

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analyza distribuční strategie
Analysis of the distribution strategy

Student: Lukáš Langer

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Langer**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza distribuční strategie**
Analysis of the Distribution Strategy

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pro distribuci
 3. Charakteristika podniku
 4. Analýza distribučních firem
 5. Nákladová kalkulace pro založení provozovny ve Švédsku
 6. Shrnutí a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

MACUROVÁ, Pavla a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Praktikum z logistického managementu*. Ostrava: VŠB-TU, 2002. ISBN 80-248-0104-3.
PERNICA, Petr. *Logistika (Supply chain management) pro 21. století*. Praha: Radix, 2005. 1521 s. ISBN 80-86031-59-4.
ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 07.05.2015

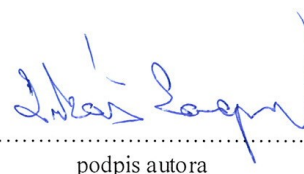

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lukáš Štěpán', written over a horizontal dotted line.

podpis autora

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska pro distribuci	6
2.1	Historický vývoj logistiky	6
2.2	Cíle logistiky	7
2.3	Rozdělení logistiky	8
2.4	Logistické řízení a body rozpojení objednávkou zákazníka	9
2.5	Logistické náklady	11
2.5.1	Koncepce celkových nákladů	12
2.6	Distribuce.....	14
2.6.1	Trh kurýrních a mezinárodních kurýrních služeb	14
2.7	Outsourcing.....	17
2.7.1	Rizika a opatření k ošetření rizik v outsourcingu.....	18
2.8	Druhy dopravy a jejich srovnání	19
2.8.1	Charakteristika silniční přepravy	20
2.8.2	Zpoplatnění silniční dopravy	21
3	Charakteristika podniku.....	24
3.1	Založení společnosti.....	24
3.2	Současný stav.....	24
4	Analýza distribučních firem	28
4.1	Kurýrní dopravci v Česku.....	28
4.1.1	Zhodnocení českých dopravců.....	32
4.2	Kurýrní dopravci ve Švédsku	33
4.3	Pořízení dodávky a její provoz	34
4.4	Mzdové náklady	40
4.4.1	Český správce webu, Čech s plynulou švédštinou	40
4.4.2	Švédský skladník.....	41

5	Nákladová kalkulace pro založení provozovny ve Švédsku	43
5.1	Vybavení provozovny	43
5.2	Měsíční provozní náklady	44
6	Shrnutí a doporučení.....	46
7	Závěr.....	49
	Seznam použité literatury	50
	Seznam zkratek	52
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	53
	Seznam příloh	54

1 Úvod

Logistika hraje v podnikové ekonomice klíčovou roli, a to ve dvou základních směrech. Za prvé představuje jednu z hlavních výdajových položek podniků a tím ovlivňuje veškeré další vyvíjené ekonomické aktivity a je jimi zároveň i sama ovlivňována. Za druhé podporuje pohyb a poskytuje možnost plynulého toku mnoha ekonomických transakcí. Je nezbytnou aktivitou, pokud se přemýšlí o realizaci prodeje prakticky jakéhokoliv zboží, nebo služby. Evidentní je skutečnost, že pokud zboží nedorazí včas, zákazník si jej nemůže koupit a dochází k jeho nespokojenosti. Pokud požadované zboží nedorazí na správné místo a ve správném, tzn. neporušeném stavu, nelze pak žádný prodej uskutečnit. Narušením těchto logistických funkcí tedy utrpí nejen veškeré ekonomické aktivity, ale i subjekty v rámci logistického řetězce.

Cílem předních firem je posílit a rozšířit logistické možnosti tak, aby poskytovaly co nejvyšší podporu jejich ofenzivní strategii při získávání výhod proti konkurenci. Vznikají návrhy na specializace logistických činností. V první fázi je to logistický reengineering, jehož správné pochopení by mělo směřovat k permanentní reorganizaci logistických řetězců a celého logistického systému s výrazným posílením individualizace vztahu k zákazníkovi. Ve druhé fázi se pak jedná o logistický outsourcing, který předpokládá vysokou specializaci činností. Jak výroby ve výrobních organizacích, tak i obchodování v obchodních organizacích a logistických činností v logistických podnicích. V logistice pak bývají rozvíjeny nové strategie, které vedou k celkovému snižování nákladů na logistiku a v synergickém efektu ke zvyšování konkurenceschopnosti na globalizovaných trzích.

Jako jedna z možností se jeví expanze na švédský trh, případně do dalších severských zemí. Tento trh byl zvolen na základě analýz vyhotovených externí firmou, díky demografickému vývoji a charakteru konkurenčního prostředí.

Cílem bakalářské práce je na základě jednotlivých analýz navrhnout ekonomicky nejvhodnější způsob distribuce zboží z České republiky do Švédska.

2 Teoretická východiska pro distribuci

Distribuce je souhrn prostředníků a zprostředkovatelských článků, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce ke kupujícímu. Umožňují plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží. Distribuce je podstatnou součástí oboru zvaného logistika.

Pojem logistika lze definovat jako souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Zahrnuje tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě [10].

Další definici logistiky je přeprava určeného zboží nebo služeb v konkrétním čase, v požadované kvalitě, ke správnému zákazníkovi, ve smluveném objemu, za předem dohodnutou cenu a na místo předání [12].

Ve vyspělých státech hraje logistika v podnikovém managementu významnou úlohu, na kterou je důležité se neustále zaměřovat. Po dlouhou dobu je předmětem zdokonalování, její principy se pravidelně modernizují a i přesto patří mezi hlavní činnosti, které je potřeba stále zdokonalovat.

Neustále se hledá úspora u výrobních procesů, úspora nákladů a především dlouhodobé úspěchy společnosti, pramenících z co největšího uspokojení požadavků a potřeb zákazníka [2].

2.1 Historický vývoj logistiky

Pojem logistika se již objevuje ve starodávném Řecku. Původ má ze slov logistikon (rozum, důmysl), nebo logos (mysl, pravidlo, myšlenka, rozum). Do 16. století byla logistika součástí matematiky a používala se pro praktické počítání s čísly. Předmětem zkoumání se logistika stává na počátku 20. století. Zaměřovala se na podporu obchodní strategie podniku a dosažení užitné hodnoty místa a času. Efektivní distribuce na západní frontě přispěla velkou mírou k úspěchu spojeneckých vojsk, proto logistika dosáhla po válce v USA velké pozornosti v civilní sféře při řešení analogických problémů. Problémy se zásobováním vedly k používání mnoha matematických metod řešících procesy zásobování. Veškeré metody se začaly používat v podnikové logistice, kde našly své uplatnění. Bylo potřeba určit optimální rozmístění skladů, množství produkce, řešit problematiku dopravy a její náklady [3].

Jako mnoho běžných výrobků a vynálezů, tak i logistika dosáhla největšího rozmachu v armádě, v období 2. světové války. Životy vojáků byly mnohdy závislé na kvalitní strategii

zásobování, docházelo k pohybu mnoha osob, munice, materiálu, potravin a špatné plánování by mohlo mít fatální důsledky, pokud by včas nedorazila munice, nebo oddíly mužů.

Po druhé světové válce můžeme logistiku a její vývoj rozdělit do čtyř období:

- do roku 1950,
- do roku 1970,
- do roku 1985,
- do současnosti.

Každé období bylo přínosem něčeho nového a portfolio činností souvisejících s logistikou se postupně rozšiřovalo. Zhruba do roku 1950 bylo největším problémem neprovázanost jednotlivých činností, takže zisky nebyly tak vysoké.

V druhém období obchod kladl důraz především na nákup a prodej, než na konkrétní distribuci zboží. Razantně se rozšířilo využívání letecké dopravy.

Pro léta 1970 - 1985 je charakteristický úspěšný vývoj logistiky v USA. V socialistických státech byla logistika odsuzována, ale některé její racionální metody se i přesto začaly používat. Uplatnění metod bylo ovšem velmi mizivé, nutností je fungování volného trhu. V Evropě začalo docházet k úspěšnému rozvíjení se v oboru logistika.

Čtvrté období 1985 - začíná se používat systém integrované logistiky, která je založena na uspokojení potřeb zákazníka [12].

2.2 Cíle logistiky

Hlavním cílem logistiky je uspokojování potřeb a přání zákazníka. Je nejdůležitějším prvkem logistiky. Od zákazníka přichází požadavky charakterizující dodávku zboží, a také u něj končí logistický řetězec, zabezpečující pohyb zboží a materiálu.

Dodavatel dodávající pravidelně, ve vhodném obalu, v požadovaném množství, využívající kvalitních přepravních podmínek, které snižují náklady na přepravu a manipulaci, může očekávat úspěch. Dodávky a služby musí dosahovat určité úrovně, za kterou je zákazník ochoten zaplatit a s minimálními náklady. Musí ale neustále splňovat hlavní kritérium, což je uspokojení přání a požadavků zákazníka. Plnění požadavků je sledováno z hlediska výkonového a ekonomického.

Výkonový cíl - zabezpečení požadované úrovně služeb, při níž je materiál ve správný čas na správném místě, v požadovaném množství a kvalitě.

Ekonomický cíl - tímto cílem je snaha o dosažení zabezpečení služeb s co nejnižšími náklady.

Vyšší stupeň nám dává možnost získat více zákazníků, na druhé straně nám však zvyšuje náklady. Proto musíme dosáhnout optimalizace nákladů logistických služeb, kdy dosáhneme odpovídající ceně únosné pro zákazníka. Dále logistické cíle rozdělujeme na vnější a vnitřní.

Vnější cíle - zaměřují se na krátké dodací lhůty, uspokojování potřeb zákazníka, úplnost a spolehlivost dodávek a dostatečnou pružnost logistických služeb.

Vnitřní cíle - optimalizací jednotlivých článků logistických řetězců je pozorováno snižování nákladů, dále snižováním zásob ve skladech a využíváním technických prostředků je dosaženo úspory nákladů [2].

2.3 Rozdělení logistiky

Logistika se člení z pohledu podnikových a nadpodnikových zájmů. Následně jsou systémy rozdělovány dle významnosti následujícím způsobem:

a) podle šíře zaměření na studium materiálových toků:

- makrologistika,
- mikrologistika.

b) podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění:

- logistika výrobní (průmyslová),
- logistika obchodní,
- logistika dopravní [2].

Makrologistika - věnuje se logistickým řetězcům, nutných pro výrobu specifických výrobků. Její velikost často přesahuje hranice nejen podniku, ale dokonce i státu. Příkladem je těžba ropy až po její distribuci zákazníkovi.

Mikrologistika - rozsah logistického systému na úrovni organizace, nebo její část (sklad, samostatný objekt) [2].

Metalogistika - zabývá se řešením problému společnosti, které přesahují její právní rámec.

Problémy distributorů, zákazníků, dodavatelů surovin, meziskladu, činnosti dopravy a kooperaci logistických podniků.

Logistika výrobní (průmyslová) – usměrňuje všechny logistické činnosti systému v zájmu výrobního podniku. Součástí systému je nákup základního i pomocného materiálu, dílčí výrobky od subdodavatelů a nákup polotovary. Dále je řízen jejich tok podnikem a konečné dodávky výrobků zákazníkům.

Logistika obchodní – sleduje pohyb zboží od výstupu z výroby až k zákazníkovi. Jsou zde zahrnovány logistické řetězce, zabývající se odbytem zboží od výrobních podniků, dopravou do velkoobchodních skladů až po maloobchod, který se zabývá prodejem konečnému zákazníkovi.

Logistika dopravní – zahrnuje ty logistické řetězce, které zabezpečují pohyb zboží k zákazníkovi. Touto činností se zpravidla zabývají specializované zasilatelské a dopravní podniky.

Všechny používané dílčí logistické systémy však musí vždy vycházet z komplexního pojetí logistiky. Mezi ně dále patří:

- zásobovací logistika,
- výrobní logistika (v užším slova smyslu),
- distribuční logistika, která je součástí podnikové logistiky.

Dále můžeme ještě logistiku členit podrobněji:

- skladová – zabývá se řízením činnosti skladu,
- manipulační – monitoruje pohyb materiálu uvnitř společnosti [2].

2.4 Logistické řízení a body rozpojení objednávkou zákazníka

Hlavní podstatou logistického řízení je organizace a usměrňování toků, vykonávat synchronizační, integrační a koordinační funkce, které vedou k dosažení logistických cílů, v rovině jak vnitropodnikové, tak i mezipodnikové. Jedná se o harmonizaci činností jednotlivých článků, aby se dosáhlo synergického efektu ze součinnosti.

Organizace toků obsahuje strukturování a projektování logistické sítě, stanovování jejich cílů, nástrojů řízení a pravidel chování. Usměrňováním toků se zajistí, že procesy, které již byly zorganizovány, probíhaly v souladu se stanovenými cíli. Logistické řízení musí uplatňovat procesní orientaci a systémový přístup. U systémového přístupu je účelné v podmínkách logistiky hmotných produktů vymezit tři základní funkční oblasti logistického řízení:

- logistika nákupu,
- logistika ve výrobě,
- logistika v distribuci.

Každá oblast má svá specifika, ale jako celek musí sloužit společnému cíli. Skrze základní funkční oblasti pak prolínají průřezové funkce. Patří k nim zejména řízení zásob, zpracování objednávek zákazníků, doprava, skladování, manipulace, logistický monitoring

a controlling, diagnostikování problémů a zlepšování. Ve všech oblastech musíme zahrnout i určité aspekty rizik. Logistické řízení zahrnuje aktivity na všech řídicích úrovních.

Strategická úroveň logistického řízení zahrnuje rozhodování s dosažením efektu dlouhodobého charakteru. Koncepce logistických informačních systémů, navrhování struktury logistického řetězce týkající se rozhodování o umístění jednotlivých článků řetězce, velikost a specializace kapacit, logistická strategie, o distribučních cestách atd.

Taktická úroveň logistického řízení zahrnuje kupříkladu rozhodování o principech plánování a řízení výroby, o pravidlech nákupní činnosti, o postupech řízení zásob atd.

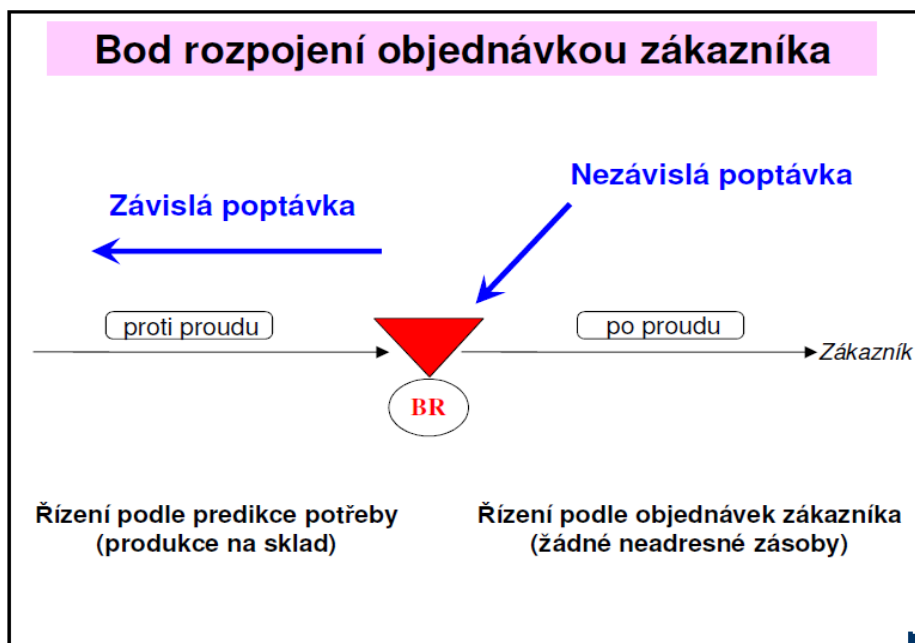
Operativní logistické řízení představuje každodenní rozhodování týkající se vytěžování vozidel, určování pořadí zakázek, přísun materiálu na pracoviště apod.

Logistické řízení je složité. Mezi procesy je vzájemná závislost. Do logistického řetězce se zapojuje mnoho subjektů s odlišnými zájmy, toky musejí překonávat logistická rozhraní a při rozhodování je nutno uplatnit množství vzájemně rozporných kritérií. V podmínkách logistického řízení panuje velká nejistota [7].

Body rozpojení objednávkou zákazníka

Bodem rozpojení v logistickém řetězci se rozumí článek v logistickém řetězci, do něhož vstupuje objednávka zákazníka. V tomto místě se mění charakter toků z neadresných na adresné. Produkt získává konečnou podobu, získává diferenciaci dle potřeb zákazníka [7]. Tento princip bodu rozpojení objednávkou zákazníka je znázorněn na obr. 2.1.

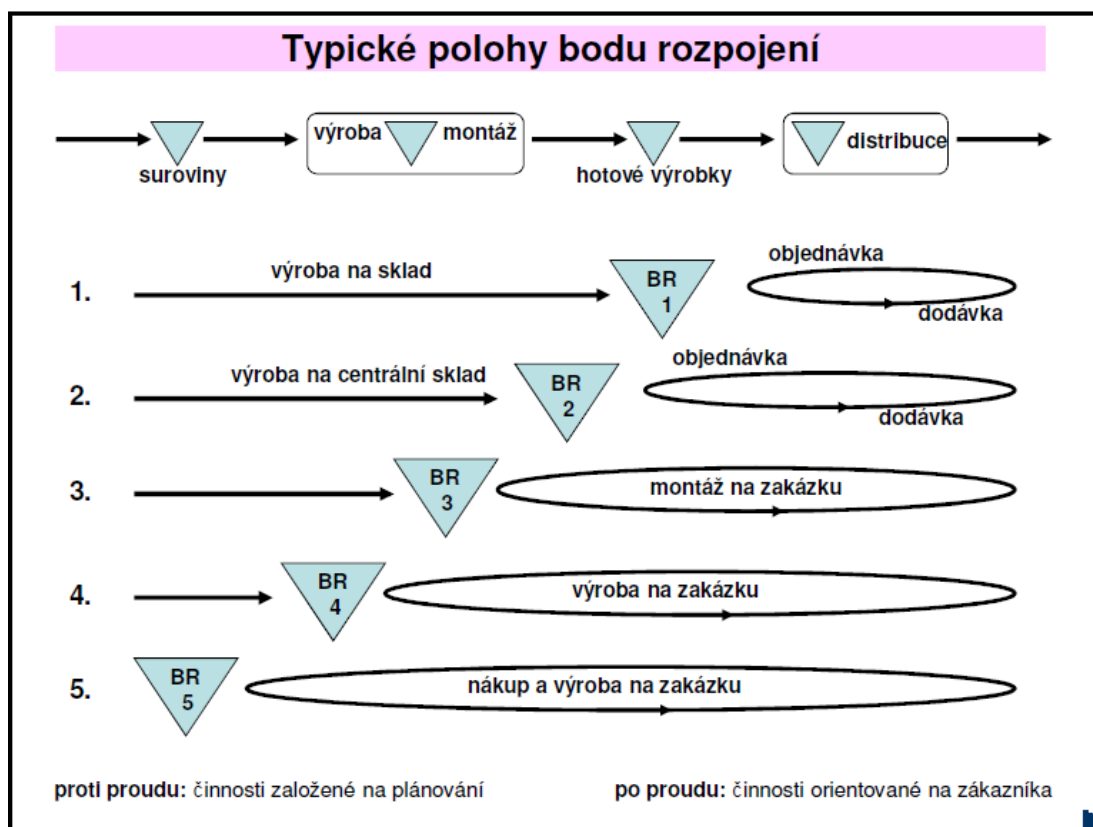
Obr. 2.1 Princip bodu rozpojení objednávkou zákazníka



Zdroj: Macurová, P., Klabusayová, N.: *Praktikum z logistického managementu*. VŠB-TU, Ostrava 2002. ISBN 80-248-0104-3

Obr. 2.2 ukazuje, že bod rozpojení objednávkou zákazníka může být ve skladech vstupního materiálu pro výrobu, ve skladech montážních modulů, ve skladech hotových výrobků u dodavatele, a nebo ve skladech hotových výrobků v distribuční síti. Kupříkladu je-li bod rozpojení ve skladu hotových výrobků u výrobce, pak se diferencuje balení, značení, dopravní prostředek, dopravní trasa apod. U výroby na zakázku ze standardního materiálu je bod rozpojení ve skladu vstupního materiálu u výrobce [8].

Obr. 2.2 Polohy bodů rozpojení objednávkou zákazníka



Zdroj: Macurová, P., Klabusayová, N.: *Praktikum z logistického managementu*. VŠB-TU, Ostrava 2002. ISBN 80-248-0104-3

2.5 Logistické náklady

Není tomu tak dávno, kdy se veškeré výrobní i obchodní činnosti odvíjely od základního vzorce: $\text{cena} = \text{náklady} + \text{zisk}$.

V současnosti již tento vztah neplatí. Ve většině případů si cenu neurčuje prodejce zboží, její výši určuje konkurence, konkurenční boj. Cena není, matematicky vyjádřeno, veličinou závislou. Podnik, jenž má být „života schopný“ musí generovat určitý zisk, který zpětně investuje a na tomto základě se mění uvedená rovnice: $\text{náklady} = \text{cena} + \text{zisk}$, která je jednoznačnou matematickou mluvou a říká „náklady jsou veličinou závislou“.

Druhou rovnicí lze ekonomicky také interpretovat jako, „Chce-li podnik přežít, musí své náklady snížit tak, aby dosáhly maximální hodnoty ceny zboží.“ [12]

Logistické náklady je možno rozdělit zhruba do pěti nákladových bloků:

- náklady na řízení a systém - náklady na systém zahrnují náklady na formování, plánování a kontrolu hmotných toků, náklady na řízení zahrnují náklady na dílčí funkce plánování výrobních programů, dispoziční činnosti, řízení výroby atd.,
- náklady na zásoby - vznikají udržováním zásob a vázáním mj. kapitálových nákladů na financování zásob, různých druhů pojištění, znehodnocení a ztrát,
- náklady na skladování - skládají se z fixní složky určené na udržování skladových kapacit v pohotovosti a složky kvazi-variabilních nákladů na prováděné uskladňovací a vyskladňovací procesy,
- náklady na dopravu - patří sem náklady na vnitropodnikovou a mimopodnikovou dopravu. Také zde je třeba rozlišovat složku pohotovostních nákladů a složku závislou na objemu. Kromě toho zde existuje rovněž určitý podíl dopravních nákladů skrytých v nákladech na nákupní činnost, který je dodavateli uhrazen za poskytnutou dopravu od někoho k odběrateli.
- náklady na manipulaci – se chápou všechny náklady na balení, manipulační operace a komisionářskou činnost. I zde je možno rozlišovat složku pohotovostních nákladů (např. obalový materiál).

Podíl logistických nákladů na celkových nákladech podle empirických zjišťování v průměru dosahují značně přes 10 %. Výsledky tak poukazují na velký význam logistiky pro výslednou ekonomickou situaci podniku, což podtrhuje stále rostoucí tendence ke zvyšování logistických nákladů [11].

2.5.1 Koncepce celkových nákladů

Klíčem k efektivnímu řízení logistického systému je koncepce celkových nákladů. Účelem výrobního podniku je minimalizovat celkové náklady logistických činností a nesmí se zaměřovat pouze na jednotlivé izolované činnosti. Snížení nákladů v jedné oblasti může vyvolat zvýšení nákladů v další oblasti. Děje se tak při změně vstupních veličin, způsobené snížením nákladů v předcházející oblasti. Tento nárůst může být vyšší než snížení nákladů v předcházející oblasti.

Logistika s nejmenšími celkovými náklady je takový stav, kdy se dosáhne úrovně zákaznického servisu při minimalizaci součtu všech logistických nákladů.

Pro úspěšnou implementaci analýzy nákladových vazeb musí mít k dispozici management příslušná data k jednotlivým druhům nákladů. Management by neměl stanovovat politiku výše obrátu a o obrátu zásob svévolně rozhodovat, ale měl by rozhodovat na základě kvalitních znalostí o nákladech na udržování zásob, o celkových nákladech logistického systému a o potřebné strategii zákaznického servisu. Cíle jsou rozdílné. Na straně marketingu rozdělit zdroje v marketingovém mixu tak, aby byla maximalizována dlouhodobá rentabilita podniku. Na straně druhé z pohledu logistiky minimalizovat celkové náklady při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu [12].

Vztahy logistických činností a logistických nákladů

Logistické náklady jsou tvořeny a vyvolány činnostmi, které podporují logistický proces. Ve většině výrobních podniků v České republice stále převažuje funkční organizace, jednotlivá oddělení a střediska jsou ekonomicky samostatná. To může mít za následek optimalizaci samostatných oddělení minimalizovat střediskové (zahrnující i logistické) náklady. Jedná se o velmi špatný způsob, který má v důsledku podíl na celkový nárůst nákladů. Pomocí optimalizačních metod se musí minimalizovat celkové náklady informačního a materiálového toku.

Sledování logistických nákladů a výkonů v podrobném členění přinese následující přínosy:

- Kvalifikované rozhodnutí
- Správné zaúčtování
- Zviditelnění položky

Pokud vedení podniku přistoupí provést podrobnou evidenci logistických nákladů a výkonů, je potřeba postupovat po etapách.

Vymezení logistických nákladů a výkonů musí být podloženo velice podrobnou analýzou celkového informačního a materiálového toku. Počínaje tokem materiálu od dodavatele až po dodání zboží finálnímu zákazníkovi.

Pokud dojde k podrobné analýze a vymezení logistických výkonů, hlavně pak nákladů, je důležité jejich správné zaúčtování. Než ovšem budou zaúčtovány, je nutné správně klasifikovat logistické náklady. Klasifikaci je možné provést dle několika kritérií:

- základní třídění,
- kalkulační třídění,
- druhové třídění.

Jako poslední etapa vymezující logistické výkony a náklady je určení logistických nákladových sazeb (tzv. nákladových norem logistických výkonů). Dle použité jednice lze vytvořit nákladové sazby vztahující se:

- na logistické náklady na pracovní sílu,
- na logistické náklady vztažené na výrobek,
- na logistické náklady na jednotlivé logistické výkony [12].

2.6 Distribuce

Distribuce je důležitým článkem logistického řetězce. Spojuje nám finální produkci a služby s ní spojené a velké množství zákazníků. Mezi základní cíle patří poskytnout výrobky ve správném množství, na správné místo, ve správný čas, v požadované kvalitě a za co nejnižších nákladů. Na distribuci tedy může být pohlíženo jako na část logistického řetězce, který vzniká ve chvíli, kdy nám výrobek opustí výrobní podnik a končí u konečného zákazníka. Jedná se o vytváření rovnováhy mezi výrobou a trhem. Mezi základní funkce distribučního řetězce patří funkce manipulační, skladovací, přepravní, konsolidační, vychystávací a nedílnou součástí jsou i informační zdroje [5].

Moderní globalizační trendy poukazují na zvyšující se objem toků zboží a služeb mezi národy, na stále větší množství vytváření bohatství v nových regionech, avšak při snaze snížit výrobní náklady na širokou škálu zboží. Je důležité si uvědomit, že každodenní spotřeba nejsou pouze tuzemské výrobky, ale zboží z různě vzdálených zemí. Proto je logistika klíčovým nástrojem k dodržení distribučních cílů. Tendence v mezinárodním obchodu vede ke zrychlování služeb a tím i k překonávání větších vzdáleností. To způsobuje posilování nadnárodních logistických distribučních řetězců.

Stále více je logistika vyzdvihována jako nástroj pro ochranu životního prostředí. Nároky zákazníků na logistiku se zvyšují, a tím by měla logistika racionalizovat dopravu a skladování, aby nedocházelo k nárůstu nákladních vozidel. Smyslem logistiky a tolik diskutovaných VLC je optimalizovat skladování a distribuci. Tím se splní požadavky k životnímu prostředí, obyvatelstvu a je snaha o co nejžišší negativní dopad [5].

2.6.1 Trh kurýrních a mezinárodních kurýrních služeb

Postupem času se ze sběrných služeb oddělily přepravní služby zabývající se přepravou, respektive sběrem, zasiláním a doručováním malých kusových, nebo paletových zásilek. Jednalo se o balíkové, nebo expresní služby. Časem se pro tyto služby ustálil název expresní kurýrní, nebo také kurýrní služby. Jejich podstatou je zpravidla báze „z domu do domu“ (někdy také „ze stolu na stůl“, „z ruky do ruky“). Dodací doba je určena zejména

maximální časovou hranicí potřebnou k překonání daného vzdálenostního pásma. Zásilky přepravované kurýrními firmami, představují kusové zásilky, pro které platí určitá pravidla, omezení. K základním omezením patří hmotnost, velikost, ale i například obsah zásilek. Většina kurýrních služeb poskytuje komplexní doplňkové služby (např. v oblasti pojištění či v celní oblasti).

Dle ČAMEP se jedná o expresní kurýrní službu, pokud poskytuje alespoň čtyři z následujících služeb:

- a) převzetí zásilky v místě určeném odesílatelem,
- b) osobní doručení zásilky adresátovi,
- c) potvrzení odesílateli o doručení zásilky,
- d) monitorování zásilky během přepravy a umožnění jejího sledování jak odesílatelem, tak i příjemcem (adresátem),
- e) možnost změny adresy doručení během přepravy zásilky,
- f) služba uzpůsobena individuálním a osobním požadavkům týkající se převzetí, přepravy a doručení zásilky.

V naší legislativě zatím pojem expresní kurýrní služba zakotven není. Pokud k tomu dojde, očekává se implicitní odlišení od poštovních služeb [9].

Courier, Express, Parcel, česky KEB (kurýrní, expresní, balíková)

Jedná se o síťovou expresní, nebo standardní dopravu s definovaným časem, nebo dnem doručení.

CEP členíme dle několika faktorů:

- a) Typ zákazníka jak na straně odesílatele, tak na straně příjemce:
 - B2B (Business to Business) - doručování mezi právnickými osobami,
 - B2C, C2B (Business to Customer) - doručování mezi právnickou a soukromou osobou.
- b) Čas doručení:
 - Express, nejrychlejší možné a garantované doručení,
 - Standard (někdy také Deferred) – pomalejší doručení v definovaném rozmezí dnů, např. 3 - 4 dny.
- c) Geografická působnost:
 - vnitrostátní (Domestic),
 - mezinárodní kontinentální (Intraregion),
 - mezinárodní mezikontinentální (Intercontinental).

d) Hmotnostní kategorie:

- dokumenty a balíky (Documents and Parcels) – do 30 kg,
- palety a těžší, objemnější zásilky (Freight) – nad 30 kg a v rámci definice do 1500 kg.

Pro účely práce je především podstatná balíková služba do 30kg. Jedná se o pozemní dopravu, vnitrostátní, nebo může být propojena v rámci Evropy, nebo sousedících států. Přepravené se účtuje na každý přepravovaný kus v daném hmotnostním rozmezí. Mezi významné mezinárodní společnosti se silným zastoupením patří DPD, GLS, General Parcel (skupina Geis). K vnitrostátním patří PPL (využívá se pro distribuci na území ČR a SR) [9].

Evropský trh logistických, kurýrních, expresních a balíkových služeb se charakterizuje dlouhodobými vývojovými tendencemi. Významnými aktéry se staly původně poštovní společnosti. Díky agresivní strategii pronikly do oblasti logistických služeb, v níž dříve nepodnikaly, ale následně v ní získaly významné postavení. Jejich původní obor směřuje k vytváření silných integrátorů služeb. Na trhu působí mnoho velkých kurýrních firem, ale větší část tvoří malé a střední podniky. Trh je tedy poměrně atomizován, i přesto že finanční recese přispěla k zániku spousty z nich. Velkými aktéry jsou firmy nadnárodní úrovně, které se globalizovaly, nebo globalizují. Mít významné postavení na domácím trhu už není hlavním strategickým cílem, ale je to zmiňovaná globalizace. Aby se poskytovatelé služeb rozrůstali, musí se soustředit na dvě strategie. První z nich je rozšíření portfolia nabídky služeb, pronikání na nové trhy a rozšíření vlastní logistické sítě. Tato strategie je často velmi pomalá a může mít za důsledek i ztrátu podílu na trhu. Druhou strategií je využití fúzí a akvizic.

Strategie je agresivní, ale díky ní se získá schopnost poskytovat další druhy služeb, respektive operovat na dalších teritoriích od převzatých poskytovatelů. Tato strategie až trojnásobně urychlí růst společnosti. V oboru logistiky byly fúze a akvizice mnohem častější než v jiných oborech národního hospodářství. Ekonomická recese tento trend ještě zesílila.

Aby malé a střední podniky byly konkurenceschopné velkým koncernům a holdingům, uzavírají a upevňují mezi sebou různá spojení a kapitálové aliance. Tlakem recese tato strategie uzavírání posílila a spousty podniků zachránila před úpadkem.

Velikost firmy určitě dává lepší naději na přežití, ale není zárukou ziskovosti. Během krize bylo spousty případů, kdy i velké podniky opouštěly některá teritoria, prodávali ztrátové divize a přestali poskytovat prodělečné služby. Úroveň strategických priorit se přehodnotila, zejména mezi geografickým pokrytím a logistickou specializací. Zvyšují se nároky klientů

na kvalitu služeb při silném tlaku na snižující se ceny služeb. Objevuje se silná konkurence a u KEB je malá věrnost klientů. To vše vede poskytovatele ke zvyšování úrovně, k vyvíjení nových druhů služeb podložených novými technologiemi. Z dlouhodobého hlediska má naději na úspěch primárně se zaměřit na kvalitu služeb před úsporami nákladů a na zvyšování výkonnosti. Nejzajímavějšími jsou segmenty služeb s největší přidávanou hodnotou [9].

Na mezinárodní úrovni jsou kurýrní služby prováděny zpravidla jako multimodální přeprava, s maximálním využitím nejnovějších technologií a logistických principů. Na dotyčné úrovni je samozřejmostí využití centrálních překladišť (Hubs), čárových kódů (Bar code), rentgenů vah, laserových zařízení pro kontrolu rozměrů zásilek, čtecích a třídících linek a automatů, elektronických řešení pro propojení příkazce a zasílatele apod. Zasílatelé operují v multimodálních přepravách a využívají řadu úzce spolupracujících dopravců, disponují velmi výkonnými a rozsáhlými komunikačními systémy. Podstatou provozní realizace mezinárodních kurýrních služeb je mezinárodní sběrná služba, skupinový/individuální svoz a rozvoz zásilek, označován jako PUD. Je realizován v určitém obslužném teritoriu a následuje efektivní sdružování do celovozových zásilek na hlavních přepravních úsecích. Silniční přeprava celovozová mezi depy, nebo překladišti, je nazývána jako Linehails. Místní kurýrní služby bývají někdy zajišťovány i „přímými“ individuálními přepravami „z domu do domu“ v relaci odesílatel-příjemce.

Kurýrní služby jsou zvláštním druhem zasílatelských služeb prováděných zpravidla zasílateli uplatňujícími právo vlastního vstupu nebo specializovanými dopravními firmami. Mohou zde také operovat tzv. Multimodal Transport Operators (MTO). Dochází k využití dopravců z několika dopravních oborů, ale také dalších subjektů zabývajících se navazujícími přepravními službami. Mezi kurýrními i specializovanými službami neexistují přesně stanovené hranice. Vývoj v poslední době tyto hranice rozostřuje a z tohoto důvodu bylo nutné zavést definice, které umožňují vývoj v segmentu kurýrních služeb sledovat a porovnávat. Využívají je mnohé agentury, ale i samotné kurýrní služby je začaly používat v logu firmy apod. [9].

2.7 Outsourcing

Jedná se o proces, při kterém společnost dlouhodobě přenechává určité činnosti a interní práci ze své struktury externímu subjektu, který se specializuje k provádění těchto operací. Ve společnosti lze použít outsourcing u celé řady činností, rozhoduje se podle okolností. Mezi typické případy outsourcingu ve výrobním podniku jsou např. doprava, nákup, skladování, předpovídání poptávky, montáž výrobků, balení, značení, údržba zařízení,

zajišťování účetní evidence, vývoj výrobků, provozování informačního systému, ostraha, technologie, stravování, úklid apod. Určitou formou outsourcingu je i řízení zásob a konsignačních skladů dodavatelem. V poslední době se outsourcing objevuje i u služeb spojených se systémem elektronické výměny dat označované jako EDI [7].

Hlavní důvody využití outsourcingu:

- nedostatečné know-how,
- malá opakovanost činností,
- zlepšení jakosti produktu,
- uvolnění zdrojů pro posílení klíčového jádra podnikání (tzv. core business),
- zvýšení úrovně logistických služeb [7].

2.7.1 Rizika a opatření k ošetření rizik v outsourcingu

Dochází k závislosti na dodavateli. Z toho plyne, že riziko v případě nedodržení požadovaných znaků na dodávaný produkt vede k nepřiměřenému zvyšování ceny. Vzniká riziko ztráty know-how nebo zastarání, týkající se vyčleněných činností. Riziko komplikace při vzniku nových transakčních nákladů na nově vzniklém rozhraní. Pokud se pohybují v areálu podniku pracovníci cizích firem, hrozí riziko úniku dat. Tento případ vzniká především u outsourcingu vnitropodnikové manipulace. Pokud je outsourcing využíván formou dopravy k zákazníkovi, může dojít k potlačení image. Může jít o případ, kdy externí poskytovatel služby označí vozidla svým logem a ne logem výrobce [7].

Z rizik vyplývajících výše musí být outsourcing založen na promyšlené smlouvě. Nejedná se o běžnou smlouvu s dodavatelskou organizací, ale o dlouhodobý smluvní vztah, ve kterém je potřeba:

- upravit zásady pro případné změny cen,
- smluvně upravit důsledky odstoupení smluvních stran od smlouvy,
- ochránit únik dat a riziko pohybu cizích pracovníků ve firmě,
- jednoznačně vymezit předmět činnosti a hranice zodpovědnosti.

Součástí základní smlouvy o outsourcingu je smlouva o zajištění služeb SLA. Její podstatou je definovat kvalitu poskytovaných služeb v souvislosti s outsourcingem. Příprava probíhá již ve fázi poptávkově-nabídkového řízení. Hlavní smlouva o outsourcingu se uzavírá až po akceptaci nabídky. Slouží zejména k hodnocení poskytované služby, k zabránění výskytu konfliktů, upravuje pravidla pro řešení situací, kdy není plněna kvalita. Měla by jednoznačně a úplně definovat měřítka pro kvalitu služby, obsah služby, měřicí body a cílové hodnoty. Mělo by být jednoznačně definováno, jak postupovat při řešení konfliktů. Rozhraní

mezi oběma partnery a přiřazení v procesní mapě. V neposlední řadě by smlouva měla obsahovat pravidla pro řešení situací, které nelze předem definovat [7].

2.8 Druhy dopravy a jejich srovnání

Je všeobecně známo, že existují různé druhy dopravy. Lze je také považovat za základní technologie dopravy. Obecně dopravu členíme na vnitřní (vnitropodnikovou) a vnější (mezipodnikovou). Mezi nejznámější druhy vnější dopravy používané v lokálních až globálních systémech dodavatelských řetězců je řazena silniční, železniční, vodní a letecká doprava [5].

Tab. 2.1 Vícekriteriální porovnání druhu dopravy

Kritérium pro porovnání	Druhy dopravy			
	železniční	silniční	vodní	letecká
náklady	3	4	2	5
čas přepravy	3	2	4	1
spolehlivost	2	1	4	3
geografický rozsah	2	1	4	3
bezpečnost	3	2	4	1
1 - nejlepší 5 – nejhorší				

Zdroj: Coyle, J., J., Bardi, E., J., Langley, Jr., C., J.: *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010. ISBN 978-83-208-1864-2

Vícekriteriální porovnání jednotlivých druhů přepravy ukazuje na nejednoznačnost jejich hodnocení. Naproti tomu jednokriteriální analýza závisí na daných podmínkách, kterými jsou například vzdálenosti přesunu nebo velikosti nákladu. Z tab. 2.1 vyplývá, proč je čím dál častěji používána technologie kombinované přepravy. Existuje mnoho technologií kombinované přepravy a často dochází k setkání s absencí kontinuity v jejich definování. Správné kategorizaci těchto technologií napomáhá pohled na proces přepravy [5].

Tab. 2.2 Hodnocení druhů přepravy z pohledu výše nákladů a vzdálenosti přepravy

Velikost nákladu [kg]	Přepravní vzdálenost [km]			
	< 200	200 < 1000	1000 < 5000	> 5000
> 100	silniční	silniční, železniční	železniční, námořní	námořní
20 < 100	silniční	silniční	silniční, železniční	železniční, námořní
nákladní paletová jednotka	silniční	silniční	silniční, železniční	námořní, letecká
jednotkové balení	silniční (pošta)	silniční, letecká (pošta)	silniční, letecká (pošta)	letecká (pošta)

Zdroj: KISPERSKA, MOROŇ, D., KRZYŻANIAK, S.: *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009. ISBN: 9788387344092

Dle uvedených kritérií v tab. 2.1 a v tab. 2.2 je nejvhodnější způsob přepravy z ČR do Švédska silniční do 3,5 t; nebo silniční nákladní, dle množství přepravovaného zboží. Tehdy se uvažuje o realizaci outsourcingu přepravy prostřednictvím specializovaného dopravce. Jednou z možností je i pořízení vlastní dodávky do 3,5 t.

2.8.1 Charakteristika silniční přepravy

Nejprogresivněji se rozvíjejícím dopravním oborem v pozemní přepravě je nákladní přeprava. Základními přednostmi nákladní přepravy jsou relativní rychlost, operativnost, bezproblémová dostupnost, rychlá přizpůsobivost požadavkům trhu, ale i např. její schopnost de facto bezproblémově realizovat systém přeprav „z domu do domu“ a v řadě případů i systém „just in time“.

Podíl a význam silniční přepravy na světovém přepravním trhu neustále roste a to i v současnosti, kdy je tento druh přepravy kritizován. Hlavně kvůli negativním vlivům na životní prostředí, zejména exhalace, hluk a vysokou nehodovost. Ekonomicky je nákladní silniční přeprava velmi dobrým indikátorem konkrétní hospodářské situace. Při pohledu na konkurenční prostředí je největším rivalem železniční doprava. Mnohé iniciativy EU prosazují strategii „zpět na koleje“. Soupeření těchto přeprav je v širším kontextu sporné. Je to odůvodněné zaměřením na jinou klientelu dopravců, a z toho plynoucí jiné technické a technologické charakteristiky. V obou případech je běžná výše přepravného zcela odlišná. V obchodně a technologicky srovnatelných případech je právě přepravné spolu s rozsahem a kvalitou přepravních služeb tím nevyhledávanějším srovnávacím hlediskem. V důsledku je

to právě silniční přeprava, která v návaznosti na rozsah a kvalitu přepravních služeb je tím, co způsobuje rozmach silničních přeprav, i se všemi negativními následky.

Z obchodně-organizačního hlediska se obvykle dělí do tří relativně samostatných částí:

- celovozová přeprava (Full Truck Load-FTL),
- přeprava kusových zásilek LTL (Less than Truck Load), prováděna buď dokládkou/příkládkou, nebo častěji sběrnou službou, jejíž podstatou je přeprava sdružených zásilek,
- speciální přepravy, zpravidla se rozumí: nadgabaritní (nadrozměrná) přeprava, její rozměr, či hmotnost přesahuje povolené meze, přeprava živých zvířat, přeprava nebezpečných věcí a látek a přeprava zboží pod kontrolovanou teplotou [9].

2.8.2 Zpoplatnění silniční dopravy

Je naprosto evidentní, že pro veřejné rozpočty zpoplatnění využívání některých dálnic a úseku dopravní infrastruktury zčásti odlehčí náklady, které kryjí silniční infrastrukturu.

Tento způsob financování využívá mnoho států na evropském kontinentu. Systémů a způsobů výběru existuje celá řada. Mýtné je velmi adresnou formou úhrady za použití infrastruktury. Jeho využití je nesporné hlavně u investičně náročných staveb, jako jsou dálnice, tunely a mosty. Mezi tradiční možnosti patří klasické mýtné a uživatelské poplatky (nálepky, či viněty). Řada států zavádí progresivní trend výběru, a tím jsou elektronické systémy mýta. Specifickou možností je pak tzv. stínové (šedé) mýtné [9].

Klasické mýto je poplatek, který je vybírán za projetí určitého úseku mezi dvěma mýtnými body. Ty mohou být aplikovány jak izolovaně na investičně náročné infrastruktury, jako jsou např. tunely, mosty nebo horské průsmyky, tak i na souvislých úsecích komunikace. Sazby mýtného se vzhledem k jednoduchosti diferencují na 3-5 pásem poplatku. Pro výběr je vyžadováno zřízení míst, což je nejen prostorově náročné, ale i poměrně nákladné. Vybudování mýtné stanice je v mnoho případech obtížně realizovatelné. Jedná-li se již o vybudovanou infrastrukturu, je to v podstatě nemožné. Dalším významně nákladným prvkem, je zde obsluhující pracovník, který kontroluje a vybírá mýtné.

Šedé (stínové) mýtné je varianta, při které se zapojí soukromý sektor do financování a z vlastních prostředků vybuduje infrastrukturu. Dochází k politické neprůchodnosti vybírat mýtné. Soukromý investor za předem definovaných podmínek vybírá mýtné od veřejného sektoru za skutečně projetá, respektive normovaná vozidla. Během této doby je plně odpovědný za údržbu, provoz a opravy. Po uplynutí sjednané doby je většinou povinen vybudovaný úsek předat státu. V podstatě se jedná o zvláštní druh úvěru veřejné správě, který

poskytuje soukromý sektor, jenž je navýšen o zisk pro investora. Tím stát získá výhodu, veřejné finance rozloží investici do více let (např. 30 let i více) oproti výdajům během výstavby, nebo klasickým úvěrům. Předpokladem je i to, že privátní sektor si své finance, investice a náklady dokáže lépe ohlídat, než sektor veřejný. V neposlední řadě šedé mýto nenavýšuje zadlužení veřejných financí.

Dle provedených dopravních výkonů, jako nejlepší zpoplatnění silniční infrastruktury, se jeví technologie **elektronické platby mýtného**. EFC (Electronic Fee Collection), umožňuje lépe vztáhnout výši poplatku k nákladům, které se mají uhradit. Vybudování tohoto systému je finančně velmi náročné, ale přináší řadu dalších telematických služeb. Zaručuje širokou diferenciaci, a tudíž i spravedlivost ve zpoplatnění.

Dosavadní vývoj systému elektronického mýta spolu se záměry Evropské unie lze za **základní faktory ovlivňující výši poplatku** označit:

- kategorii komunikace - poplatky se diferencují dle kategorie použité komunikace,
- kategorii vozidla - poplatky se diferencují mezi autobusy a nákladními automobily,
- podle vzdálenosti ujeté na zpoplatněné komunikaci,
- průjezd oblastmi ekologicky citlivými, lokální faktor (Alpský tranzit),
- dělení vozidel dle emisní třídy - poplatky se diferencují v souladu s vyvolanými externími náklady,
- hmotnost vozidla- v současnosti se řeší podle počtu souprav nebo náprav vozidla, v budoucnu se počítá se zavedením systému WIM (Weight - In - Motion), který díky husté síti senzorů zjistí aktuální hmotnost na nápravu za pohybu,
- doba výkonu, respektive časový faktor, v určitých případech dokáže ovlivnit i dopravní špičky.

Zpoplatněné úseky pozemní komunikace jsou i v České republice. Stanovuje je Zákon č. 13/1997Sb., o pozemních komunikacích, ve znění Zákonu č. 80/2006 Sb. a Zákonu č. 347/2009 Sb.: konkrétní provedení upravují prováděcí předpisy. Systém elektronického mýta založený na výkonovém zpoplatnění, uvedený v roce 2007 do provozu, zahrnoval pouze motorová vozidla s největší povolenou hmotností nad 12 tun. V současné době elektronickému mýtnému podléhají motorová vozidla, která přesahují povolenou hmotnost přes 3,5 tony. Motorová vozidla s největší povolenou hmotností do 3,5 tony (bez ohledu na hmotnost jejich přívěsu) mají povinnost zakoupit dálniční kupon, který platí pro příslušné časové období deset dnů, měsíc či jeden kalendářní rok [9].

Úhrada tzv. uživatelského (časového) poplatku za užívání rychlostních silnic a dálnic silničním motorovým vozidlem, nebo jízdní soupravou se prokazuje dvoudílným kuponem. Jedna část je trvale vylepena na určeném místě čelního skla vozidla a druhá část se přikládá k dokladům o vozidle.

V České republice je výše mýtného stanovena součtem všech mýtných úseků zpoplatněných na pozemní komunikaci. Sazby mýtného se diferencují na základě:

- emisní třídy vozidla
 - vozidla splňující emisní požadavky do třídy EURO 2 včetně
 - vozidla splňující emisní požadavky třídy EURO 3 – EURO 4
 - vozidla splňující emisní požadavky třídy EURO 5 a vyšší
- počet náprav vozidla (jízdních souprav)
 - vozidla (soupravy) se dvěma nápravami
 - vozidla (soupravy) se třemi nápravami
 - vozidla (soupravy) se čtyřmi nápravami a více nápravami
- kategorie, třída komunikace
 - dálnice a rychlostní silnice
 - vyznačené úseky silnic I. třídy
- podle dne v týdnu
 - pátek od 15.00 do 21.00 hodin
 - ostatní doba v týdnu.

Novelou zákona a nařízením vlády č. 243/2010 Sb. jsou od 1. 9. 2011 stanoveny jiné sazby pro autobusy, tj. vozidla, která podléhají mýtnému a mají kategorii M2 a M3 podle Zákona č. 56/2001 Sb. a směrnice EU 2007/46/ES [9].

3 Charakteristika podniku

Předmětem podnikání a hlavní charakteristikou je internetový obchod obchodpovlečení.cz se zaměřením na dětské ložní povlečení. Forma provozování je živnostenský list na fyzickou osobu Bc. Martin Adámek.

3.1 Založení společnosti

Náplň bakalářské práce se vztahuje k firmě Obchodpovlečení.cz, jejíž založení bylo 21. 2. 2012. V začátcích podnikání nabízela firma sortiment pro širokou veřejnost, nakupovali látku od českého výrobce a šití jednotlivých zakázek řešili formou outsourcingu v šicích dílnách u soukromých subjektů. Začátkem roku 2013 přišla zásadní změna. Firma svou nabídku zacílila pouze na konkrétní skupinu a to na mateřské školky a instituce předškolního vzdělávání. Tenhle krok se ukázal jako zásadní v podnikatelském rozvoji a díky dobře cílenému marketingu došlo ke zvýšení poptávky. Mělo to ale i za následek vznik jiného problému. Externí firmy nedokázaly našít potřebný objem zakázek, docházelo k nedodržení dodacích lhůt a s tím vzrůstaly náklady. Firma si uvědomila, že pokud se chce nadále rozvíjet, je nezbytné začít šít sama. Proto si v červenci roku 2014 pronajala nebytové prostory, které slouží jako sklad materiálu, kancelář a zároveň i šicí dílna. Zaměstnala dva zájemce z pracovního úřadu na pozice šičky a administrativní pracovnice. Firma měla možnost na ně čerpat dotace, které částečně pokryly výdaje na vybavení šicí dílny. Převedení šití v insourcing se stalo mezníkem v jejich podnikání a otevřelo jim další možnosti růstu.

3.2 Současný stav

V současné době firma zaměstnává čtyři zaměstnance. Tři na pozici šičky a jednoho na administrativu. Za uplynulý rok 2014 se firma stala jedničkou na tuzemském trhu. Dodává povlečení 38 procentům mateřských školek a expandovala i na slovenský trh. Společnost má jako dlouhodobou vizi pokrýt celou Evropu. Momentálně se zaměřuje na severské země. Prvotně na Švédsko, které i tato bakalářská práce analyzuje a ze Švédska by chtěli pokračovat do Finska, Dánska a Norska. Severské země patří mezi státy se silným sociálním programem a podporou vzdělávacích a předškolních zařízení. Poptávka přesahuje nabídku, což je ideální podnikatelské prostředí.

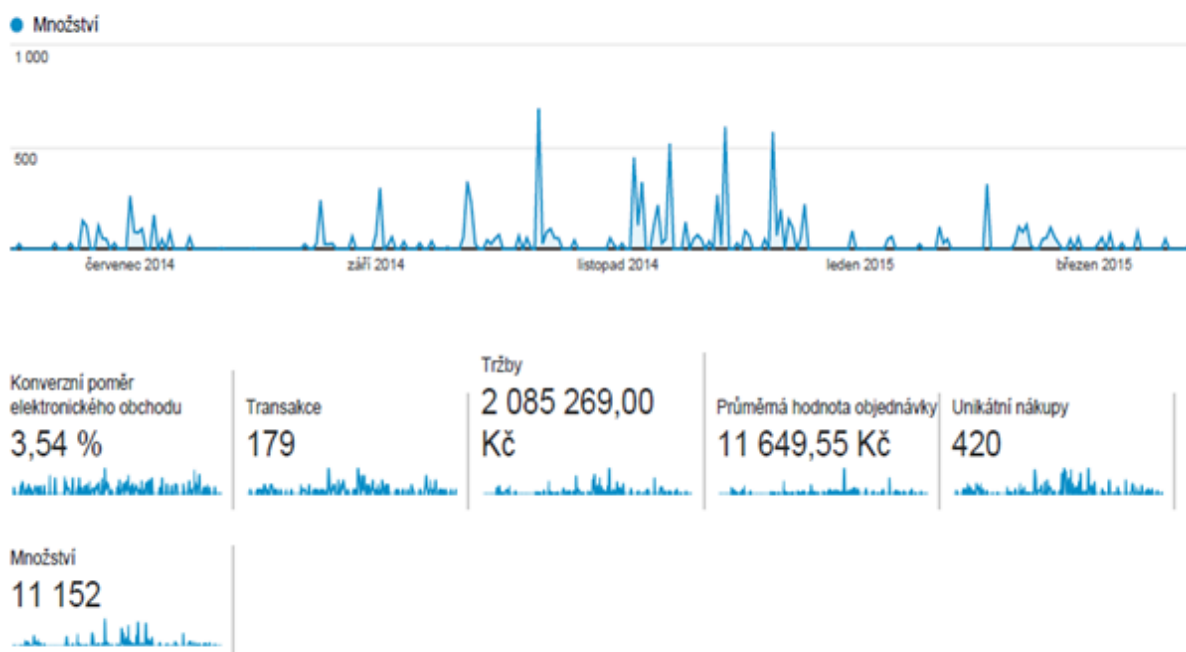
Při aktuálním stavu zaměstnanců a strojního vybavení lze našít o 180 ks ložního povlečení více za měsíc než je současná produkce firmy. Toto množství dostatečně pokryje plánovaný měsíční odbyt při expanzi na švédský trh. Analýzou externí společnosti se při vstupu nového podnikatelského subjektu na švédský trh neočekává množství objednávek

přesahující 130 ks za měsíc. Díky rezervám ve výrobě není nutná restruktulizace šicí dílny, ani přijímání dalších šiček. Bakalářská práce se tedy zaměří především na distribuci výrobků.

Firma si každoročně klade za cíl meziroční nárůst objednávek o 25 %. V roce 2014 dosáhla nárůstu dokonce o 154 % oproti roku 2013. Její roční obrat za rok 2013 činil kolem miliónu korun a v roce 2014 již kolem dvou miliónů korun. Pro rok 2015 si slibuje zpevnit postavení v České republice i na Slovensku a významně se přiblížit vstupu na švédský trh.

Internetový obchod je velice specifický oproti výrobním závodům a jiným druhům podnikání. Ale jako každé podnikání nese určité prvky, na které je velice důležité se zaměřit a neustále je zdokonalovat, aby firma získala konkurenční výhodu. Podstatou práce není analýza e-shopu, a proto uvede jen pár příkladů. Jako prvotní je kvalitní doména. Musí specifikovat podstatu podnikání, jednoduše zapamatovatelná a originální. Není vhodné používat dlouhý název, ale krátký a výstižný. Popisky produktů musí obsahovat klíčová slova, která potenciální zákazník uvádí do vyhledávače. To je prioritní věc při obchodování na internetu. Pokud se obchod ve vyhledávači neobjeví na prvních pěti stranách, je velice pravděpodobné, že ani žádná objednávka nenastane. Málo nadšenců projde stovku e - shopů, aby porovnávali zboží na každém z nich, ale většinou se spokojí s první desítkou. Pokud patříte mezi úspěšné obchody, začnete se zaměřovat na počet návštěvníků, na dobu prohlížení stránek, počet objednávek a především na konverzní poměr obchodu. Následující grafy znázorní množství objednávek a konverzní poměr obchodu. **Z důvodu ztráty údajů podnikajícího subjektu se graficky analyzují údaje od 1. 6. 2014.**

Graf 3.1 Znázornění objednávek a tržeb

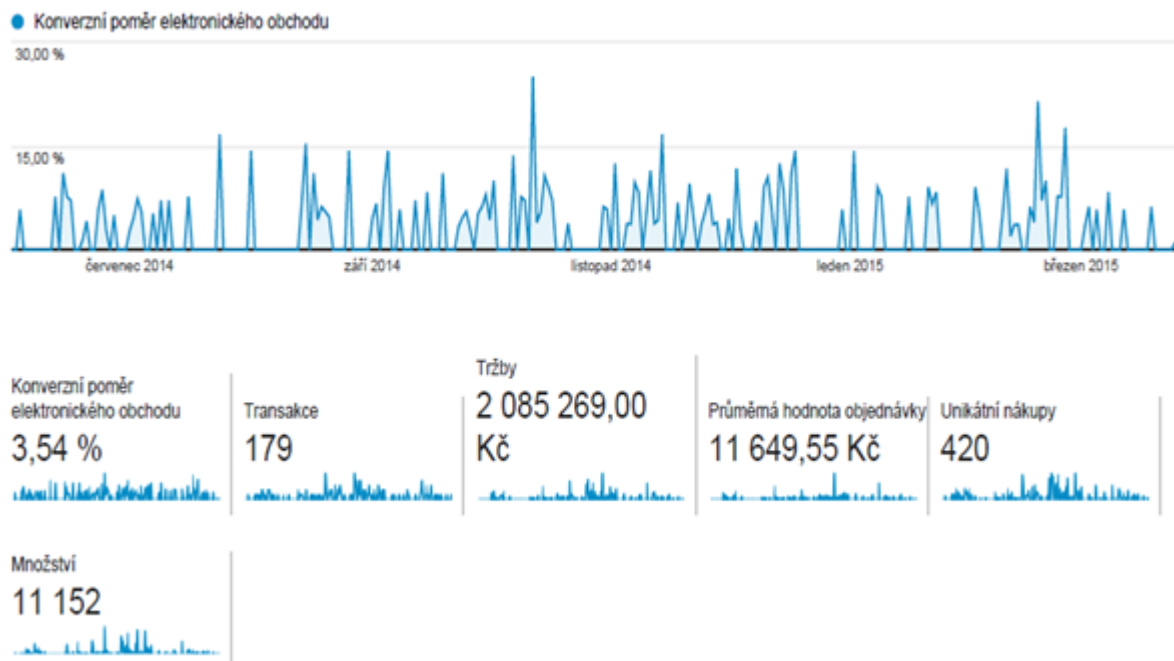


Zdroj: <http://www.google.com/analytics/>

V grafu 3.1 je na ose Y vyznačeno množství objednávek a na ose X jednotlivé období. Období je bez pár dnů za uplynulé tři kvartály. Dále je pod grafem:

- na **prvním** místě konverzní poměr, na ten konkrétně bude zacílen následující graf,
- na **druhém** místě položka transakce, která nám vyjadřuje počet přihlášených do newsletter,
- na **třetím** místě je znázorněno celkové množství tržeb za analyzované období,
- na **čtvrtém** místě průměrná hodnota objednávky,
- **pátou** pozici znázorňují unikátní nákupy. To jsou ty nákupy, při kterých zákazník ještě není registrován a při první návštěvě internetového obchodu dojde k objednávce,
- a na **šestém** místě celkové množství objednávek.

Graf 3.2 Znáznornění konverzního poměru



Zdroj: <http://www.google.com/analytics/>

V **Grafu 3.2** je na ose Y znázorněno procento konverzního nákupu a na ose X jednotlivé období. Z pohledu podnikatelského subjektu je to důležitá veličina, čím vyšší procento, tím lepší pro firmu. Konverzní poměr vyjadřuje kolik z návštěvníků stránek si objedná zboží.

$$\text{konverzní poměr \%} = \frac{\text{celkový počet návštěvníků}}{\text{realizovaný počet objednávek}}$$

4 Analýza distribučních firem

Následné analýzy jsou zaměřeny na logistické a distribuční náklady českých a švédských přepravců, nákladů vlastního vozového parku a nákladů spojených s přepravou zboží. Dle zjištění vyplývajících z průzkumu outsourcingové firmy je předpoklad, že v prvních měsících expanze na švédský trh by měsíční počet objednávek nepřesáhl sto třicet kusů. Na základě daných zjištění se z daného množství bude vycházet v následujících výpočtech této bakalářské práce.

4.1 Kurýrní dopravci v Česku

Během analýzy bylo formou e-mailu osloveno několik dopravců působících v ČR. Jednalo se buď o zavedené firmy s dlouholetou tradicí a kladnou recenzí, nebo byli osloveni menší soukromníci a dopravci. U jiných se kalkulace provedly přímo na oficiálních stránkách, kde se zadaly požadované parametry. Práce zjišťovala hodnotu přepravy balíku ve váhové kategorii 15–20 kg, v rozměrech 500x500x500 mm a s pojištěním balíku na 5 000 Kč. Tato varianta by byla při doručení balíku přímo ke koncovému zákazníkovi. Dále objednání dodávky do 3,5 t; plně vytížené pro účely firmy s pojištěním nákladů na 500 000 Kč. V této variantě se počítá s překladištěm ve Stockholmu, kde by se exportovaly našité výrobky a podle objednávek zákazníků dále rozesílaly místní kurýrní službou. Tato varianta se bude rozpracovávat ještě později, a to při variantě pořízení vlastní dodávky a na vlastní náklady provozovatele převážet materiál. Nejdůležitějšími atributy jsou cena a dodací lhůta. Jedná se o trasu z Frýdku – Místku v České republice do Stockholmu ve Švédsku. Z firem, které odpověděly a následnou selekcí, se zde interpretuje přehled jednotlivých nabídek.

Společnost MTM Transport

1/ auto do 3,5 t v relaci Frýdek-Místek – Stockholm (auto vytížené pouze pro účely firmy) cena **54.450,-Kč s DPH**.

Nakládka probíhá v den, dle přání klienta. Objednávka 2 dny před požadovaným datem nakládky, tranzitní doba **2-3 dny**.

2/ Stejně množství zboží jako v první variantě, ale sběrnou službou v kombinaci s jiným zbožím. Cena **45.980,-Kč s DPH**.

Odjezd je v úterý a v pátek, zboží je nutno vyzvednout den předem, nebo ráno v den odjezdu.

Dodání při úterním termínu odjezdu je ve čtvrtek/pátek. A při pátečním odjezdu je termín dodání v pondělí/úterý .

3/ Sběrná služba na balíky je nejméně ekonomicky zajímavá varianta. Doprava jednoho balíku by vyšla přibližně na **5.000,-Kč + DPH**. Odjezdy opět v úterý a v pátek.

Společnost UPS

Tab. 4.1 Cenová nabídka společnosti UPS Standard

Země	5 kg	10 kg	20 kg	35 kg	70 kg
Anglie	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Belgie	671 Kč	678 Kč	710 Kč	744 Kč	916 Kč
Bulharsko	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Dánsko	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Estonsko	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Finsko	771 Kč	835 Kč	932 Kč	1 047 Kč	1 239 Kč
Francie	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Chorvatsko	671 Kč	678 Kč	710 Kč	744 Kč	916 Kč
Irsko	771 Kč	835 Kč	932 Kč	1 047 Kč	1 239 Kč
Itálie	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Litva	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Lotyšsko	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Lucembursko	671 Kč	678 Kč	710 Kč	744 Kč	916 Kč
Maďarsko	523 Kč	625 Kč	652 Kč	724 Kč	810 Kč
Monako	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Německo	523 Kč	625 Kč	652 Kč	724 Kč	810 Kč
Nizozemí	671 Kč	678 Kč	710 Kč	744 Kč	916 Kč
Polsko	523 Kč	625 Kč	652 Kč	724 Kč	810 Kč
Portugalsko	771 Kč	835 Kč	932 Kč	1 047 Kč	1 239 Kč
Rakousko	523 Kč	625 Kč	652 Kč	724 Kč	810 Kč
Rumunsko	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Řecko	771 Kč	835 Kč	932 Kč	1 047 Kč	1 239 Kč
Skotsko	740 Kč	804 Kč	856 Kč	930 Kč	1 064 Kč
Slovinsko	671 Kč	678 Kč	710 Kč	744 Kč	916 Kč
Španělsko	771 Kč	835 Kč	932 Kč	1 047 Kč	1 239 Kč
Švédsko	771 Kč	835 Kč	932 Kč	1 047 Kč	1 239 Kč

Zdroj: <http://www.baliko.cz/kalkulator-postovneho>

V nabídce společnosti UPS Standard, je žlutou barvou zvýrazněna zóna přepravy zboží, dále váhová kategorie, která je v normě zadaných parametrů a v neposlední řadě cena balíku.

- Pojištění zásilky do 2 500 Kč je zdarma,
- poplatek za pojištění činí 2% z pojistné částky,
- minimální poplatek činí 199 Kč.

V zadaných parametrech se požadovalo pojištění zboží na 5000 Kč, ale vzhledem k finanční nabídce firmy by bylo dostatečné pojištění do 2500 Kč, které by bylo zdarma. U této společnosti nelze domluvit pronájem vozidla, pouze sběrnou balíkovou službu [15].

Společnost PPL - Profesional Parcel Logistic

Společnost PPL patřila mezi první oslovené společnosti. Podnikatel, Bc. Martin Adámek, má pozitivní zkušenosti s jejich službami a každodenně je využívá k tuzemské přepravě i přepravě na Slovensko. Má nastavené individuální smluvní podmínky vzhledem k objemu přepravy. Jelikož se zpočátku takový objem přepravy do Švédska neplánuje, pro účely bakalářské práce se dá použít ceník zveřejněn na oficiálních stránkách.

Tab. 4.2 Tarifní a tranzitní zařazení Švédska

Země	Zóna	Počet dnů přepravy
Švédsko	3	4

Zdroj: <http://www.ppl.cz>

Tab. 4.3 Tabulka cen dle tarifního zařazení

Ceník produktu Exportní balík (v Kč)				
Hmotnost do:	Tarifní zóny			
	1	2	3	4
1 kg	528,-	858,-	1045,-	1330,-
3 kg	693,-	1111,-	1375,-	1704,-
5 kg	792,-	1243,-	1595,-	2034,-
7 kg	880,-	1397,-	1705,-	2188,-
10 kg	1012,-	1573,-	1925,-	2474,-
12 kg	1100,-	1705,-	2145,-	2684,-
15 kg	1166,-	1870,-	2295,-	2849,-
20 kg	1276,-	1980,-	2365,-	3014,-
25 kg	1342,-	2090,-	2530,-	3234,-
30 kg	1452,-	2200,-	2750,-	3509,-

Zdroj: <http://www.ppl.cz>

V **tab. 4.2** je zařazení Švédska do tarifní zóny a počet dnů přepravy. Podle tarifní zóny a dřívější váhové specifikace balíku, je v **tab. 4.3** označena váhová kategorie balíku a následná cena v tarifní zóně.

V ceně je zahrnut palivový příplatek, příplatek za pojištění i mýtné.

Společnost DHL

Tab. 4.4 Tarifní a tranzitní zařazení Švédska

Země	Tarifní zóna	Doba definice	Počet dnů přepravy
Švédsko	3	1	4
Pojištění zásilky		1% z hodnoty zásilky, minimálně 300,- Kč	
Palivový příplatek		10% -12%	

Zdroj: <http://www.dhl.cz/es.html>

Z přílohy 1 byl čerpán údaj ze sloupce tarifní zóna 3 pro potřeby výpočtu a váhová kategorie je vybrána dle předešlých údajů.

$$\begin{aligned} & \mathbf{Balík\ 15kg + pojištění\ na\ 3000\ Kč + 11\%\ palivový\ příplatek} \\ & \mathbf{= 1108Kč + 300Kč + 122Kč = 1530\ Kč} \end{aligned}$$

Společnost Pošta bez hranic

Tab. 4.5 Cenová nabídka dle hmotnosti balíku

Hmotnost balíku	Cena
do 10 kg	605 Kč
do 20 kg	726 Kč
do 30 kg	763 Kč

Zdroj: http://www.postabezhranic.cz/cenik_ostatni_staty.php

Pojistění zásilky do 50 000 Kč zdarma. Čas doručení do dvou dnů. Firma dále na sebe přebírá veškeré administrativní náležitosti co se týče přepravy, reklamace a i vratek zboží.

4.1.1 Zhodnocení českých dopravců

Tab. 4.6 Shrnutí hodnoty zásilek při sběrné službě dle jednotlivých nabídek

Společnosti	Balík 15 kg
MTM Transport	5000 Kč
UPS Standard	932 Kč
PPL	2255 Kč
DHL	1530 Kč
Pošta bez hranic	726 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V **tab. 4.6** jsou zahrnuty konečné částky jednotlivých firem při sběrné službě. Tučným je označena konkurenčně nejvýhodnější nabídka společnosti **Pošta bez hranic**. Tato cenová nabídka je natolik výhodná, že se primárně zohlední v následujících výpočtech a bude se s ní pracovat. Ostatní společnosti i přes svou dobrou pověst nemohou cenově konkurovat. Ale to není vůbec na škodu, protože při bližším zkoumání portfolia firmy Pošta bez hranic se zjistilo, že spolupracuje se společnostmi UPS Standard, DHL, PPL, DPD atd. To zajistí kvalitu služeb.

Z oslovených firem se k pronájmu dodávky vyjádřila pouze společnost MTM transport. Tato nabídka se bude později srovnávat s analýzou nákladu provozu vlastní dodávky.

4.2 Kurýrní dopravci ve Švédsku

Tato kapitola se zaměří na kurýrní dopravce ve Švédsku. Zadané parametry na balík i na společnost jsou totožné jako v případě hledaných přepravců v České republice. Pro připomenutí, váhová kategorie balíku 15 - 20 kg a rozměry balíku 50x50x50cm. Samozřejmě se hledá ekonomicky a časově nejvýhodnější varianta přepravy. Jediným rozdílem je, že u švédských přepravců se jedná pouze o tuzemskou přepravu zboží a u českých firem nás zajímala především mezinárodní přeprava.

Průzkumem trhu se nabízejí dva nejrozšířenější a ekonomicky nejvhodnější dopravci. Jedním je společnost Bussgods. Místními obyvateli velmi oblíbený způsob přepravy, používán především pro přepravu větších balíků, cyklistických kol apod. Na stránkách firmy se dá zadat velikost balíku, váha a adresa odesílatele i příjemce. Kalkulačka vyhotoví cenu i s potřebným pojištěním zásilky na míru. Nejlevnější varianta je vyzvednutí na poště. Doručení dobírkou, která se ve velké míře nabízí u internetového obchodu, je dražší o 60 SEK. Dalším důležitým faktorem je vzdálenost a jestli se jedná o přímořská města nebo vnitrostátní, kde u vnitrostátních jde cena strmě nahoru. Konečná cena na dobírku začíná na 495 SEK. Při delší trase z jihu na sever do vnitrozemí se cena vyšplhá až k 759 SEK. Při použití kurzu 2,86 Kč/1SEK je cena v přepočtu [27]:

Nejlevnější cena zásilky $435 \cdot 2,86 = 1\,244$ Kč

Nejlevnější cena při dobírce $495 \cdot 2,86 = 1\,416$ Kč

Horní hranice ceny zásilky $759 \cdot 2,86 = 2\,171$ Kč

Zdroj: <http://www.bussgods.se/>

Druhou variantou je Švédská pošta, nejpoužívanější způsob posílání zásilek, která má pověst jako nejspolehlivější a cenově nejpříznivější. Zde začíná posílání zásilky na 425 SEK, při vyzvednutí na poště a cena dobírkou je 520 SEK. Cena se dle místa příjemce tak razantně nemění, což je v mnoha případech výhodou [28].

Nejlevnější cena zásilky $425 \cdot 2,86 = 1\,216$ Kč

Cena při dobírce $520 \cdot 2,86 = 1\,487$ Kč

Zdroj: <http://skicka.posten.se/skicka/Pages/start.aspx>

Pro účely bakalářské práce, i při realizaci přepravy, není nutné doporučit pouze jednoho přepravce. Podle specifikace zásilky se dá v různých případech kombinovat způsob

přepravy. Tato kapitola je doplňující nákladovou položkou při účelech distribuce. Záleží i na podnikatelském subjektu, jestli si s dopravci vykonstruuje vlastní, mnohem výhodnější cenu za dopravu při větším množství zásilek. Pro účely práce se bude vycházet z nabídky Švédské pošty, a to z částky **1 216 Kč**.

4.3 Pořízení dodávky a její provoz

Tato kapitola se bude zabývat pořízením zánovní dodávky. Cena dodávky se bude odvíjet od průměrných nabídek trhu. To znamená, že se bude přihlížet nabídkám několika autobazarů a ceny se porovnají. Bude se přihlížet na stav vozidla, rok výroby, najeté kilometry na tachometru, velikost ložné plochy a nosnost přepravovaného nákladu. Koupě nového automobilu je v současnosti nežádoucí z důvodu vysokých pořizovacích nákladů. Cena nových dodávek je vysoká a takové velké množství finančních zdrojů, by firma najednou nebyla schopná uvolnit a musela by se financovat formou leasingu.

Majitel Martin Adámek si zakládá na tom, že podnikání vybudoval na bezdlužnosti a svou ideologii nechce momentálně měnit. Nevýhodou také je, že hodnota těchto automobilů se rychle snižuje. Jak nová, tak i pár let starší dodávka poslouží účelům podnikání stejně, musí se ovšem počítat i s amortizací. Pokud má člověk trpělivost při hledání, pořídí zachovalé vozidlo. Potom rozdíl mezi novým a například o pět let starším vozidlem je až 60 %. Další věcí je to, že s převážením materiálu dodávkou se počítá v prvních měsících podnikání. Pokud by se firma uchýtila ve Švédsku, určitě by se snažila rozšířit i do sousedních severských států a množství zásilek by dodávka nepokryla. V té chvíli by se zvažovala varianta nákladní, nebo kamionové přepravy. Dodávka by v tuto chvíli byla již nepotřebná a z toho důvodu by při následném prodeji došlo k větší ztrátě u nového vozidla, než při prodeji staršího.

Dle plánované délky trasy a četnosti jízd se do kalkulace zahrne výměna olejů, nákup pneumatik, povinné ručení na motorová vozidla a položka na nečekané události, jako jsou výměna mechanizovaných dílů, servis apod. V další části se popíše délka trasy z Frýdku-Místku do Stockholmu. Podle množství převáženého materiálu, četnosti jízd a jiných nákladů zjistíme roční, měsíční a průměrnou výši nákladů na jednu cestu z Frýdku-Místku do Stockholmu. K nákladům se připočte i mzdová odměna pro řidiče. Celkový výsledek poslouží jako dílčí část výpočtu varianty pro pořízení skladu ve Švédsku a bude protiváhou nabídky společnosti MTM při pronájmu jejich služeb přepravy.

Během analýzy se nabízela varianta nejkratší přepravy do Stockholmu, vedla několika zeměmi a jednotlivé náklady za mýtné a silniční známky by byly vysoké. Z toho důvodu se

přijme varianta neekonomičtějšího řešení, i když bude časově o pár hodin delší. Pojede se z Frýdku-Místku do Polska, do přístavu Świnoujście. Po zpoplatněné silnici cesta potrvá 7 h 34min a bude dlouhá 715km. Na nezpoplatněné silnici potrvá 8 h 52 min a bude dlouhá 687 km, vycházet se bude tedy z této varianty.

Cena trajektu je v mnoha ohledech proměnlivá, odvíjí se od počasí, jaký je den a od společnosti. V kategorii auto do 3,5 t; přes týden a v dopoledních hodinách se stanoví částka 10 000Kč i při cestě zpět. Trasa trajektem potrvá přibližně 8 h.

Z přístavu Ystad do Stockholmu nejsou další znatelné poplatky, mýtný systém zahrnuje až nákladní přepravu nad 3,5 t a kamionovou dopravu. Při práci na pozemní komunikaci může dojít k objížděce přes chráněnou oblast, kde se platí ekologická daň. Tato daň je symbolická a není finančně citelná, abychom ji zahrnovali dle jednotlivých oblastí. Jízda z přístavu do Stockholmu je dlouhá asi 616 km a potrvá přibližně 7 h.

Aby se zefektivnila výtěžnost dodávky na cestě zpět automobil nepojede nevytížený, ale bude naložen zbožím jiného podnikatelského subjektu, a tím se pokryje část nákladu na dopravu. Došlo již k předběžné ústní dohodě se společností dovážející elektroniku ze Švédska. Společnost by akceptovala zaplatit za službu 15 000 Kč za jednu trasu ze Stockholmu do Ostravy. Pro potřeby práce se bude počítat s touto částkou, samozřejmě není do budoucna vyloučeno vyhledat i jiné dovozce a vyjednat lepší podmínky. V momentální situaci je tato částka více než uspokojující a je lepší přistoupit na tuto nabídku, než dodávku nevytížit.

Mezi dodávkami se zvažovaly varianty Mercedes Sprinter, Volkswagen Crafter, Ford Transit, Renault Master a Trafic, Fiat Ducato, Peugeot Boxer a Citroen Jumper. Při srovnání ceny náhradních dílů, spolehlivosti a po konzultaci s několika dopravci se zvolí varianta Ford Transit.

Technické parametry dodávky

Ford Transit 2.2. TDCi, 85 KW, rok výroby 2010, **cena 250 000 Kč** i s přepisem vozidla, stav tachometru 120 000 km, užitná hmotnost 1 006 kg.

Průměrná spotřeba 10 l / 100 km. Cena **1 l nafty** se stanoví na **29,90 Kč**. Náklady na jeden ujetý kilometr tedy činí **2,99 Kč**.

Cena jednotlivých dílů, olejů a nezbytného vybavení při pořízení:

- palivový filtr - cena **200 Kč** (výměna po 40 000 km),
- olejový filtr - cena **150 Kč** (výměna spolu s olejem po 15 000 km),
- olej Mogul Diesel Ultra - 5W- 30 – **58 l** (10x výměna oleje) / **9 088 Kč**,
jedna výměna oleje činí 908 Kč

Zdroj: <http://www.autokelly.cz/>

Celkové náklady při jedné výměně oleje :

Za rok se plánují **4 výměny** oleje vzhledem k plánovaným kilometrům.

908 Kč (olej) + 150 Kč (olejový filtr) + 200 Kč (práce mechanika) = **1 258 Kč**

$$1\ 258 \cdot 4 = 5\ 032\ \text{Kč}$$

Pneumatiky:

- Letní – Bridgestone **4 · 1 970 Kč**
- Zimní – Barum **4 · 1 777 Kč**

Zdroj: <https://www.nejlevnejsipneu.cz/>

Podle množství najetých kilometrů za rok, se počítá s životností pneumatik 4 roky, jak u letních, tak u zimních. Celková cena tedy je:

$$(4 \cdot 1\ 970) + (4 \cdot 1\ 777) = 14\ 988\ \text{Kč}$$

Přepočtem na **1 rok**: $14\ 988 \div 4 = 3\ 747\ \text{Kč}$

Je třeba připočíst i dvakrát ročně přezouvání pneumatik a jejich vyvážení.

Při plánovaných dvou trasách za měsíc se **ročně** ujede 64 800 km (2 700 km/měsíc).

Celkové náklady za rok tedy činí:

$$2 \cdot 450\ (\text{přezutí a vyvážení}) + 3\ 747 = 4\ 647\ \text{Kč}$$

Povinné ručení:

2 768 Kč / za rok (s plným bonusem)

Zdroj: <http://www.srovnavač.cz/povinne-ručení>

Stanice technické kontroly

Dodávka musí také projít technickou kontrolou a měřením emisí. Provádí se jednou za dva roky a určuje, zda je automobil schopen provozu na pozemní komunikaci. Cena se liší od místa vykonání STK.

Ve Frýdku-Místku technická kontrola činí 760 Kč, emisní kontrola 650 Kč. Celková částka dosahuje **1 410 Kč**. Přepočtem na **jeden rok** to činí **705 Kč**.

Zdroj: <http://www.stk-frydek-mistek.cz/>

Vzdálenost trasy

Tab. 4.7 Zobrazení jednotlivých zastávek trasy

Trasa (zpáteční)	Čas (h)	Počet km/litr pohonných hmot	Cena trajektu (Kč)
Frýdek - Místek → Polsko, Świnoujście	18	1380/2,99	-
Polsko, Świnoujście → Švédsko, Ystad	16	-	10000
Švédsko, Ystad → Švédsko, Stockholm	15	1240/2,99	-
Celkem	49 h	8073 Kč	10000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jízda po Stockholmu, nákladka elektroniky + výkladka elektroniky v Česku přibližně 80 km.

Je třeba započítat čas potřebný pro naložku + výkladku a čas pro odpočinek. Tyto nutné prostoje se zahrnou v tab. 4.8.

Tab. 4.8 Harmonogram trasy i s nutnými prostoji

Popis trasy	Čas
Výjezd Frýdek-Místek – přístav Świnoujście, Polsko	1 h – 11 h
trajekt Świnoujście, Polsko – Švédsko, přístav Ystad	11 h – 19 h (čas na spánek)
Švédsko, přístav Ystad – Stockholm, zázemí firmy	19 h – 2:30 h
Čas na spánek ve firmě	2:30 h – 9 h
Výkladka ve firmě	9 h – 10 h
Nákladka zboží a výjezd ze Stockholmu	10 h – 14 h
Stockholm- Švédsko, přístav Ystad	14 h – 21:30 h
Trajekt z přístavu Ystad – přístav Świnoujście, Polsko	22:30 h – 6:30 h (čas na spánek)
Přístav Świnoujście, Polsko – příjezd do Česka	6:30 h – 15:30 h
Výkladka materiálu a zaparkování vozidla	15:30 h – 17:00 h
Celkový čas jedné trasy	64 h

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový čas jedné trasy činí **64h**. Odměna pro řidiče na základě dohody o provedení práce činí 4 480Kč (70 Kč/64 h).

Celkové roční náklady:

Tab. 4.9 Jednotlivé položky ročních nákladů

Položka	Výpočet	Celková částka
Pohonné hmoty	$64\,800 \cdot 2,99$	193 752 Kč
Mzdové náklady řidiče	$24 \cdot 4\,480$	107 520 Kč
palivový filtr + olej a nezbytnosti + pneumatiky a práce	$200 + 1\,258 + 4\,647$	6 105 Kč
Trajekty	$24 \cdot 10\,000\text{ Kč}$	240 000 Kč
Roční povinné ručení		2 768 Kč
STK přepočtem na jeden rok vychází	$1\,410 \div 2$	705 Kč
Pro nepředvídatelné závady se stanoví roční fond na opravy		10 000 Kč
Celkem		560 850 Kč
Celkové náklady za měsíc		46 738 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V tab. 4.9 je promítnutá celková částka ročních nákladů a zároveň měsíčních nákladů na provoz dodávky. Náklady na jednu trasu činí **23 369 Kč**.

Náklady na jednu trasu snižené o platbu **15 000 Kč** firmy využívající naší služby převozu.

$$23\,368,75 - 15\,000\text{ Kč} = \mathbf{8\,368,75\text{ Kč}}$$

Tato částka vyjadřuje provozní náklady na jednu trasu z Frýdku-Místku do Stockholmu a zpět. Je třeba brát ohled a uvědomit si, že zde není zahrnut počáteční vklad 250 000 Kč na pořízení dodávky. Ale na první pohled je zřejmé, že využití outsourcingu přepravy, konkrétně společnosti MTM, která požadovala **54 450 Kč** za jednu trasu je nemyslitelné. A pokud se bude vycházet z varianty pořízení skladu ve Švédsku, investice do vlastní dodávky se skutečně vyplátí.

4.4 Mzdové náklady

Kapitola mzdové náklady se bude zabývat finančními náklady na dva zaměstnance. Jedním je Čech s plynulou švédštinou, případně správce webu komunikující švédským jazykem a druhým bude skladník obsluhující provozovnu ve Švédsku.

4.4.1 Český správce webu, Čech s plynulou švédštinou

U správce webu české národnosti se ve většině případech předpokládá středoškolské až vysokoškolské vzdělání v oboru IT, několik let praxe na obdobné pozici apod. Hlavním požadavkem ovšem je, aby dotyčný správce české národnosti uměl švédštinu na komunikativní úrovni slovem i písmem. Švédové si ztěží vyhledají český web, nechají si ho přeložit a objednají si zboží. Je třeba založit švédský e-shop ve švédštině. Nejde ho tvořit s překladacem, gramatika nikdy není na úrovni mluvčího a působilo by to nevěrohodně. Další věcí je, pokud by zavolal zákazník je nutné, aby ho správce přivítal v jeho rodném jazyce a věnoval se mu. Angličtina v tomto případě by mohla zákazníka znejistit, že se jedná o zahraniční obchod a dostal by strach, zda se nejedná o podvodné jednání. V neposlední řadě péče o e-shop je každodenní záležitostí, tvorba popisků, vytváření akcí, marketingu a pokud nejsou znalosti dotyčného jazyka, je to nereálné. Najít kombinaci člověka s IT praxí a plynulou švédštinou je velice náročné a pokud se už někdo takový najde, finančně to nebude příliš efektivní. Proto se spíše počítá s variantou člověka, který disponuje pouze švédským jazykem. Pan Adámek nemá vzdělání v IT oblasti, ale vlastní iniciativou „pokus-omyl“ dokázal celý web vlastně vytvořit svépomocí. Za tu dobu nasbíral spousty praktických zkušeností a má i vysoké nároky na kvalitu a celkový image stránek. Zaměstnat správce by pro něj časově bylo příznivější, pokud by jej zaúkoloval a pak pouze kontroloval a vedl. Ale jako každý podnikatel se snaží mzdové náklady snižovat na minimum, takže mu více vyhovuje varianta překladatele a tvorba webu by byla pouze v jeho režii. Zaměstnání překladatele je dle jeho slov nejefektivnější varianta a švédština názorem pana Adámka není v naší zemi moc uplatitelná, pokud není doprovázena další odbornou praxí, vzděláním, či případně prací pro zahraniční společnost.

Vzhledem k nabídce trhu a platební ochotnosti zaměstnavatele se hrubá mzda pro asistenta překladatele švédského jazyka stanoví na 20 000 Kč.

Tab. 4.10 Výpočet daně z příjmu fyzických osob

Položka	Částka Kč	Výpočet
Hrubá mzda	20 000 Kč	
Super hrubá mzda	26 800 Kč	20 000 · 1,34
Daň před slevami	-4 020 Kč	26 800 · 0,15
Slevy na dani	+2 070 Kč	
Daň	-1 950 Kč	-4 020 + 2 070
SP za zaměstnance 6,5%	-1 300 Kč	20 000 · 0,065
ZP za zaměstnance 4,5%	-900 Kč	20 000 · 0,045
SP za firmu 25%	-5 000Kč	20 000 · 0,25
ZP za firmu 9%	-1 800 Kč	20 000 · 0,09
Čistá mzda	15 850 Kč	26 800 - 1 950 - 1 300 - 900 - 5 000 - 1 800

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tab. 4.10 je celkový přehled pro výpočet daně z příjmu fyzických osob. Tučně je označena super hrubá mzda, částka 26 800 Kč a tato částka je pro následné výpočty a analýzy nejpodstatnější, jako mzdový náklad pro zaměstnání asistenta překladatele.

4.4.2 Švédský skladník

Pokud dojde k založení provozovny ve Švédsku, je nutné i sehnat člověka obsluhující sklad a veškeré nezbytnosti kolem. Náplní práce by bylo vést skladovou evidenci, být přítomen při výkladce materiálu, vše zakládat dle řádu a norem skladu a evidenci navádět do systému firmy. Každý den by se přeposílaly nabídky zákazníků na sklad, které by skladník vychystal, zabalil, označil a přeposlal přes místní expresní službu. Evidenční kartu v PC by upravil podle vyskladněného materiálu. Není to fyzicky, ani odborně náročná práce.

Předpokladem je samostatnost a pečlivost při evidenci skladu. Pro tuto práci není ani nutná osmihodinová směna. Stačily by i čtyři hodiny denně. Bude se tedy jednat o zkrácený úvazek. Může to být student, který si chce přivydělat, cizinec, nebo osoba s lehkým zdravotním handicapem.

Švédský daňový systém je poměrně složitý. Tvoří jej státní daň přibližně 20-25 % a obecní daň, která se liší samosprávnými oblastmi. Pro oblast Stockholm to je 30,12 %.

Zaměstnanec tedy ze své hrubé mzdy odvádí až 56 % za rok. U vysoce příjmových osob s majetkem daň narůstá a roční odvody tvoří až 80 %. V tabulce níže se budou počítat především zákonné odvody pro zaměstnavatele. Přichází otázka stanovení výše mzdy pro skladníka. Švédsko se vyznačuje tím, že zde není zákonem stanovena minimální mzda, díky mnoha odborovým organizacím a téměř mizivé nezaměstnanosti existují tzv. kolektivní smlouvy. Jedná se o smlouvy mezi odbory a firmami, které zaručují příjmy zaměstnanců podle druhu profese a společnosti tuto hladinu respektují. Průměrná mzda ve Švédsku je kolem 390 000 SEK za rok. Tenhle průměr je vysoký a jsou zde zahrnuty všechny druhy profesí. Pro účely bakalářské práce je důležitější částka 14 400 SEK za měsíc. Tato nejnižší částka se dává u pomocných prací, uklízečkám apod. Jelikož se jedná o zkrácený úvazek a ve smlouvě se počítá se čtyřmi hodinami denně, stanoví se tedy částka 7 200 SEK za měsíc. Kurz 1 SEK / 2,86 Kč.

Tab. 4.11 Výpočet zákonných odvodů pro zaměstnavatele ve Švédsku

Položka	Procenta odvodu
Důchodové pojištění	10,21 %
Zdravotní pojištění	7,71 %
Odvod trhu práce	2,43 %
Penzijní pozůstatní pojištění	1,7 %
Rodičovské pojištění	2,2 %
Úrazové pojištění	0,68 %
Základní daň ze mzdy	7,49 %
Celková suma	32,42 %

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Super hrubá mzda} = 7\,200 + (7\,200 \cdot 0,3242) = 9\,534,24 \text{ SEK}$$

$$\text{Super hrubá mzda přepočtena na české koruny} = 9\,534,24 \cdot 2,86 = 27\,268 \text{ Kč}$$

5 Nákladová kalkulace pro založení provozovny ve Švédsku

Následující kapitola se zabývá nezbytnými náklady pro založení funkční provozovny ve Švédsku. V podkapitolách se popíše množství vybavení, pořizovací cena a také se nastaví režijní náklady provozu.

5.1 Vybavení provozovny

V této kapitole bude popsáno základní vybavení pro plynulý chod provozovny ve Švédsku a pořizovací ceny jednotlivých segmentů. Mezi základní vybavení patří notebook (pro kancelářské účely), úložné regály na zboží, stůl na balení materiálu, držák na smršťovací fólii, pracovní stůl, židle k pracovnímu stolu a skříně na zakládání archů. Není nutné dělat analýzy trhu a hledat nejlevnějšího prodejce apod. Pro potřeby práce se použijí částky z běžných velkoobchodních řetězců, které jsou cenově výhodné. Nábytek a židle se pořídí ve společnosti IKEA, notebook se pořídí z ALZA CZ, na úložné regály se použije internetové srovnání cen na portálu Heuréka.cz a pro smršťovací fólie se použije cena velkoskladu kancelářských potřeb.

Tab. 5.1 Ceny jednotlivého vybavení a jejich celkový součet

Vybavení	Množství ks	Cena Kč/ks
Notebook	1	9 990 Kč
Úložné regály	15	1 990 Kč
Stůl na balení materiálu	1	1099 Kč
Držák na smršťovací fólii	1	599 Kč
Pracovní stůl na PC	1	999 Kč
Židle k pracovnímu stolu	1	1 290 Kč
Úložné skříně	2	1 498 Kč
Celkem	27	46 823 Kč

Zdroj: <http://www.ikea.com/cz/>, <https://www.alza.cz/>, <http://www.ekobal.cz/>, <http://www.regaly-pro-man.cz/>

V tab. 5.1 jsou zaznamenány částky za jednotlivé vybavení a potřebný počet kusů. Tučně zvýrazněná položka celkem vyjadřuje celkovou částku všech položek. Tato částka bude součástí konečného výpočtu celkových pořizovacích nákladů.

5.2 Měsíční provozní náklady

Měsíční provozní náklady, nebo také režijní náklady nejsou zanedbatelnou složkou. Tato složka nákladů obsahuje měsíční zálohy na teplo, elektřinu a vodu. Další významnější součástí bude pronájem nebytových prostor. Vzhledem k lokalitě se očekává vysoký nájem. Poloha je ovšem důležitá, je to strategické místo, jak přístupností silniční infrastruktury, tak možností budoucí expanze do ostatních severských států a také urbanizace Stockholmu patří k největším ve Švédsku.

Samotné analýze předcházelo přečtení odborných článků zabývajících se nemovitostmi ve Švédsku a jejich formě vlastnictví. Osobní vlastnictví není běžnou formou, většina nemovitostí spadá pod bytová družstva a jiná sdružení nájemníků. Pronájem bytu je velice složitý a investičně nákladný. Skládá se obrovská kauce bytovému družstvu, ze kterého se postupně strhává i nájemné. U nebytových a kancelářských prostor to bývá jiné a vlastníci bývají developři. Ať jde o jakoukoli formu vlastnictví, tak 99 % obyvatel při prodeji i nájmu využívají realitní kanceláře. Prostory se tedy budou hledat přes webové stránky realitních kanceláří. Následovaly diskuze žijících Čechů na území Švédska a ve spoustě z nich odkazovaly na stránky www.hemnet.se jako největšího zástupce v oblasti realit. Nepodařilo se naleznout lukrativní nabídky, až na velice praktické stránce <https://objektvision.se> Tato stránka slouží jako portál, kde se dá porovnat mnoho nabídek realitních kanceláří. Zadájí se požadované parametry a portál vyhledá veškeré nabídky ve hledané lokalitě. Při důkladné analýze a porovnání jednotlivých nabídek se stanovila průměrná cena pronájmu jednoho m² za rok, hodnota energií na m² za rok a majetkové daně na m² za rok. Následujícími výpočty budou výsledkem provozní náklady za jeden měsíc. K účelům podnikání bude zapotřebí počítat s pronájmem **150 m²**. Kurz Švédské koruny je stanoven na **2.86 Kč/ 1 SEK**.

Tab. 5.2 Ceny jednotlivých služeb za m² a ceny při pronájmu 150 m²

Název služby	Cena 1 m ² / 1 rok v SEK	Cena 150 m ² / 1rok v SEK	Cena 150 m ² / 1měsíc v SEK	Cena 150 m ² / 1měsíc v Kč
Pronájem	800	120 000	10 000	28 600
Elektrická energie	70	10 500	875	2 502,5
Teplo	90	13 500	1 125	3 217,5
Majetková daň	51	7 650	637,5	1 823,25
Celkem	1 011	151 650	12 637,5	36 143

Zdroj: <https://objektvision.se>

Z tab. 5.2 je v řádku Celkem tučně označena částka 36 143 Kč. Jedná se o měsíční provozní náklady provozovny ve městě Stockholm.

6 Shrnutí a doporučení

V kapitole shrnutí a doporučení se budou zhodnocovat, sčítat a porovnávat výsledné částky analýz z předešlých kapitol. Výsledné kalkulace budou stěžejním pilířem pro výběr a doporučení nejvhodnější varianty distribuční strategie. První variantou je sběrná služba balíků a využití českého přepravce k distribuci zboží do zahraničí a zároveň zaměstnání překladatele švédštiny. Druhá varianta je založení a vybavení provozovny ve Švédsku, zaměstnání překladatele a brigádníka ve Švédsku a převoz materiálu do skladu ve Stockholmu.

U obou variant je nutné si uvědomit, že se vychází přibližně ze **130 zásilek měsíčně**. Jedná se o zavádění provozu společnosti ve Švédsku a z toho důvodu je nutné také stanovit, při jakém objemu zásilek je vhodnější použít variantu jedna, posílání zásilek z České republiky, a od jakého objemu otevřít provozovnu ve Stockholmu.

1. varianta - zasílání balíku českým přepravcem do Švédska

- množství zásilek – **130 ks** (předpokládané množství v prvních měsících),
- cena za 1ks – **726 Kč** (nejpříznivější varianta dopravy z České republiky, firma Pošta bez hranic),
- mzdové měsíční náklady na překladatele Švédštiny – **26 800 Kč**.

Tab. 6.1 Výpočet celkových nákladů na 130 zásilek a celkových nákladů na 1 zásilku

	Cena
Náklady zásilky pro 1 ks	726 Kč
Náklady zásilek pro 130 ks	$130 \cdot 726 = \mathbf{94\ 380\ Kč}$
Mzdové náklady	26 800 Kč
Celkové měsíční náklady	$94\ 380 + 26\ 800 = \mathbf{121\ 180\ Kč}$
Průměrné měsíční náklady na 1 zásilku	$121\ 180 \div 130 = \mathbf{932\ Kč}$

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Varianta - založení skladu ve Stockholmu

U této varianty je nutné rozdělit počáteční investici a měsíční náklady provozu.

Počáteční investice:

- pořízení dodávky – 250 000 Kč,
- vybavení provozovny – 46 823 Kč,
- celkové počáteční náklady – **296 823 Kč**.

Měsíční provozní náklady:

- množství zásilek – **130 ks (dvě trasy dodávky)**,
- cena za 1ks – **1 216 Kč** (Švédská pošta),
- mzdové měsíční náklady na překladatele švédštiny – **26 800 Kč**,
- mzdové měsíční náklady na švédského skladníka – **27 268 Kč**,
- měsíční náklady na chod provozovny – **36 143 Kč**,
- náklady jedné trasy dodávky – 8 369 Kč,
- náklady dvou tras dodávky za měsíc - **$8\,369 \cdot 2 = 16\,738$ Kč**.

Tab. 6.2 Výpočet celkových nákladů na 130 zásilek a celkových nákladů na 1 zásilku

Položka	Cena
Mzdové měsíční náklady na překladatele Švédštiny	26 800 Kč
Mzdové měsíční náklady na švédského skladníka	27 268 Kč
Celková cena za zaslání 130 ks zásilek	$1\,216 \cdot 130 =$ 158 080 Kč
Měsíční náklady na chod provozovny	36 143 Kč
Náklady dvou tras dodávky za měsíc	16 738 Kč
Celkové měsíční náklady	$26\,800 + 27\,268 + 36\,143 + 16\,738$ $+ 158\,080 =$ 265 029 Kč
Průměrné měsíční náklady na 1 zásilku	$265\,029 \div 130 =$ 2 039 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Srovnání nákladů na 1 zásilku mezi první a druhou variantou:

$$2\,039 - 1\,032 = 1\,007 \text{ Kč}$$

Z tabulek 6.1 a 6.2 jde jednoznačně vidět, že ekonomicky nejvýhodnější je první varianta přepravy, jejíž charakteristikou je zasílání balíku českou kurýrní službou z Frýdku-Místku doporučeně do Švédska. Průměrné náklady na jednu zásilku při zasílání doporučeného balíku českou přepravní společností do Švédska jsou o 1 007 Kč nižší, než by byly průměrné náklady na jednu zásilku při zřízení pobočky ve Švédsku. Pokud podnikatelský subjekt hledá ekonomicky nejlevnější variantu přepravy není důvod, aby se zabýval pořízením dodávky a otevřením provozovny ve Stockholmu. Přímá distribuce z Česka bude z hlediska nákladů nejlepší.

Ve druhé variantě by se při větším objemu zásilek variabilní náklady na jednu zásilku snížily, ale nikdy nedosáhnou na cenovou hladinu první varianty. Také se nesmí opomenout, že se budou snižovat pouze do úrovně kapacit skladu ve Švédsku. Při naplnění kapacit by došlo k nárůstu fixních nákladů ve formě dalších skladových ploch. A dále při množství přesahující výrobní kapacitu šicí dílny by bylo nutné provést restrukturalizaci šicí dílny a přijmout dalšího zaměstnance.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě jednotlivých analýz navrhnout ekonomicky nejvhodnější způsob distribuce zboží z České republiky do Švédska. Tento cíl byl naplněn prostřednictvím výpočtů, které byly uskutečněny výše. Na základě těchto výpočtů se došlo ke zjištění, že jako nejvhodnější způsob distribuce zboží z České republiky do Švédska bude využívání české přepravní společnosti.

V teoretických východiscích distribuce byla charakterizována logistika, její historický vývoj, rozdělení, logistické náklady, body rozpojení objednávkou zákazníka a cíle logistiky. Dále byla objasněna podstata distribuce jako nedílná součást logistiky, využití a přínos outsourcingu formou kurýrních dopravců, charakteristika silniční dopravy a náklady spojené s jejím využitím.

V další části bakalářské práce se charakterizoval podnik, pro který se distribuce navrhuje a byly navrženy dvě řešení distribuce. V prvním řešení se jednalo o přímou distribuci z České republiky do Švédska. Analyzovaly se a porovnávaly jednotlivé nabídky českých kurýrních společností a stanovily se mzdové náklady na zaměstnání překladatele. Ve druhém řešení se analyzovaly pořizovací a provozní náklady provozovny ve Stockholmu, pořízení dodávky, její provoz a ceny služeb distribučních firem ve Švédsku. V této variantě byly také zahrnuty mzdové náklady překladatele a skladového dělníka ve Švédsku. Na základě jednotlivých analýz byly spočítány náklady distribuce jednoho balíku. U první varianty činí cena 1 032 Kč při očekávaném množství 130 ks zásilek měsíčně a při druhé variantě je výše nákladů 2 039 Kč na jednu zásilku při očekávání stejného objemu zásilek. Druhá varianta je tedy o 1 007 Kč nákladnější na jeden balík při stejném množství. Ekonomicky nejvhodnější řešení distribuce tedy je bezpochybně první varianta, tedy přímá distribuce.

Mimo zadání práce je nutné si ovšem uvědomit, že pro úspěšnou expanzi na švédský trh je třeba zohlednit další aspekty potřebné pro úspěšné podnikání. V navazující diplomové práci by bylo případně vhodné analyzovat konkurenci, provést test cenové citlivosti a zaměřit se na marketing. Další nezbytnou součástí je analyzovat chování zákazníka a jeho potřeby. U ložního povlečení není obvyklé expresní dodání, to znamená v ten den, nebo do druhého dne, ale v případě přání zákazníka může nastat i tato situace. V této situaci by varianta přímé distribuce nedokázala tuto službu uskutečnit. Není vyloučeno, že tyto a jiné aspekty by vedly k využití druhé varianty přepravy, která díky podrobné analýze je aplikovatelná a finančně objasněna.

Seznam použité literatury

a) odborné knihy

- [1] COYLE, J., J. BARDI, E. J. LANGLEY, Jr. *Zarządzanie logistyczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2010. ISBN 978-83-208-1864-2.
- [2] HOBZA, Milan a Ladislav ŠAFAŘÍK. *Logistika. Vyd. 1*. Hradec Králové: *Gaudeamus*, 2002. ISBN 80-704-1053-1.
- [3] HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: *Univerzita Pardubice*, 2006. ISBN 80-719-4914-0.
- [4] KISPERSKA, MOROŇ, D., KRZYZANIAK,S.: *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009. ISBN: 9788387344092.
- [5] LUKOSZOVÁ, X., a kol. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*, Praha: Ekopress, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-86929-89-7.
- [6] MACUROVÁ, P. a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Praktikum z logistického managementu*. Ostrava: VŠB-TU, 2002. ISBN 80-248-0104-3.
- [7] MACUROVÁ, P., L. TVRDOŇ a kol. *Řízení rizik v logistice*, Ostrava: VŠB-TU, 2011. ISBN 978-80-248-2538-0.
- [8] MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [9] NOVÁK, Radek. *Přepavní, zasílatelské a logistické služby*, Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-735-3.
- [10] PERNICA, Petr. *Logistika (Supply chain management) pro 21. Století*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 1521 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [11] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [12] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [13] ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing, 2. Přepřacované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [14] Žak, J., JACHIMOWSKI, R., LEWCZUK, K., JACYNA, I., KLODAWSKI, M.: *Fukcje realizowane przez podsystémy systemu logistycznego Polski*, *Práce Naukowe Transport*, z. 72, Politechnika Warszawska. Varšava: 2010.

b) elektronické dokumenty a ostatní

[15] <http://www.balikdozahranici.cz/kalkulator-postovneho>

[16] <http://www.ppl.cz>

[17] http://www.postabezhranic.cz/cenik_ostatni_staty.php

[18] <http://www.ikea.com/cz/>

[19] <https://www.alza.cz/>

[20] <http://www.ekobal.cz/>

[21] <http://www.regaly-proman.cz/>

[22] <http://www.autokelly.cz/>

[23] <https://www.nejlevnejsipneu.cz/>

[24] <http://www.srovnavač.cz/povinne-ruceni>

[25] <http://www.stk-frydek-mistek.cz/>

[26] <https://objektvision.se>

[27] <http://www.bussgods.se/>

[28] <http://skicka.posten.se/skicka/Pages/start.aspx>

[29] martin.miarka@mtmtransport.cz

[30] <http://www.dhl.cz/cs.html>

Seznam zkratk

B2B	Business to business
C2B	Customer to business
CEP	Courier, Express, Parcel
ČAMEP	Česká asociace mezinárodních expresních přepravců
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EFC	Electronic Fee Collection
EU	Evropská unie
KEB	kurýrní, expresní a balíkové služby
LTL	Less than Truck Load
MTO	Multimodal Transport Operators
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PUD	Pick up delivery
SEK	švédská koruna
SLA	Service Level Agreement
SR	Slovenská republika
STK	stanice technické kontroly
USA	Spojené státy americké
VLC	veřejná logistická centra
WIM	Weight in Motion

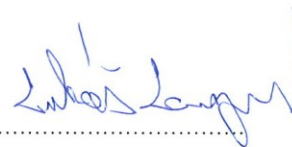
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2015



.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Ceník kurýrních služeb

Příloha 1

Ceník kurýrních služeb

	SameDay	TimeDefinite	DayDefinite		
Jméno klienta: Martin Adámek		Platnost ceníku do: 31. prosince 2015			
DHL ECONOMY SELECT					
Economy Select					
kg	Zóna 1	Zóna 2	Zóna 3	Zóna 4	
1	517	689	761	787	
2	580	780	861	924	
3	594	806	890	987	
4	608	832	918	1 049	
5	622	858	946	1 112	
6	632	873	964	1 123	
7	641	888	982	1 134	
8	651	904	1 001	1 144	
9	661	919	1 019	1 155	
10	670	934	1 037	1 166	
11	680	948	1 051	1 183	
12	690	962	1 065	1 200	
13	700	976	1 080	1 218	
14	709	990	1 094	1 235	
15	719	1 004	1 108	1 252	
16	729	1 018	1 122	1 270	
17	738	1 032	1 136	1 287	
18	748	1 046	1 150	1 304	
19	758	1 060	1 164	1 321	
20	767	1 074	1 178	1 339	
21	777	1 088	1 192	1 356	
22	787	1 102	1 206	1 373	
23	797	1 116	1 220	1 390	
24	806	1 130	1 234	1 408	
25	816	1 144	1 248	1 425	
26	826	1 158	1 262	1 442	
27	835	1 173	1 276	1 459	
28	845	1 187	1 290	1 477	
29	855	1 201	1 304	1 494	
30	865	1 215	1 318	1 511	
35	967	1 323	1 469	1 679	
40	1 070	1 431	1 620	1 846	
45	1 172	1 538	1 772	2 013	
50	1 275	1 646	1 923	2 181	
55	1 377	1 754	2 074	2 348	
60	1 480	1 862	2 225	2 515	
65	1 582	1 970	2 376	2 683	
70	1 685	2 078	2 527	2 850	
80	1 748	2 178	2 624	3 008	
90	1 810	2 277	2 721	3 165	
100	1 873	2 376	2 818	3 323	
200	2 499	3 369	3 790	4 899	
300	3 125	4 362	4 762	6 475	
Cena za každý další 1kg nad 30kg					
Od	Do	Zóna 1	Zóna 2	Zóna 3	Zóna 4
30,1	70	20,51	21,59	30,22	33,47
Cena za každých dalších 5kg nad 70kg					
Od	Do	Zóna 1	Zóna 2	Zóna 3	Zóna 4
70,1	300	31,31	49,65	48,58	78,81
300,1	9999	33,47	55,06	59,38	68,01
Ceny jsou účtovány po 1 kg do 70 kg a po 5 kg nad 70 kg.			Platnost ceníku od: 23. února 2015		