velké nebezpečí. Může ho představovat pokles počtu zákazníků, zvýšení prodeje konkurenčních výrobků, změny v kvalitě a konkurenceschopnosti vlastních výrobků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které sníží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

Posuzuje vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění své podnikatelské vize.

Silné stránky jsou takové vlastnosti, které organizaci přinášejí výhodu oproti jiným a je třeba je proto maximálně využívat. Naproti tomu se snažit slabé stránky co nejvíce eliminovat. Základem pro vypracování náročného, ale reálného plánu je dostatek dat. Čím více získáme údajů o jednotlivých činnostech, tím snáze získáme silné stránky i možnosti zlepšení. Data

jsou hnacím motorem. Je třeba zaměstnat uchazeče, kteří jsou schopni růst a rozvíjet se. Vědět, že spokojenost zákazníka je limitem konkurenceschopnosti. Dostat se co nejlíže zákazníkovi. Informovat všechny o cílech firmy.

Schéma č. 6 :metoda SWOT

Faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	SO	WO
Hrozby (T)	ST	WT

Rozlišujeme čtyři potenciální strategie:

SO – využít všechny příležitosti silného postavení k získání konkurenční výhody

ST – využít silných stránek k eliminaci následků hrozeb

WO – posilovat pozici na trhu a mít opatrný přístup k plnění záměrů

WT – strategie boje o přežití

4.2.2.5 Podniková kultura

Pojem podniková kultura se objevil v ekonomice podniku počátkem osmdesátých let a postupně se prosadil v teorii i praxi řízení.

Podniková kultura může být charakterizována jako:

- Komplex ekonomických a neekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti.
- Způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení firmy
- Nemateriální a materiální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování zaměstnanců se projevuje jako:

- nemateriální manifest navenek – zahrnující chování všech příslušníků podniku, styl komunikační politiky, reklamu, podpůrné programy, přímý marketing, prezentaci na výstavách a veletrzích
- nemateriální manifestace dovnitř – jako sociální klima, obecné podnikové klima, styl vedení, postoje managementu, obsazování funkcí
- materiální manifestace navenek – představující produkt, prodejní a výstavní prostory, budovy, fasády, vývěsní štíty, dopravní prostředky, oblečení personálu
- materiální manifestace dovnitř – tvořená parkovišti, vstupy do podniku, vlastním vybavením budov, nábytkem apod.

Každý podnik má svou specifickou kulturu vytvářenou v počátcích zejména zakladateli podniku, později formovanou všemi zaměstnanci i spolupracovníky firmy.

Smysluplná podniková kultura musí být spjatá s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem. Vychází ze široké škály nástrojů marketingového mixu – od reklamy přes sponzorství, přímou komunikaci, osobní prodej, public relation až po korporální identitu. Ta vytváří identitu mezi podnikem a zákazníkem.

Rozlišujeme:

Corporate Design – nezaměnitelné utváření všech prvků, které přísluší k nezaměnitelným projevům podniku – jméno podniku a firemní logo, typy písma, design produktů i podnikové architektury.

Corporate Communications – podniková reklama vázána na podnik jako takový (ne reklama na produkt, či službu)

- public relation (vztahy práce s veřejností, získání důvěry, opatření, která vedou ke zviditelnění apod.)

Corporate Behavior – způsob chování a jednání pracovníků podniku navzájem vůči okolí (odběratelům, dodavatelům) např. osobní jednání se zákazníkem

Komunikační politika se vyznačuje:

- jednotným cílem
- snahou po vyjádření jedinečnosti, osobitosti
- vytvořením nezaměnitelné tváře podniku

- vědomím relevantním cílových skupin, že se jedná o podnik, který je zde právě pro něj a s jehož představami se plně ztotožňuje
- ztotožnění všech spolupracovníků s podnikovou představou

Podnik by měl provádět průzkumy u svých zaměstnanců a měl by analyzovat a klasifikovat:

- Pocit důvěry
- Pokrokovost
- Kvalitu a solidnost
- Užitek a výkon
- Zkušenosti a tradice
- Jistotu a spolehlivost
- Výchovu
- Pomoc a ulehčení výběru
- Servis aj.

Cílem průzkumu by mělo být zjištění:

- V jaké míře se pracovník hlásí k politice podniku
- Jak dalece si uvědomuje, že jde o strategickou záležitost
- Zda si je vědom, že je součástí podnikové filosofie
- Stupně míry otevřenosti firmy vůči veřejnosti

Výsledek účinků podnikové kultury je patrný v:

- Růstu spokojenosti s prací a výkonem zaměstnanců
- Rostoucím vědomím sounáležitosti a silnější identifikaci pracovníků
- Úspěšnějším získáváním nových zaměstnanců
- Zmenšování osobních konfliktů na pracovišti
- Vyjasnění kompetence podniku a jeho pozice v rámci konkurence
- Přenosu goodwillu u produktů
- Větším společenským akceptováním podnikových aktivit

4.2.2.6 Space analýza

Analýza určující k vymezení vhodné strategické pozice.

Schéma č. 7: Space analýza

Faktory ovlivňující stabilitu prostř.		Fak.ovlivňující sílu odvětví	
Technické změny		Růstový potenciál	
Míra inflace		Ziskový potenciál	
Proměnlivost poptávky		Finanční stabilita	
Cenové rozpětí konkur. služeb		Technologické know-how	
Bariéry vstupu do odvětví		Využití zdrojů	
Rivalita mezi existujícími konkur.		Kapitálová intenzita	
Cenová elasticita poptávky		Složitost vstupu do odvětví	
Tlak ze strany substitutů		Produktivita, využití kapacit	
		Vyjednávací síla	
Faktory ovlivňující konkur. výhodu		Faktory ovlivň. fin. sílu firmy	
Podíl na trhu		Návratnost investic	
Kvalita služeb		Likvidita	
Inovační cyklus		Míra zadlužení	
Loajalita zákazníků		Požadovaný oproti dispon.kapitál	
Technologické know-how		Cash-flow	
Rychlost zavádění nových služeb		Složitost výstupu z odvětví	
Vertikální integrace		Míra rizika	
		Využívání úspor z rozs. a zkušen.	

Zdroj: Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí této firmy jsem použila STEP analýzu, Porterův model pěti sil, analýzu konkurentů a analýzu atraktivity odvětví.

5.1.1 STEP analýza

Technologické faktory

- obrovský nárůst náročnosti na jakost, kvalitu, spolehlivost, které mají být v souladu s požadavky směrnic Evropské unie a normami ISO
- výrazný rozvoj Internetu, elektronického obchodování a moderních forem komunikace
- vědecko-technický rozvoj, např. rychlost technologických změn nákladních aut

Sociálně-kulturní faktory

- extrémní rozvoj vzdělání, velký počet vysokých škol
- roste počet městského obyvatelstva
- klesá porodnost
- zhoršující se situace mladých rodin
- v současnosti nutná změna důchodového systému

Ekonomické faktory

- zaměřeno na marketing
- nová konkurence nazývaná superkonkurence a hyperkonkurence
- nutnost reformy soudnictví
- nárůst cen energií
- vyšší sazby daní v podnikání

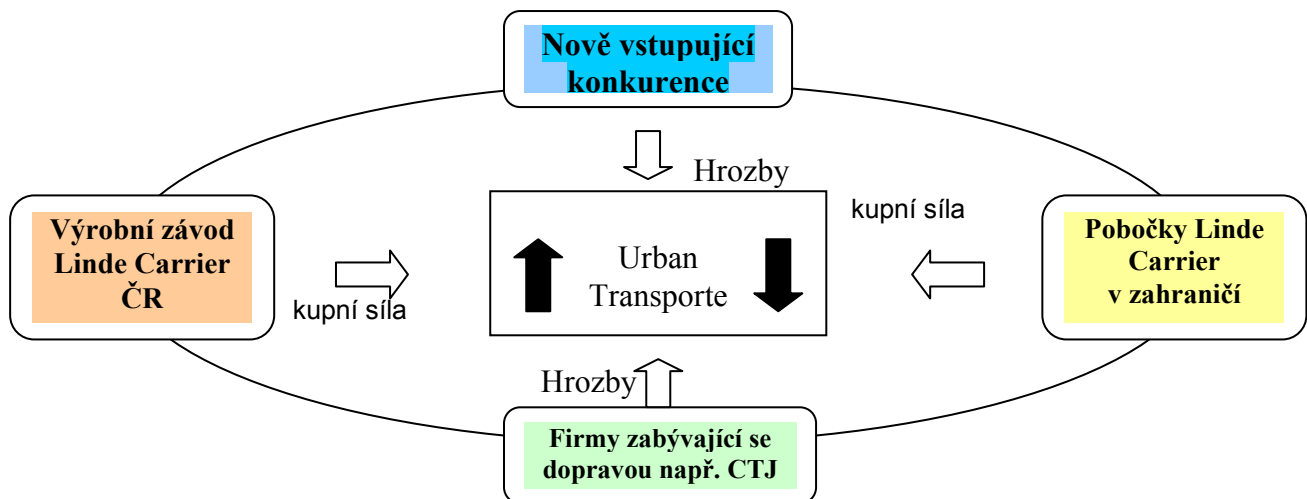
Politicko-právní faktory

- politická nestabilita
- snaha o přiblížení právních norem s právem EU
- složitá legislativa, různé množství doplňků novel zákonů a změn vyhlášek
- euronormy v dopravě, zákony na ochranu životního prostředí
- ovlivněny živnostenským a obchodním zákoníkem

5.1.2 Porterův model

Tento model umožňuje firmě, aby si určila pozici, kterou na trhu zaujímá.

Schéma č. 8 : Porterův model pro Urban Transporte s. r. o.



Zdroj : vlastní tvorba

Konkurence

V zajišťování přepravy finálních výrobků do zahraničí je konkurence velká. Každý dopravce, který má odpovídající technické zabezpečení v dopravních prostředcích a logistické zázemí může být konkurencí firmy Urban Transporte s. r. o. V našem regionu je řada firem, které tuto službu zákazníkům nabízí např.

Zákazníci

Zákazníci jsou všichni ti, kteří jsou odběratelé chladicí techniky výrobního závodu Linde Carrier. Konkrétní realizací prodeje se řeší v pobočkách Linde Carrier v zahraničí. Vývozem do těchto poboček se zabývá Urban Transporte s. r. o. Nejčastější zákazníci jsou hypermarkety a supermarkety po celém světě.

Substitut

Substitutem jsou firmy, které se zabývají přepravou zboží do zahraničí. V našem regionu je to např. firma CTJ.

Dodavatelé

Klíčovým dodavatelem je výrobní závod Linde Frigera v Berouně a další pobočka v Mýtě. Jejich výrobní sortiment je skladován v prostorách firmy Urban Transporte s. r. o., kde jsou výrobky připraveny k expedici ke konečnému zákazníkovi.

Vyhodnocení

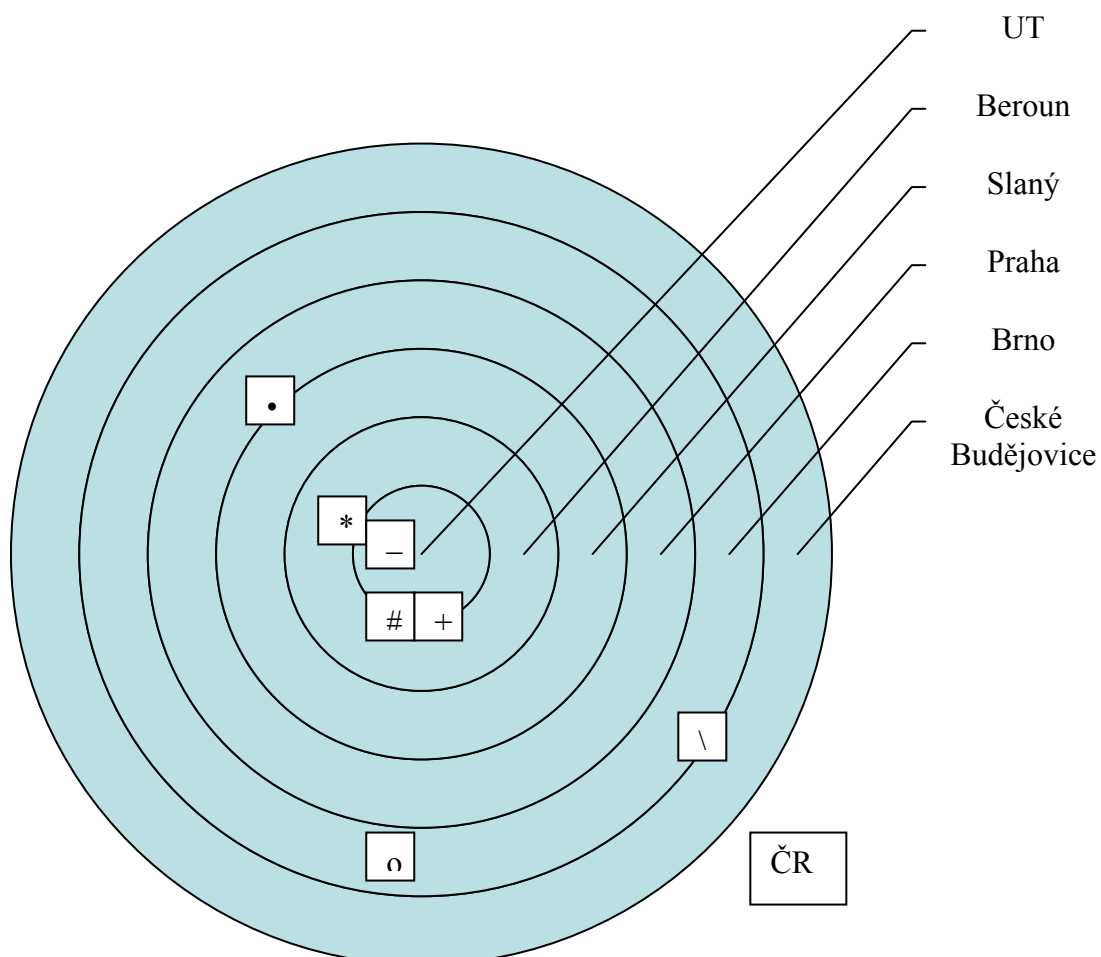
Po zpracování Porterova modelu je zřejmé, že konkurence v oboru je velká. A proto je nutností, aby firma Urban Transporte udržela svoji pozici na trhu kvalitní službou zajišťováním přepravy, rychlostí a spolehlivostí. ECS systém přináší výhody pro celkové celní odbavení zásilek. Urban Transporte je díky zavedení ECS upřednostňován před konkurencí.

5.1.3 Strategické mapy

Tato mapa je důležitá k poznání, kteří konkurenti se na místním trhu vyskytují, jakou mají velikost a kde se nacházejí.

Schéma č. 9: Mapa konkurentů

POŘADÍ	NÁZEV	PŮSOBNOST	OZNAČENÍ
1	CRAISS	Beroun	*
2	GEBRÜDER	Praha	+
3	SCHENKER	Praha	#
4	O.K. TRANS	Slaný	•
5	CTJ	Zdice	-
6	ČSAD JIHOTRANS	České Budějovice	o
7	BEST TRANSPORT	Brno, Praha	\



Zdroj: Vlastní tvorba

Vyhodnocení:

Šetřením jsem došla k závěru, že konkurence pro Urban Transporte v ČR je velkou hrozbou. Firem v dopravě stále roste, Urban Transporte je ve velkém ohrožení konkurence, musí najít výhody pro potenciální nové zákazníky. Vytvořit si dobré jméno, zvýšit image firmy, získat určitou výhodu ve využití nového systému odbavení celních formalit, které povede k urychlení a uspokojení přepravy zboží k zákazníkovi. Řešení vidím ve velké spolehlivosti firmy, dobré důvěry a informovanosti mezi firmou a zákazníkem.

5.1.4 Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza navazuje na kroky, které jsem provedla v analýzách konkurence – Porterův model a mapa konkurentů. Hodnotím zde patnáct faktorů a ke každému přiřazuji skóre od 1 – 10. Nejvyšší skóre dávám tam, kde podmínky odvětví umožňují společnosti maximálně využít disponibilní zdroje.

Po ohodnocení jednotlivých faktorů je součet přiděleného skóre roven 98. Jelikož součet všech hodnot není nižší než 75, lze říci, že není potřeba repozice společnosti v rámci odvětví a proto mohu firmě doporučit, ať v odvětvím, ve kterém působí v současné době, pokračuje i do budoucna. Ve většině případech se skóre pohybuje mezi 75 a 120, z čehož vyplývá, že výsledek u této společnosti odpovídá normě.

Schéma č. 10 : Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růst.potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí - klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti - inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření - diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance- spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení – horizontál.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální-horizont.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu- výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.

5.2 Analýzy vnitřního prostředí podniku

5.2.1 Analýza zdrojů

Fyzické zdroje

- strojní vybavení
- výrobní plochy
- skladovací prostory

Lidské zdroje

- struktura pracovních sil
- organizace práce
- vzájemnost zastupitelnost

Finanční zdroje

- disponibilní kapitál
- závazky a pohledávky
- možnosti získat úvěr

Zdroje nehmotné povahy

- image společnosti
- ochranná známka
- znalost trhu

5.2.2 SWOT analýza

Tuto analýzu je možno použít jak u analýz vnějšího prostředí, tak i u analýz vnitřního prostředí, jelikož zde jsou zohledněny jak vnější, tak i vnitřní faktory.

	INTERNÍ FAKTORY	
	S	W
	<ul style="list-style-type: none"> - výhodná poloha - cenová přiměřenost k jakosti přepravy - spolehlivost - relativně levná pracovní síla - finanční stabilita - schopní zaměstnanci - vlastní skladovací plochy - silní odběratelé - zjednodušený celní režim - smluvně zajištěné trvalé využití transportních služeb <p style="text-align: right;">10</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatek pracovních sil - vysoké provozní náklady - jazyk. znalosti pracovníků - zastaralá technologie - poruchovost počítačového systému - stísněné prostory - nepravidelná pracovní doba - malá propagace - nevhodné parkování pro zaměstnance - narůst ekolog. požadavků <p style="text-align: right;">10</p>
EXTERNÍ FAKTORY		
<p><i>Příležitosti na trhu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost kombinované dopravy - možnost integrity - dynamika růstu - možnost exportu na jiné trhy - možnost rozšíření o další pobočky v ČR - rezervy v propagaci a marketingu - odhodlání pro úspěch <p style="text-align: right;">7</p>	<p>Ofenzivní strategie</p>	<p>Postupová strategie</p>

<p><i>Nebezpečí na trhu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - neznalost budoucích ekonom. podmínek - celní politika - vstup zahraniční konkurence - schopnost splnit nové normy, předpisy, zákony - politická nestabilita (malá připravenost ČR na vstup do EU) - velký nárůst cen pohonných hmot <p style="text-align: right;">6</p>	<p>Poloofenzivní přístup</p>	<p>Strategie boje o přežití</p>
--	-------------------------------------	--

Schéma č. 11 : SWOT analýza

Zdroj: Vlastní tvorba

Do rozvoje firmy je potřeba investovat čas, úsilí a zdroje. Investice umožňují firmě vidět přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby tam, kde je ostatní nevidí. Snažit se změnit hrozby a slabiny v příležitosti a přednosti. Mohli bychom si vzít příklad z velkých japonských firem, které jsou považovány za experty ve strategickém myšlení.

Je dobré analyzovat odvětví, tedy okolí firmy, ale i vnitřní a vnější prostředí ještě z jiného hlediska. Jelikož toto zařízení právě vzniká, bude se posuzovat především vnější prostředí, vnitřní lze sledovat jen v prvním podniku stávající firmy v Berouně. K tomuto účelu byla použita tzv. SWOT analýza, která je nejvíce používána. Z této metody byla použita OT analýza, která hodnotí právě vnější prostředí. Zkratka OT představuje příležitosti (=opportunities) a hrozby. Nevýhodou je dynamický technický i softwarový rozvoj v internetu, je tedy nutné neustále sledovat trendy a nové přístupy v této oblasti.

Příležitosti patří k vlivům, které podnikové vedení může ovlivnit jen v malé míře a proto je musí neustále pozorně sledovat a vyhodnocovat. Musí také brát ohled na celkovou situaci podniku a jeho postavení na trhu a možnosti pronikání na trhy nové. Příznivé stránky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, zavedení nových technologií, vývoj nových postupů. Celkově pro organizaci mohou znamenat rozvoj, vylepšení a prospěch, jsou-li správně a včas použity.

Ohrožením jsou vlivy, které mnohdy představují pro podnik velké nebezpečí. Může ho představovat pokles počtu zákazníků, zvýšení prodeje konkurenčních výrobků, změny v kvalitě a konkurenceschopnosti vlastních výrobků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které sníží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.

Posuzuje vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění své podnikatelské vize.

Silné stránky jsou takové vlastnosti, které organizaci přinášejí výhodu oproti jiným a je třeba je proto maximálně využívat. Naproti tomu se snažit slabé stránky co nejvíce eliminovat. Základem pro vypracování náročného, ale reálného plánu je dostatek dat. Čím více získáme údajů o jednotlivých činnostech, tím snáze získáme silné stránky i možnosti zlepšení. Data jsou hnacím motorem. Je třeba zaměstnat uchazeče, kteří jsou schopni růst a rozvíjet se. Vědět, že spokojenost zákazníka je limitem konkurenceschopnosti. Dostat se co nejbliže zákazníkovi. Informovat všechny o cílech firmy.

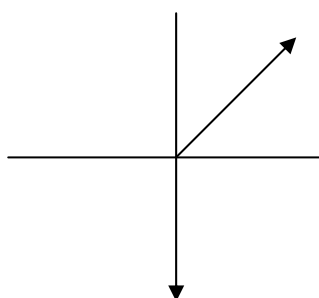
SWOT analýzou jsem zjistila, že je nutné využít všechny příležitosti silného postavení k získání konkurenční výhody a aktivním SO přístupem využít svoje dobré postavení na trhu v porovnání s konkurencí.

5.2.3 Space analýza

Tato analýza umožňuje podniku vymežit vhodnou strategickou pozici a jeho jednotlivé činnosti. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny škálou od -6 (nejhorší) do +6 (nejlepší) a výsledek je graficky znázorněn do grafu se shodnými hodnotami na obou osách.

Schéma č. 12 : Space analýza

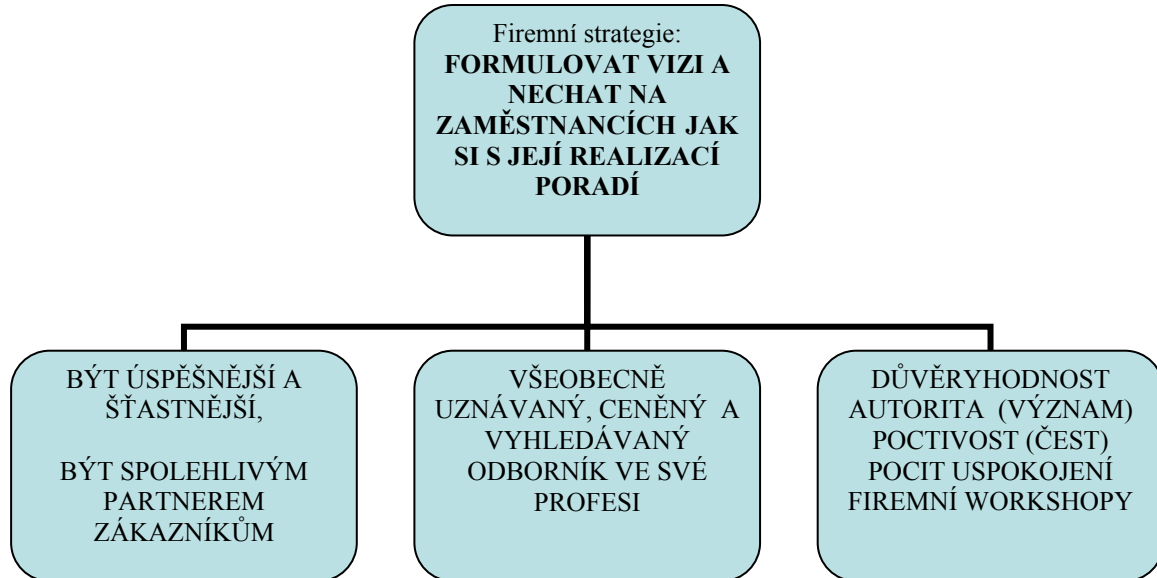
Faktory ovlivňující stabilitu prostř.		Fak.ovlivňující sílu odvětví	
Technické změny	5	Růstový potenciál	3
Míra inflace	2	Ziskový potenciál	2
Proměnlivost poptávky	2	Finanční stabilita	2
Cenové rozpětí konkur. služeb	3	Technologické know-how	2
Bariéry vstupu do odvětví	2	Využití zdrojů	1
Rivalita mezi existujícími konkur.	2	Kapitálová intenzita	4
Cenová elasticita poptávky	1	Složitost vstupu do odvětví	2
Tlak ze strany substitutů	2	Produktivita, využití kapacit	2
		Vyjednávací síla	2
	19		20
Faktory ovlivňující konkur. výhodu		Faktory ovlivň. fin. sílu firmy	
Podíl na trhu	1	Návratnost investic	1
Kvalita služeb	5	Likvidita	2
Inovační cyklus	2	Míra zadlužení	1
Loajalita zákazníků	2	Požadovaný oproti dispon.kapitál	4
Technologické know-how	3	Cash-flow	3
Rychlost zavádění nových služeb	1	Složitost výstupu z odvětví	2
Vertikální integrace	3	Míra rizika	3
		Využívání úspor z rozs. a zkušen.	1
	17		17



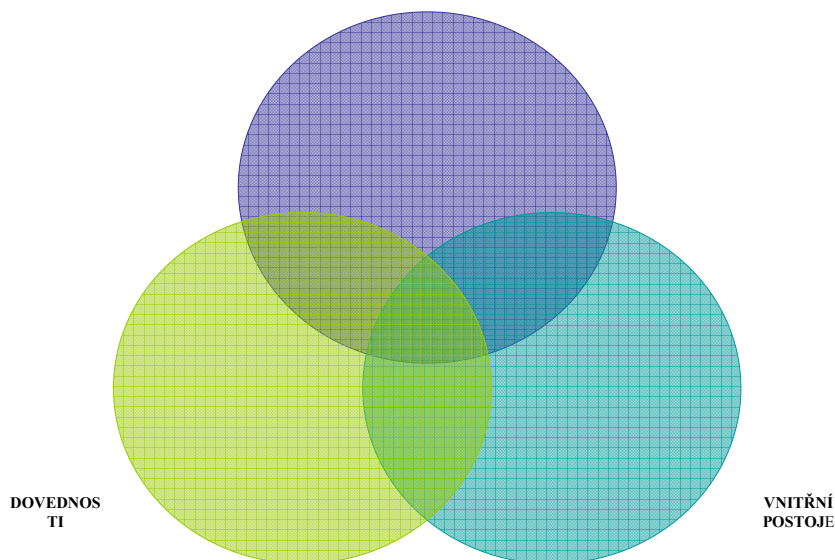
Společnost podniká v atraktivním odvětví, které se rychle rozvíjí a roste. Kritickým faktorem společnosti je slabá finanční síla. Společnost by měla hledat možnosti, jak svou finanční pozici upevnit např. snížením nákladů či vylepšením a rozšířením škály poskytovaných služeb.

Podniková kultura

Schéma č. 13: Podniková kultura



ZNALOSTI



Zdroj: Vlastní tvorba

Výsledek:

Vize podnikové kultury jsem znázorněna v grafu. Zodpovědnost je dána na jednotlivce ve firmě Urban Transporte s.r.o., jsou zadány úkoly , nutné dospět výborného výsledku a dospět k požadovanému řešení jakoukoliv cestou. Spolupráce v teamu, možnost konzultování problému s kolegy, více návrhů řešení, zhodnocení, vybere se nejlepší způsob. Dominantou firmy Urban Transporte jsou dobré zkušenosti pracovníků.

5.3 Shrnutí dílčích výsledků

Po zanalyzování vnějšího a vnitřního prostředí podniku jsem došla k následujícím závěrům:

- společnost podniká ve velice atraktivním a lukrativním odvětví
- společnost má silné postavení na trhu, zejména pak v regionu
- podnik patří mezi finančně silný a služby, které jsou poskytovány a prodávány, jsou vysoké kvality,
- služby jsou cenově dostupné a s porovnání s konkurencí, vycházejí levněji
- je zapotřebí oslabit konkurenci a upevnit si postavení na trhu.

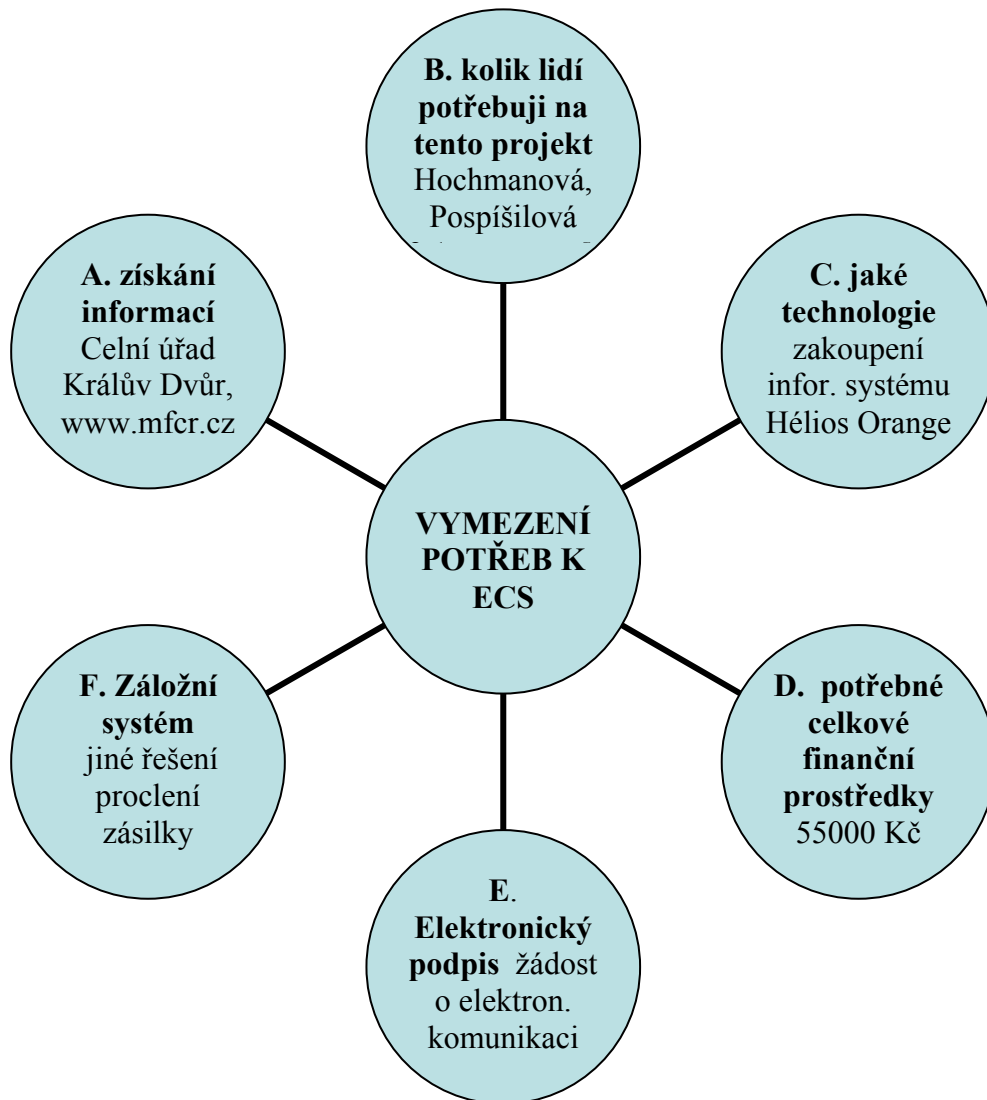
Veškeré metody, které jsem aplikovala do praxe, jsou podrobně vysvětleny v teoretické části projektu, kde je také popsán podrobný postup při jejich zpracování.

5.4 Návrhy na opatření

- zrychlení vystavení celních formalit
- správnost vytvořených dokumentů
- průběžná kontrola stavu vývozu
- automatická tvorba statistik
- ekonomická výhodnost
- zefektivnění celého procesu
- úspory personálu a finančních prostředků
- vzdělávání zaměstnanců v celní problematice
- kvalitnější služby firmy Urban Transporte s. r. o.
- náskok odborných dovedností vůči konkurenci
- spolehlivost
- růst produktivity

5.5 Implementace

Schéma č. 14: Implementace - vývoj projektu, Zdroj – Vlastní tvorba



1. Po zavedení ECS:

Export Control Systém byl zaveden 01.02.2007, před tímto termínem mohli firmy využít zkušební verzi, která byla k dispozici od 05.12.2006. Tento systém umožní firmě Urban Transporte vytisknout JSD (jednotný správní doklad) ve formě tzv. VDD bez projednání na CÚ.

2. Před zavedením ECS:

Dříve a pro firmy které nemají vyřízené potřebné náležitosti k využití ECS slouží zelené papírové JCD, se kterým musí celní deklarant fyzicky na projednání na příslušný CÚ. Tam celníci vydají elektronické podklady, které si ECS tiskne firma sama.

Prioritu vidím v správném zaškolení a dovednostech personálu.

A - červenec 2007

B – říjen 2007

C – listopad 2007

D – leden 2008

E – únor 2008

6 Závěr

V mé práci jsem se zabývala zavedením e-Vývozu ve firmě Urban Transporte s.r.o., který je schopný přijímat elektronické podávání celních prohlášení a elektronicky komunikovat s ostatními členy EU a jejich celními úřady. V první řadě je nutné obstarat povolení elektronicky podávat vývozní celní prohlášení u daného CÚ. Tímto opatřením se dospěje k zjednodušení a urychlení provádění celkového celního řízení a odbavení. V neposlední řadě přispěje k zjednodušení prokazování uskutečnění vývozu pro účely uplatnění osvobození vývozu od daně z přirozené hodnoty. Export Control System zefektivňuje zpracování celních prohlášení, většina úkonů je prováděna výpočetní technikou, vede k systému AES Automatický Export systém. Za výhodu považuji pravidelné sledování průběhu celního řízení zboží v režimu vývoz. Popisuji celkový postup zavedení ve firmě s využitím potřebných analýz. Elektronické odesílání dat pomocí VAN operátora má své výhody, odesílání dat probíhá automaticky bez nutnosti vytvářet email, tyto data přijdou na celní úřad během několika minut, posílaná data jsou chráněna kódováním, na každou zásilku vrací celní úřad doručenkou.

Při zavedení jsem využila modul Hélios CLA – ECS vývoz, který vytvoří rychle a přehledně vývozní deklarace ze vzorů, kopií z předchozích nebo úplně nové. Umožňuje i převody na jiné typy dokladů. Popsala jsem všechny etapy, které je nutné zařídit, aby bylo zboží vyceleno od odeslání souboru celní správě podepsané elektronickým podpisem přes vytištěnou deklaraci (VDD) včetně čárového kódu a razítka na laserové nebo inkoustové tiskárně až po přijímání všech zpětných informací o chybách, o propuštění a vystoupení zboží z EU a tisky nejruznějších přehledů, statistik a evidenčních knihy. Elektronický podpis jsem měla možnost získat od dvou organizací: První certifikační nebo Česká pošta, rozhodla jsem se pro první možnost jejíž zástupce jsem našla na pobočce ČSOB v Berouně. Platnost tohoto elektronického podpisu je jeden rok.

Aplikací systému ECS firma Urban Transporte s.r.o. dosahuje trvalé prosperity a využívá nejmodernějších postupů a metod, které jsou v celním řízení ČR k dispozici.

6.1 Splnění hypotéz

Hypotéza téhle práce bylo:

- zda ECS umožní rychlejší zahájení přepravy a bude pro firmu přínosem, jak z hlediska přehlednosti, tak ve statistických údajích a přijímáním zpětných informací
- zda budou zaměstnanci považovat ECS systém za přínos
- odstranění chyb v celních procesech
- lepší konkurenceschopnost v dopravním odvětví
- zda systém přinese výhodu pro firmu v dokazování uskutečněných vývozu

První dva zmíněné body byly splněny. ESC nás upozorňuje na vzniklé chyby při vystavování celních formalit a je zde aktuální informace z internetu např. novinky v legislativě, aktuální kurzy apod. V posledních dvou bodech je zřejmé, že ECS přinese firmě prospěch na trhu práce a prokazování jednotlivých ukončených exportů.

6.2 Hlavní očekávané přínosy

- zrychlení vystavení celních formalit
- správnost vytvořených dokumentů
- průběžná kontrola stavu vývozu
- automatická tvorba statistik
- ekonomická výhodnost
- zefektivnění celého procesu
- úspory personálu a finančních prostředků
- vzdělávání zaměstnanců v celní problematice
- kvalitnější služby firmy Urban Transporte s. r. o.
- náskok odborných dovedností vůči konkurenci
- spolehlivost
- růst produktivity

Seznam použité literatury

- 1) Celní předpisy a DPH při dovozu a vývozu, Lubomír Žemlička, Eva Kostková, Nakladatelství Pragoeduca, Praha 1996
- 2) Celní kodex společenství – Nařízení Rady (EHS) č. 2913/92
- 3) Drucker, P. F.: The New Realities - Nové reality, Management Press, Praha 1995
- 4) Internet: www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera
www.celhelp.cz/sites/intrastat.html
www.czechtrade.cz
www.euroskop.cz/40443/clanek/spolecna
www.helios.ecodatesro.cz
www.jksped.cz/celni-služba-a-intrastat/e – vyvoz
www.lindefrigera.cz
www.mvcr.cz
www.nzservis.cz
www.urban-transporte.de
- 5) Janatka František, Lukeš Karel a kolektiv, Obchod v rámci Evropské unie a obchodní operace mimo členské země EU, Praha: ASPI Publishing, 2004
- 6) Nařízení komise (ES) č. 1875/2006 – Sb. Celní zákon
- 7) Příručka o způsobu vyplňování Jednotného správního dokladu a Jednotného správního dokladu doplňkového od 1.7.2005
- 8) VÁCHAL, Jan, VÁCHALOVÁ, Petra: Strategický management, České Budějovice: vyd. Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2001. 111 stran.
- 9) Veber, J. a kolektiv : Základy managementu, Nakladatelství učebnic Fortuna, 1999, ISBN 80-7168-654-9

Seznam tabulek a grafů

- 1) Schéma č. 1 : Proces formulace podnikové strategie – metodický aparát (podle J. Hrona)
- 2) Schéma č. 2 : Vybrané faktory používané při STEP analýze:
- 3) Schéma č. 3: Porterův model 5 sil
- 4) Schéma č. 4 : Tabulka atraktivity odvětví
- 5) Schéma č. 5: Model hodnotového řetězce
- 6) Schéma č. 6: Metoda SWOT
- 7) Schéma č. 7: Space analýza
- 8) Schéma č. 8 :_Porterův model pro Urban Transporte s. r. o.
- 9) Schéma č. 9: Mapa konkurentů
- 10) Schéma č. 10 : Analýza atraktivity odvětví
- 11) Schéma č. 11 : SWOT analýza
- 12) Schéma č. 12 : Space analýza
- 13) Schéma č. 13: Podniková kultura
- 14) Schéma č. 14: Implementace - vývoj projektu

Přílohy

- 1) Grafické znázornění firmy Urban - Transporte
- 2) Typy chladicí techniky
- 3) Graf obratu Urban – Transporte
- 4) Hélios Orange
- 5) Úřední věstník Evropské unie
- 6) Stručný přehled z cla IQ
- 7) Podrobný vzor z cla IQ