

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategie vybraného poskytovatele logistických služeb

Strategy of selected logistics service provider

Petra Jordánová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra JORDÁNOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0166P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Strategie vybraného poskytovatele logistických služeb**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte úlohu přepravy a zaslátelství.
2. Charakterizujte vybraného poskytovatele logistických služeb.
3. Zhodnoťte postavení společnosti na trhu s důrazem na konkurenci v dané oblasti.
4. Analyzujte fáze logistického řízení.
5. Vyhodnoťte analýzu a navrhněte případná zefektivnění činnosti firmy v dané oblasti.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **NOVÁK, Radek, PERNICA, Petr, SVOBODA, Vladimír, ZELENÝ, Lubomír. Nákladní doprava a zasilatelství. 2.vyd. Praha: ASPI, 2005. 412 s. ISBN 80-7357-086-6.**
- **SIXTA, Josef, MAČÁT, Václav. Logistika: teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.**
- **PERNICA, Petr. Logistika: vymezení a teoretické základy. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 210 s. ISBN 80-7079-820-3.**

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Blevný
děkan




Ing. Jan Tlučhoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategie vybraného poskytovatele logistických služeb“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petrovi Cimlerovi, CSc. za cenné profesionální rady, připomínky a metodické vedení práce. Dále bych ráda poděkovala vedení podniku K&F JOSH s.r.o. za vstřícný přístup při zpracování práce a poskytování informací o podniku.

Obsah

Úvod.....	8
1 Strategický management.....	10
1.1 Poslání.....	10
1.2 Cíle.....	11
1.3 Strategie.....	11
2 Služby.....	12
2.1 Vlastnosti služeb.....	12
3 Situační analýza.....	14
3.1 Analýza makroprostředí.....	14
3.2 Analýza oborového prostředí.....	16
3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	18
3.4 SWOT analýza.....	21
3.5 Výběr optimální strategie.....	22
4 Logistika a její význam.....	23
4.1 Definice logistiky.....	23
5 Vybrané pojmy a definice z oblasti dopravy.....	25
6 Doprava.....	30
6.1 Druhy dopravy.....	30
6.2 Mezinárodní silniční přeprava.....	31
6.2.1 Mezinárodní silniční nákladní přeprava.....	31
7 Legislativa pro podnikání v mezinárodní přepravě.....	33
8 Charakteristika společnosti K&F JOSH s.r.o.	37
8.1 Profil společnosti.....	37

8.1.1	Vize, poslání, cíle společnosti.....	37
8.1.2	Organizační struktura společnosti.....	38
8.1.3	Vozový park.....	39
8.2	Portfolio poskytovaných služeb	40
8.2.1	Mezinárodní kamionová přeprava	40
8.2.2	Mezinárodní spedice	41
8.2.3	Skladování	42
8.2.4	Celní služby	42
9	Situační analýza	43
9.1	Analýza makroprostředí pomocí SLEPT analýzy.....	43
9.2	Analýza mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil	48
9.3	Analýza vnitřního prostředí pomocí „7P“ marketingového mixu.....	50
9.4	SWOT analýza	55
10	IE matice	61
10.1	Návrh strategie vycházející z IE matice	63
11	Celní řízení.....	70
12	Průběh realizace přepravy.....	74
12.1	Před přijetím objednávky	74
12.2	Objednávka a její náležitosti	76
12.2.1	Úmluva AETR	78
12.3	Přesun na nakládku.....	80
12.4	Celní odbavení.....	84
12.5	Ukončení tranzitu po Evropské unii	85
12.6	Průjezd třetí zemí.....	87
12.6.1	Příklad realizace přepravy	89
13	Shrnutí výsledků a případná doporučení	96

Závěr	98
Seznam tabulek	100
Seznam obrázků	101
Seznam použitých zkratk	102
Seznam použité literatury	104
Seznam příloh	109

Úvod

Doprava a přeprava jsou nedílnou součástí společensko-ekonomického vývoje. Silniční doprava a obzvláště pak nákladní přeprava přísluší k progresivně se rozvíjejícím oborům. V dnešní vysoce konkurenční době plné změn, kdy se trh rozšířil za hranice České republiky, je nezbytností, aby si každá organizace určila směr, kterým se chce do budoucna vydat. Určení vlastního poslání a vymezení stěžejních cílů je prvním krokem na cestě ke stanovení strategie organizace. Každá organizace by měla využít svých konkurenčních výhod k dosažení úspěchu v tržních bojích. Důležité tedy je využít příležitostí které trh nabízí, konfrontovat hrozby silnými stránkami, využít vnitřní potenciál k uspokojení potřeb zákazníků a současně eliminovat slabé stránky organizace.

Pro tuto diplomovou práci byl vybrán poskytovatel mezinárodní kamionové přepravy a spedičních služeb K&F JOSH s.r.o., kde budou aplikovány metody a postupy pro analýzu vnějšího, oborového i vnitřního prostředí.

Cílem práce bude analyzování jednotlivých fází logistického řízení. Dále bude charakterizována vybraná společnost, zhodnoceno její postavení na trhu s důrazem na konkurenci v daném odvětví. Pomocí SWOT analýzy a IE matice budou formulovány návrhy budoucích strategií. Na závěr budou navržena případná zefektivnění činnosti firmy.

Hlavními metodami využitými při zpracování diplomové práce jsou analýza, syntéza a pozorování. Jednotlivé metody budou naplněny primárními a sekundárními informacemi.

Metodicky práce vychází z teoretických východisek, jež budou použity v praktické části diplomové práce. Teoretická část bude zpracována na základě dostupných a prostudovaných odborných publikací. Praktická část bude zpracována dle získaných teoretických východisek, dále na základě získaných zkušeností odbornou praxí v dané společnosti a posledním zdrojem budou také konzultace s vedením této společnosti.

První část práce definuje vybrané pojmy ze strategického managementu a marketingu, objasňuje vztah logistiky a dopravy, dále popisuje některé z oblastí dopravy a legislativní vymezení pro podnikání v mezinárodní kamionové dopravě.

Další oblast práce je nejprve věnována charakteristice organizace K&F JOSH s.r.o., profilu společnosti a přehledu poskytovaných služeb. Poté je další oddíl vymezen analýzou vnějšího, oborového a vnitřního prostředí této firmy. Z vybraných analýz prostředí je sestavena SWOT analýza s významnými faktory silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, z nichž jsou následně formulovány návrhy jednotlivých strategií.

Předposlední oddíl pojednává o vybraných částech celního řízení a jednotlivých fázích přepravy, na něž navazuje konkrétní příklad realizace přepravy.

Diplomovou práci uzavírá dílčí část obsahující návrhy a doporučení pro organizaci K&F JOSH s.r.o. a závěr.

1 Strategický management

Autoři (Fotr a kol., 2012) uvádí, že strategický management je souhrn instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zajištění nadprůměrných výnosů. Přičemž podstatou strategického managementu je sama strategie.

Autoři (Keřkovský, Vykypěl, 2006) doplňují definici o lidský potenciál a časové hledisko, zmiňují důležitost pocitu jistoty pracovníků, kteří mohou lépe pracovat, pokud ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje. Současně strategický management posuzují jako nikdy nekončící proces.

Strategický management, potažmo strategické řízení se provádí prostřednictvím tvorby a realizací jednotlivých strategií. Jedná se o strategický cyklus, který má tyto etapy (Srpová a kol.,2011):

- přesvědčení o nezbytnosti strategie
- vymezení poslání podniku
- vytýčení strategické situační analýzy
- uskutečnění výběru strategie
- implementace a zhodnocení vybrané strategie

Odborná literatura uvádí nesčetný počet přístupů a koncepcí strategického řízení, leč důležité je, aby tyto přístupy vycházely z prostředí konkrétní organizace.

1.1 Poslání

Poslání by mělo především odpovědět na základní otázky jako jsou, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci daného podniku a jak bude podnik uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků. Jinak řečeno má poslání prezentovat oblast a roli v podnikání („kdo jsme“), jaký je hlavní účel podnikání („o co usilujeme“) a vztah k zákazníkům („jakým zákazníkům chceme sloužit“). (Horáková, 2014)

Poslání podniku by mělo být vyjádřením firemní filozofie, jež je dlouhodobějšího charakteru. Jedná se o obecný rámec vystihující představy vlastníků, vztah k zákazníkům, postoje a hodnoty a jádro konkurenční výhody podniku.

1.2 Cíle

Cíle, jež jsou základem strategie, by měl podnik stanovit konzistentně s posláním podniku. Cíli se rozumí stav, kterého se snaží podnik v určitém časovém horizontu dosáhnout. Různé podniky si stanovují různé cíle, například větší ziskovost, růst podílu na trhu, spokojenost zákazníků a další. Podstatou je definování cílů podle akronymu „**SMART**“¹, definovány tak, aby bylo možno je měřit a hodnotit stupeň jejich naplnění (Fotr a kol., 2012):

- **S – specific** specifické pro každou podnikovou jednotku
- **M – measurable** měřitelné, pro sledování a kontrolu jejich dosažení
- **A – achievable** dosažitelné pro organizaci
- **R – realistic** realistické, splnitelné z hlediska disponibilních zdrojů a času
- **T – timed** jednotlivé cíle časově vymezené

Někdy se přidává navíc koncovka ER, tedy **SMARTER** (Fotr a kol., 2012):

- **E – ethical** podnikání s etickým přístupem
- **R – resourced** orientované na zdroje

1.3 Strategie

Strategie je přesný postup při naplňování poslání, tak aby podnik dosáhl svých stanovených cílů. Úspěšná strategie by měla být orientována na budoucnost a zároveň využívat konkurenčních výhod a silných stránek podniku, jak odkazují autoři publikace „Podnikatelský plán a strategie“. (Srpková a kol., 2011)

Autorka (Jakubíková, 2005) prezentuje převzatý názor, že podstatou strategie je určit, co podnik nebude dělat.

¹ Akronym SMART je složen z počátečních písmen anglických slov, které vystihují podstatu cílů.

2 Služby

Předmětem podnikání společnosti K&F JOSH s.r.o. je poskytování služeb. Proto je oddíl zaměřen na charakteristiku služeb.

Odborná publikace charakterizuje služby jako určité schopnosti, činnosti nebo výkony k nabízení nebo směně. (Machková a kol., 2002)

Služby jsou pro národní hospodářství významným sektorem, i když dříve byl jejich význam opomíjen. Autorka (Vašítková, 2014) uvádí názor Adama Smitha, který služby popsal jako neplodné a neproduktivní, protože jsou spotřebovávány ve stejném okamžiku, ve kterém jsou produkovány, a nepřetvářejí se a ani nerealizují v jakékoliv prodejné komoditě.

Marketingoví odborníci (Kotler, Keller, 2007) definovali službu jako, jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout straně jiné a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv.

Autorka (Vašítková, 2014) dále ve své publikaci odkazuje na rozdíl mezi zbožím a službami spočívající v tom, že zboží se vyrábí, kdežto služby se provádí.

2.1 Vlastnosti služeb

Marketing služeb spočívá v jejich specifických vlastnostech, mezi něž autor řadí následující čtyři (Kotler, Keller, 2007):

- **Nehmotnost** služeb spočívá v nemožnosti tyto služby před koupí vidět, cítit nebo si je vyzkoušet. Nehmotnost služeb je příčinou obav a nejistot zákazníka. Tento jev lze částečně eliminovat budováním silného marketingového mixu a vytvářením silné a stálé značky.
- **Nedělitelnost**, služby jsou vytvářeny a současně spotřebovávány. Také vzájemné působení mezi poskytovatelem a spotřebitelem dané služby je zvláštním rysem služeb.
- **Proměnlivost** služeb záleží na tom, kdo je jejich poskytovatelem a kdy a kde služby poskytuje. Proto si zákazníci snaží zvolit určitého poskytovatele i na základě zkušeností jiných lidí.

- **Pomíjivost** služeb úzce souvisí s předchozími vlastnostmi, kdy služby nelze uskladnit, což zapříčiňuje že ty, které nejsou využity v daný čas jejich nabídky, ztrácí svou hodnotu a pro daný okamžik jsou ztraceny nebo zničeny.

Autorka (Vašítková, 2014) na rozdíl od Kotlera přidává ještě jednu vlastnost navíc a tím je **vlastnictví**, respektive **absence vlastnictví**.

Nemožnost vlastnit službu vysvětluje autorka tak, že při poskytování služby si zákazník nezaplátí žádné vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí služby.

Vlastnosti služeb mají několik následujících důsledků. Zákazník při koupi služeb spoléhá více na doporučení svých známých než na reklamu. Výběr služby silně ovlivňuje cena poskytované služby a dojem z poskytovatelů služeb (zaměstnanců). Obvykle jsou zákazníci věrni svým poskytovatelům služeb, kteří se osvědčí v uspokojování jejich potřeb. Neméně podstatným důsledkem jsou také výdaje spojené s přechodem k jinému poskytovateli služeb, což znamená, že je pro poskytovatele služeb velmi náročné odvést zákazníka od jeho konkurenta. (Kotler, Keller, 2007)

3 Situační analýza

Ať už se jedná o organizaci, jež působí na mezinárodním trhu nebo ne, tak by vlastníci před zahájením podnikání měli nejprve analyzovat prostředí, a sice:

externí prostředí

- makroprostředí (podnik nemůže ovlivnit)
- mezoprostředí (podnik může částečně ovlivnit marketingovými nástroji)

interní prostředí

- mikroprostředí (podnik jej přímo ovlivňuje svou činností)

Jak uvádí autoři (Keřkovský, Hanzelková, 2016), pro organizaci jejíž podnikání se nečlení do více strategických obchodních jednotek (dále jen SBUs), nýbrž se korporátní a obchodní vrstvy ztotožní, stačí definovat pouze jednu strategii a sice s obsahem business strategie.

Pořadí dílčích analýz situační analýzy je následující (Keřkovský, Hanzelková, 2016):

- SLEPT analýza (analýza makroprostředí)
- Porterova analýza pěti sil (oborové prostředí)
- případné další analýzy zaměřené na externí prostředí
- interní analýza ve struktuře „7P“
- popřípadě další vybrané analýzy z portfolia
- SWOT analýza zpracovaná ze závěrů jednotlivých analýz

3.1 Analýza makroprostředí

Na rozbor makroprostředí, tedy okolí, které podnik nemůže ovlivnit svým jednáním se orientuje SLEPT analýza.

SLEPT analýza musí brát v potaz budoucí vývoj prostředí v němž podnik hospodaří a zachycovat trendy, které mohou být v budoucnu pro podnik příležitostí nebo hrozbou. Akronym SLEPT vychází z počátečních písmen anglických slov jednotlivých činitelů, které silně ovlivňují podniky. A jimiž jsou tedy:

- **S** – (Social) společenské faktory
- **L** - (Legal) právní faktory

- **E** - (Economic) (makro)ekonomické faktory
- **P** - (Political) politické faktory
- **T** - (Technological) technologické faktory

Někteří autoři uvádí analýzu v podobě PEST (faktory právní a politické jsou analyzovány společně), PESTL nebo STEP, v některých je vyhrazena oblast environmetální. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

Společenskými faktory jsou zejména, klima ve společnosti, zvláště k zaměstnávání pracovníků, postoje zákazníků, konkurentů, dodavatelů a dalších k předmětu daného podnikání, v některých publikacích je součástí i životní úroveň a její změny.

Příkladem vývojového trendu v oblasti společenské je růst životní úrovně, což může být pro podnik jednak příležitostí, neboť růst životní úrovně zahrnuje i změnu životního stylu a podnikatelé tak mohou více apelovat na zákazníky. Současně může být růst životní úrovně pro podnikatele i hrozba v podobě nutného navyšování mzdy zaměstnancům. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

Právní faktory mohou podnikání velice limitovat různými zákony, vyhláškami a předpisy. Pro podnikání v mezinárodní sféře se tento zástup legislativních aktů násobí. Na druhou stranu, může stát podporovat podnikatele v rámci poskytování investic a dotací.

Pokud by například nastala změna daňových zákonů v podobě zvyšování daní, byla by to pro podniky jednoznačně hrozba, v opačném případě, kdyby nastalo zjednodušení systému zdanění a slev na daních, stala by se tak z tohoto zákona pro podnikatele příležitost. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

(Makro)ekonomické faktory ovlivňují vývoj podniků v podobě stádia ekonomiky (deprese, recese), dále jsou tu ukazatelé monetární politiky jako úrokové sazby, vývoj kurzu a měn a mnoho dalších faktorů (např.: platební bilance, míra inflace, vývoj cel, vývoj cen paliv, energií a surovin, podpora určitých oborů či regionů, vývoj HDP apod.) Jestliže by došlo ke změně měnového kurzu, konkrétně k poklesu domácí měny vůči cizí, pro exportéry by byl tento trend příležitostí, kdežto pro importéry by znamenal možnou budoucí hrozbu. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

Politické faktory souvisí s politickým klimatem, stabilitou země a s vlivem politických stran na danou zemi. Proto se jeví jako nutné, aby podnikatel již před zahájením podnikání v dané zemi analyzoval politickou situaci na scéně, neboť politická rozhodnutí mohou ovlivnit podnikatelské prostředí.

Příkladem mohou být embarga, války, nepokoje v daných zemích, změna vyjednávací síly odborů a podobně. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

Technologické faktory mohou být svým budoucím vývojem pro podnik jak příležitostí, tak hrozbou. Řadí se sem zejména nové výrobní technologie umožňující zvyšovat kvalitu výrobků, šetřit suroviny a energie nebo eliminovat nebezpečnou práci pracovníků. Vývoj nových informačních a komunikačních technologií může urychlit a zefektivnit komunikaci mezi pracovníky, zákazníky, dodavateli, partnery a dalšími.

Příkladem je vývoj očních kamer, díky nimž lze analyzovat pohyb očí člověka, což lze využít pro efektivnější marketing. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

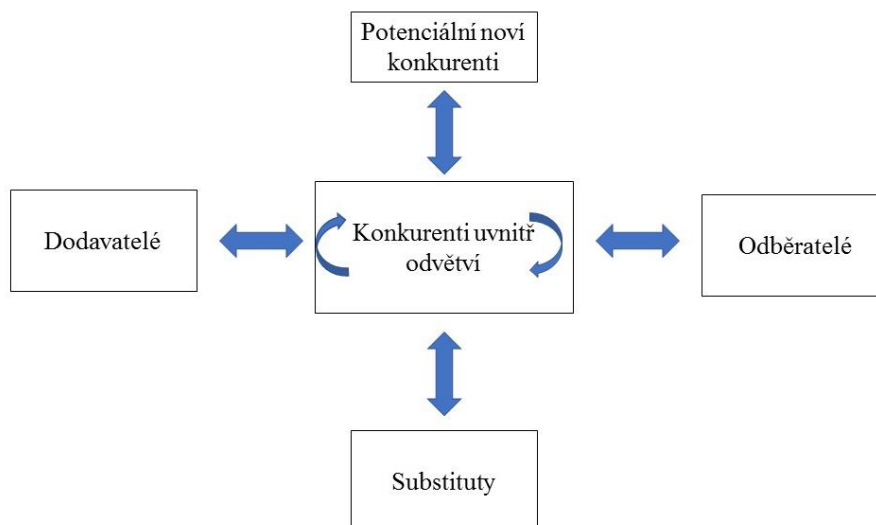
3.2 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového prostředí (mezoprostředí) je velmi užitečnou pro správně zvolenou formulaci strategie firmy. Součástí mezoprostředí jsou hlavně zákazníci, konkurence, substituty a dodavatelé, jak uvádí autoři (Fotr a kol., 2012).

Mezoprostředí může podnik částečně ovlivnit marketingovými nástroji. Faktory působící na podnik v tomto prostředí jsou v literatuře rovněž nazývány jako Model pěti sil, který vytvořil M. Porter. A jedná se o síly spojené s daným odvětvím podnikání (Keřkovský, Hanzelková, 2016):

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Nebezpečí vstupu nových konkurentů
4. Nebezpečí substitutů
5. Konkurence firem působících v daném odvětví

Obrázek 1: Model pěti sil podle M. Portera



Zdroj: vlastní zpracování, dle Porter, 2017

Autorka (Lošťáková, 2005) ve své publikaci zdůrazňuje **vyjednávací sílu kupujících (zákazníků)** a uvádí, že čím větší mají kupující vyjednávací sílu, tím je v podstatě větší konkurence v daném odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů eskaluje, když je dodavatel monopolem nebo když firma není pro svého dodavatele významným odběratelem. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

Pokud jsou počáteční investice pro vstup do odvětví nízké nebo v oboru nepodnikají firmy s významnými nákladovými úsporami, pak se zvyšuje **hrozba vstupu potenciálních konkurentů**. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

V případě existence firmy nabízející substituty za nižší ceny, než jsou produkty firmy a jestliže uspokojují potřeby a přání zákazníků, potom jsou v daném odvětví **faktory zvyšující hrozbu substitutů**.

Poslední hybnou silou je **stávající rivalita v daném oboru**. Může nastat za předpokladu vysokých nákladů pro odchod z odvětví, při stagnaci odvětví nebo v případě málo diferencovaných produktů. (Keřkovský, Hanzelková, 2016)

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Interní analýza je postavena na základě rozšířeného marketingové mixu „7P“. Pro tyto účely je analýza vnitřního prostředí uspořádána podle jednotlivých „P“, které v sobě obsahují vše, čím organizace může ovlivnit poptávku po svých produktech či poskytovaných službách. (Foret, Procházka, Urbánek, 2005)

Pro identifikaci strategie je potřeba získat informace týkající se následujících oblastí, jak uvádí autoři (Keřkovský, Hanzelková, 2016):

- **Product** (produkt)
- **Price** (cena)
- **Place** (distribuce)
- **Promotion** (propagace)
- **People** (lidské zdroje)
- **Process** (procesy)
- **Physical evidence** (materiální prostředí)

Produkt

Autorka (Kocmanová, 2013) ve své monografii definuje produkt, jako cokoliv hmotného nebo nehmotného (např.: fyzický produkt, služba, místo aj.), co prostřednictvím směny uspokojí potřeby spotřebitele nebo podnikového zákazníka. Přičemž se podnik snaží produkt co nejvíce odlišit od své konkurence. Produkt není tedy jen samotný výrobek, ale i jeho obal, značka a další výhody, které nabízí.

Obecně vzato autor (Kotler, 2002) uvádí několik rozdílů ve vytváření diferenciací produktů, a sice:

- fyzické rozdíly (spolehlivost, design, balení, flexibilita apod.)
- rozdíly v dostupnosti (zboží nebo služba dostupná v prodejnách vs. možnost objednávky přes internet, telefon nebo e-mail)
- cenové rozdíly (vysoká cena, příliš nízká cena)
- rozdíly v image (médiu, pořádané akce apod.)

Cílem produktové strategie je, aby zákazník dostal co skutečně potřebuje a chce. Je tedy nutné pracovat s produkty tak, aby uspokojily zákazníky a přizpůsobily se jejich požadavkům. Počátečním bodem je poptávka, načež si musí podnik stanovit, jaký produkt bude vytvářet a komu a kdy ho bude nabízet. (Horáková, 2014)

Cena

Cena je hodnota, které jsou zákazníci ochotní se vzdát ve prospěch nějakého produktu.

Cena se od zbývajících „P“ marketingového mixu odlišuje tím, že generuje příjmy.

Na cenovou strategii podniku působí mnoho faktorů, jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí. Mezi tyto faktory se řadí marketingové cíle, strategie a náklady (vnitřní faktory), povaha a poptávka trhu, konkurence a prostředí, vláda, ekonomika a distributoři (vnější faktory). (Kocmanová, 2013) Cena musí být nakonec stanovena taková, aby ji byl zákazník ochoten zaplatit.

„Současně zůstává trend tak rozšířených slev, že se sotva najde kupující, který by zaplatil ceníkovou cenu.“ (Kotler, 2002)

Slevy mohou mít různou podobu objemových rabatů, bezplatné služby navíc nebo dárek zdarma.

Autor (Kotler, 2002) prezentuje názor, že by chytré podniky měly nabízet široké portfolio produktů na různých cenových úrovních, a ne pouze jeden produkt.

Distribuce

Distribuce v podstatě znamená, jak bude produkt nabízen zákazníkům. Podnik může své produkty prodávat přímo nebo využívat prostředníků. Ať už manažeři nebo vlastníci firmy nabízí produkty přímo nebo skrze prostředníka, obvykle jsou součástí většího distribučního řetězce. (Kocmanová, 2013)

Distribuce předpokládá základní elementy jako jsou, včasnost a úplnost dodávky a současně pochopení spojitosti marketingu a logistiky. (Horáková, 2014)

Existuje mnoho způsobů distribuce (přes maloobchod, přímý prodej zástupci apod.), ale zřejmě je, že stále více lidí bude mít stále méně času, a proto nákup z domova poroste rychleji než nákup v prodejnách. (Kotler, 2002)

Propagace

Komunikace se zákazníky probíhá přes nástroje propagace, díky kterým získávají zákazníci přehled o produktovém portfoliu firem, vlastnostech nabízených produktů či informace o jejich dostupnosti. Nástroje k tomu určené jsou součástí širších kategorií, jimiž jsou reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a prodejní personál. (Kotler, 2002)

Propagace probíhá obvykle s cílem ovlivnit názory nebo postoje eventuálních zákazníků. Současně může být propagace zaměřena na určitý produkt nebo na posílení podnikové image. (Kocmanová, 2013)

Lidé

Lidé jsou v tomto kontextu myšleni ti, jež napomáhají interakci mezi poskytovatel produktu či služby a zákazníkem a samozřejmě také ti, kteří jsou nějakým způsobem součástí procesu poskytování služby nebo produktu.

Mezi stěžejní skupiny se řadí (Vašítková, 2014):

- **Zaměstnanci** jsou v konečném důsledku právě ti, kteří reprezentují firmu, ti, kteří přichází do styku se zákazníky a ti, kteří nejdou nahradit při řízení vztahů se zákazníky. Právě proto nelze podceňovat jejich úlohu. Jsou to právě zaměstnanci, jež mohou zvyšovat hodnotu firmy v očích zákazníků. (Vašítková, 2014)
- Obzvláště ve službách jsou důležití také **zákazníci**, neboť podle charakteru služeb (které jsou produkovány a spotřebovány současně) je právě přítomnost zákazníka významná. Zákazník se v takovém případě stává spoluproducentem služby (Vašítková, 2014)
- **Veřejnost** (nebo také rodina, přátelé a známí zákazníků), také nazývána jako referenční trh hraje významnou roli spočívající v ústně šířené reklamě, v ovlivňování názorů a postojů zákazníků, čímž vytváří image produktu či služby i celé firmě. (Vašítková, 2014)

Procesy

Procesy, které se podílejí na výrobě a dodání služeb nebo produktů zákazníkům jsou klíčovým činitelem zvyšujícím celkovou kvalitu služeb a produktů. Procesem jsou veškeré činnosti, postupy a mechanismy, jejichž řízení zabezpečují zaměstnanci. (Vašítková, 2014) Jsou využívány zejména poskytovateli služeb.

Materiální prostředí

Poslední zbývající „P“ z marketingového mixu je vnější i vnitřní prostředí firmy. Obzvláště u poskytování služeb by se měly organizace zabývat systematickým řízením materiálního prostředí. Jejich konkurenční výhoda oproti jiným podnikům pak může spočívat ve využívání materiálových prvků, které si zákazník po obdržení služby odnese domů. (Vašítková, 2014)

3.4 SWOT analýza

Jedna ze základních metod, používaných jakožto sumář nejdůležitějších faktorů dílčích analýz (viz výše) se uskutečňuje prostřednictvím SWOT analýzy.

Akronym SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats).

Přičemž „S“ silné a „W“ slabé stránky se vztahují k internímu prostředí, kdežto „O“ příležitosti a „T“ hrozby k prostředí externímu. Výše zmíněné faktory jsou poté popsány ve čtyřech kvadrantech matice SWOT.

Cílem SWOT analýzy je identifikace silných faktorů podniku a ty podpořit, faktory slabé eliminovat, příležitosti využít a hrozbám předcházet.

V podstatě se jedná o spojující analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, která generuje alternativní strategie (na základě vymezených klíčových faktorů), a sice (Management Mania, 2017):

- využití silných stránek na trhu pomocí příležitostí (**S-O strategie** neboli **strategie využití**)
- využití příležitostí k eliminaci nebo úplnému odstranění slabých stránek (**W-O strategie** neboli **strategie hledání**)
- využití silných stránek k předcházení hrozeb (**S-T strategie** neboli **strategie konfrontace**)
- eliminace hrozeb vzhledem k slabým stránkám podniku (**W-T strategie** neboli **strategie vyhýbání**)

Tabulka 1: Matice SWOT

Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Vnější faktory		
Příležitosti (O)	WO strategie – „hledání“	SO strategie – „využití“
Hrozby (T)	WT strategie – „vyhýbání“	ST strategie – „konfrontace“

Zdroj: vlastní zpracování, dle Grasseová a kol. 2010

3.5 Výběr optimální strategie

Výběr optimální strategie je obvykle v rukou managementu nebo vedení společnosti. Jejich úkolem je vybrat budoucí strategii podniku z možných návrhů strategie, a poté zajistit její implementaci. Kvalita každé strategie by měla být posouzena z hlediska tří aspektů, a sice (Keřkovský, Vykypl, 2006):

- **vhodnosti** (suitability)
- **přijatelnosti** (acceptability)
- **uskutečnitelnosti** (feasibility)

Avšak i správně zformulované strategie se mohou časem stát nevhodnými, vlivem měnících se podmínek.

Neméně zásadním krokem by měla být kontrola vybrané strategie. V procesu strategického řízení by kontrola měla být nekončícím procesem. Proto je vhodné provádět pravidelné reporty o naplňování a vhodnosti strategie.

4 Logistika a její význam

Vymezení logistiky má mnoho podob, avšak autor Pernica definuje logistiku, jako disciplínu zabývající se komplexní optimalizací, koordinací a synchronizací veškerých činností, jejichž řetězce jsou nutné k pružnému a hospodárnému dosažení daného synergického efektu. (Pernica, 1994)

První náznaky pojmu logistika se vyskytovaly již ve starověkém Řecku v době řeckých filozofů. Samotné slovo logistika má svůj původ zřejmě v řeckém základě logos, což lze přeložit jako slovo, řeč, rozum, počítání. (Hýblová, 2006)

Samotný význam slova se modifikoval během jednotlivých dekad, přes období, kdy se logistika považovala za praktické počítání s čísly, oblast vojenství, jako vojenská logistika, jenž zahrnovala vývoj, konstrukci, skladování, přepravu a překládku vojenské techniky a materiálu, údržbu a opravy vojenské techniky, zřizování, provoz a rušení zařízení vojenských staveb, přepravu osob včetně odsunu a zdravotnického zařízení až do současného pojetí, kdy dochází k analogickým problémům v civilní sféře. Všechny tyto aspekty daly za vznik hospodářské logistice s řadou účelových aplikací, nejčastěji jako podniková logistika. (Sixta, Mačát, 2005)

Vlivem dominantního postavení kupujících dochází k zostřování konkurence, proto se klíčovým faktorem vedle hmotných výrobků stává i úroveň dodavatelských služeb. A na místo jednotlivých podniků, vstupují do procesu ucelené logistické řetězce. Logistika se tak stala nedílnou součástí strategického řízení podniku. A její význam stále roste s rozvojem přechodu na globální trhy.

4.1 Definice logistiky

Logistika je poměrně mladou dynamicky se vyvíjející vědní disciplínou (i podnikatelskou činností), pro kterou existuje celá řada definic. V části této podkapitoly jsou uvedeny některé publikované názory na ni.

Jedna z cenných definic, zní následovně: „*Logistika je postup, jak řídit proces plánování, rozmísťování a kontroly materiálových a lidských zdrojů vázaných ve fyzické distribuci výrobků odběratelům, podpoře výrobní činnosti a nákupních operací.*“²(Gros, 1993)

² GROS, Ivan. Logistika. 1.vyd. Praha: VŠCHT v Praze, 1993. 1 s. ISBN 80-7080-216-2.

Další autor vymezuje logistiku takto: „*Hospodářská logistika je disciplína, které se zabývá řízením toku materiálu v čase a prostoru, a to v komplexu se souvisejícími toky informací a v pojetí, které zahrnuje fyzickou i hodnotovou stránku pohybu materiálu.*“³ (Pernica, 1991)

Jiní autoři zdůrazňují tok materiálů, informační i finanční, s ohledem na plnění včasných požadavků a potřeb finálního zákazníka, a to vše s nutností tvorby zisku v celém toku. (Sixta, Mačát, 2005)

Ve zmíněných definicích je ukotveno několik společných aspektů, a sice, že:

- existují primární požadavky a potřeby trhu, na které logistika sekundárně reaguje
- proces probíhá plánovitě čili se předpokládá předvídatelnost budoucích situací
- stěžejní je minimalizace nákladů a těžištěm úsilí je tedy konkurovat cenou

³ PERNICA, Petr. Logistika (základy). 1.vyd. Praha: VŠE v Praze, 1991. 8 s. ISBN 80-7079-158-6

5 Vybrané pojmy a definice z oblasti dopravy

Tato kapitola objasňuje nejvýznamnější pojmy, termíny a definice, které se vztahují k tématu logistiky, dopravy, přepravy, a především k tématu této diplomové práce.

Doprava je charakterizována jako činnost úzce spjata se záměrným přemísťováním osob a zboží v různých časových, objemových a prostorových souvislostech za použití různých druhů dopravních prostředků a technologií. Doprava reprezentuje chod dopravních prostředků po dopravní cestě za účelem přepravy. Ve vztahu k hlavní činnosti dopravy se vztahuje další řada činností, mezi něž patří i zastupitelské a obchodní služby, legislativně-správní činnosti, činnosti související s výkonem státní správy a mezinárodními aktivitami v dopravní sféře. (Novák a kol., 2005)

Dopravce je provozovatel dopravy s vlastními dopravními prostředky nebo jejich nájemce. Dopravce může být skutečný nebo smluvní.

Skutečný dopravce je ten, který se sám fyzicky účastní přepravy zásilky nebo alespoň její části.

Smluvní dopravce je pak ten, jenž svěří přepravu dalšímu dopravci. Smluvní dopravce nese odpovědnost za závazky vyplývající z přepravní smlouvy, jako by přepravu realizoval sám.

Dopravce skutečný i smluvní nese plnou odpovědnost za úplnou nebo částečnou ztrátu zásilky nebo za její poškození, jakožto i za nedodržení dodací lhůty. Tato odpovědnost vzniká od okamžiku převzetí zásilky k přepravě až po okamžik předání zásilky zákazníkovi. (Novák a kol., 2005)

Dodavatelské služby eventuálně také **logistické služby** nebo také **služby zákazníkům**. Ať už jsou dané služby označeny jako dodavatelské či logistické jejich význam spočívá ve strategii konkurenceschopnosti podniku. V podstatě se jedná o diferenciaci podniku. Logistické služby lze vymezit, jako jednotlivé služby od poskytovatelů pro své zákazníky. Logistické služby často souvisí s outsourcingem v logistice, v tomto případě jsou některé dílčí činnosti logistického procesu převedeny na poskytovatele. (Novák a kol., 2011) Za kritéria dodavatelských služeb se považují následující měřítka (z výzkumného šetření v zemích Evropské unie bylo zjištěno, že zákazníci upřednostňují jednotlivá kritéria v uvedené posloupnosti⁴) (Novák a kol., 2005):

- spolehlivost dodání
- úplnost dodávek
- krátké dodací lhůty
- poskytované předprodejní a poprodejní služby
- kvalita distribuce
- poskytování informací

Dopravní služby jsou bezprostředně svázané s vlastním procesem přemísťování hmotného zboží, osob a zvířat v prostoru a čase (např. chlazení či mrazení dopravované zásilky). (Novák a kol., 2005)

Jízdní souprava je sestava z tahače (motorové vozidlo) a návěsu (spřažené vozidlo k motorovému vozidlo, určené k přepravě zboží). Pro jízdní soupravu se také používá označení velké vozidlo, jež je vozidlo o hmotnosti přesahující 3,5 tuny a slouží k přepravě zvířat, věcí nebo pro přepravu více než 9 osob, včetně řidiče. (Zákon č. 111/1994 Sb., 1994)

⁴ NOVÁK, Radek, PERNICA, Petr, SVOBODA, Vladimír, ZELENÝ, Lubomír. *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2005. 119 s. ISBN 80-7357-086-6.

Kombinovaná přeprava náleží do přepravy intermodální, kde převládající část přepravy se vykonává po železnici nebo pomocí vodní dopravy. Svoz a rozvoz posléze zajišťuje silniční doprava. Nevýhodou jsou ovšem větší náklady spojené s překládkou a se shromažďováním, popřípadě skladováním zásilek, a v neposlední řadě je kombinovaná přeprava co se týče rychlosti pomalejší oproti přímé silniční dopravě. I přes tento fakt, se služby kombinované přepravy rychle rozvíjí. Autoři (Sixta, Mačát, 2005) se ještě zmiňují, že kombinovaná doprava je založena na přepravě hmotného zboží, přemísťovaného v jedné a téže nákladové jednotce nebo vozidle s použitím neshodných druhů dopravy bez jakékoliv manipulace s daným zbožím při obměně druhu dopravy. Tento systém kombinované přepravy vznikl v důsledku potřeby zabezpečit přemístění zásilky od odesílatele k příjemci, neboli přemístit zásilku mezi dvěma různými místy. Neboť v některých případech tak nebylo možno učinit za použití pouze určitého dopravního prostředku, vytvořil se systém kombinované přepravy, který jak se zdá představuje kvalitní způsob v řešení komplexního dopravně-logistického problému.

Mezinárodní doprava je taková doprava, kde výchozí místo a cílové místo leží ve dvou různých státech. (Novák a kol., 2013)

Přeprava je definována jako výsledný efekt dopravního procesu, tedy výsledná změna v prostoru a čase. Současně stejný autor definuje přepravu také jako službu, souhrn komplexních aktivit obsahující vlastní přemísťovací proces, nakládku, vykládku, překládku, pojištění, celní řízení a skladování. (Novák a kol, 2013).

Mezi základní kritéria přepravy patří spolehlivost, doba přepravy, pružnost nebo poskytnutí dalších služeb. Současně přeprava generuje jedny z nejvyšších nákladů logistiky a tím pádem se významně participuje na prodejní ceně produktů. (Hýblová, 2006)

Převpravce je zákazníkem dopravce v nákladní dopravě, současně je převpravce jako souhrnné označení pro **odesílatele**, ten, jenž zásilku odesílá a pro **příjemce**, ten, jenž zásilku přijímá, jak bývá ve smlouvě o přepravě zpravidla označován.

Převpravcem lze nazývat spotřebitele dopravních či přepravních služeb. Toto označení zahrnuje mnoho subjektů, jako jsou výrobci, obchodníci, prodávající a kupující, exportéři a importéři a další. (Novák a kol., 2005)

Přepavní služby lze popsat jako veškeré činnosti, které jsou spjaty s procesem přemísťování zboží. Do přepravních služeb patří i samotné přemísťování, jakožto vlastní dopravní služba. (Novák a kol., 2011) Evropský výbor pro normalizaci definuje přepravní služby jako soubor funkcí nabízených organizací uživateli.⁵

Outsourcing, volně přeloženo jako vyčlenění určitých aktivit z podniku nebo jejich odběr či nákup z externích zdrojů. Jedná se o takovou službu, kterou vykonává externí firma, jež je za ni také odpovědná. Výše zmíněný druh služby může pomoci firmě k uvolnění zdrojů, ke snižování provozních nákladů a rizik nebo ke zvyšování flexibility. Příkladem outsourcingu může být mimo jiné i nákladní doprava. (Business Vize, 2011)

Poskytovatel logistických služeb na úrovni:

- Na počátku všeho byl **1PL (A First-Party Logistics Provider)**, kdy si výrobce zajišťoval logistické služby sám.
- Později si situace na trhu žádala zrychlování logistických procesů, což v překladu znamená, že si společnosti začaly objednávat logistické služby přímo u jejich poskytovatelů, tím vznikl model **2PL (A Second-Party Logistics Provider)**. Model 2PL je často využíván v České republice.
- **3PL (A Third-Party Logistics Provider)**, jež je další úroveň PL, kde poskytovatel logistických služeb nabízí jednotlivé služby, ať už přepravní nebo skladové a jiné. Zpravidla jsou tedy převedeny logistické procesy od zákazníka na poskytovatele logistických služeb. Společnosti outsourcují svou vlastní logistiku a poskytovatel přebírá komplexní realizaci části nebo celého logistického řetězce.
- Dalším stupněm ve vývoji je **4PL (A Fourth-Party Logistics Provider)**, jenž je nejtěsnější partnerství. Poskytovatel v tomto případě zmapuje okolí pro svého zákazníka a poskytne mu tak ucelený soubor služeb počínaje shromážděním, analýzou a projektovým řešením a konče realizací uceleného logistického řetězce. Poskytovatel nejen, že vyhledá optimální řešení podle potřeb zákazníka a kontrahuje subdodavatele (od dopravy až po řízení nákupu), ale též řešení uvede do praxe, řídí ho a nese za něj odpovědnost. (Novák a kol., 2005; Quora, 2016)

⁵ ČSN EN 14943 Přepravní služby-Logistika-Slovník

Zasílatelé (speditéři), jsou zasílatelské (spediční) firmy, subjekty, které svým jménem, na účet přepravce (odesílatel, příjemce) zprostředkovávají pro jeho potřeby dopravní služby, přičemž přepravci vystavují příslušné doklady. Zasílatelé zajišťují dané služby buď u dalších subjektů, jimiž jsou nejčastěji dopravci nebo zajišťují dané potřeby vlastní realizací (tento případ, potvrzuje, že zasílatel může disponovat vlastními dopravními prostředky). (Novák a kol., 2013, Pernica, 1994)

6 Doprava

Sektor dopravy patří mezi nejdůležitější v evropské ekonomice, neboť hraje klíčovou roli při propojování dalších ekonomických oblastí a umožňuje mobilitu, jak osob, tak zboží. Bez služeb logistiky a dopravy by se lidé ani suroviny, nedostali do míst, kde jsou zapotřebí a průmyslová výroba, obchod a globalizace by se zastavily.

Dopravu je možné zjednodušeně definovat jako přesun materiálu a zboží z místa vzniku do místa spotřeby, popřípadě až do místa jejich likvidace. V užším pojetí se jedná o pohyb dopravních prostředků po dopravních cestách (komunikacích, infrastruktuře), přičemž vykazuje značnou časovou a směrovou nerovnoměrnost, současně je závislá na kapacitě dopravních cest i dopravních prostředcích, její uskutečnění probíhá na rozsáhlých územích a často probíhá nepřetržitě. Nutné je také se zmínit, že je závislá na rozvoji výroby a ekonomické situaci a vyžaduje vysoké investiční náklady. (Sixta, Mačát, 2005)

6.1 Druhy dopravy

Sektor dopravy se vyznačuje značnou rozmanitostí. Dělení dopravy lze klasifikovat podle mnoha různých hledisek, jako například podle přemísťovaného objektu, podle vztahu dopravce a přepravce nebo podle pravidelnosti a mnoho dalších. Avšak nejčastější členění dopravy je podle druhu dopravní cesty a používaných dopravních prostředků, a to na (Sixta, Mačát, 2005):

- silniční (osobní, nákladní)
- železniční
- letecká (osobní, nákladní)
- vodní (říční, námořní)
- potrubní
- kombinovaná

V tabulce č.1. jsou vymezeny základní charakteristiky vybraných druhů dopravy.

Tabulka 2: Základní vlastnosti vybraných druhů dopravy

DOPRAVA	Nákladovost	Rychlost	Pružnost	Kvalita	Frekvence
Silniční	vysoká	vysoká	velmi vysoká	střední	velmi vysoká
Železniční	nízká	střední	nízká	velmi nízká	nízká
Letecká	velmi vysoká	velmi vysoká	vysoká	vysoká	nízká
Vodní	velmi nízká	velmi nízká	nízká	střední	nízká
Potrubní	nízká	nízká	velmi vysoká	velmi vysoká	plynulá

Zdroj: vlastní zpracování, dle Sixta, Mačát, 2017

6.2 Mezinárodní silniční přeprava

Mezinárodní silniční přepravu lze definovat, jako takovou dopravu, kdy výchozí místo a cílové místo leží na území dvou států. Také může nastat situace, kdy místo výchozí i cílové leží na území téhož státu, avšak část jízdy je uskutečněna přes území jiného státu. (Křivda a kol., 2007)

Základní dokument, který upravuje provozování mezinárodní dopravy je Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě (CMR).^{6 7}

Rozvoj silniční přepravy jde ruku v ruce s rozvojem silniční sítě ve světě.

6.2.1 Mezinárodní silniční nákladní přeprava

Další důležité rozlišení je v silničním sektoru na dopravu osobní a nákladní. Rozdíl mezi těmito typy je očividný a spočívá v nutných dovednost a technologiích.

⁶ Slovník pojmů. *Logex* [online]. LogEx Logistics, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.logex.cz/slovník-pojmu>.

⁷ Mezinárodní silniční unie (IRU) podle CMR úmluvy vytvořila jednotný nákladní list používaný v mezinárodní autodopravě.

V oboru silniční nákladní dopravy působí nejvíce malých a středních podniků. Řada z nich se řadí mezi mikropodniky s jedním kamionem a méně než 9 zaměstnanci.⁸ (Transport and logistic, 2010)

Silniční, a zvláště kamionová doprava patří mezi progresivně se rozvíjející dopravní obory.

Označení **mezinárodní kamionová doprava** (někdy též International transport) není dosud všeobecně schváleno jakožto odborný termín, avšak v praxi se běžně užívá a v psaném textu má svou zkratku **MKD**.

V publikaci *Mezinárodní kamionová doprava a zasilatelství* autor definuje mezinárodní kamionovou dopravu, jako tu část nákladní dopravy, jež je prováděna vozidly, a zvláště jejich soupravami o užitečné hmotnosti nad 3 500 kg a celkové hmotnosti větší než 6 000 kg.

Posláním nákladní dopravy (přepravy) je v podstatě propojení výroby, obchodu a spotřeby. Silniční nákladní přeprava se v praxi rozděluje do tří relativně samostatných sekcí (Novák a kol, 2011):

- **celovozová přeprava** (Full Truck Load – FLT)
- **přeprava kusových zásilek** (Less than Truck Load – LTL)
- **speciální přeprava** (ADR, nadgabaritní, živá zvířata, aj.)

⁸ *Transport and logistic* [online]. Evropská unie, 2010, [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/ECVET_a_EQF_4_6/New_skills_CJ/Doprava_a_logistika.pdf

7 Legislativa pro podnikání v mezinárodní přepravě

Možné podoby podnikání v mezinárodní dopravě jsou buď jako individuální fyzická osoba-živnostník nebo založením některé z forem obchodní společnosti, jako v případě firmy K&F JOSH s.r.o., která je, jak název sám napovídá, společností s ručením omezeným. Dále se práce věnuje úpravě legislativy týkající se právnických osob.

Podnikání v oboru silniční motorové dopravy je koncesovanou živností. Při provozování mezinárodní silniční nákladní dopravy je nutné vycházet zejména z těchto zákonů:

- **Zákon č. 455/1991 Sb.**, o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 111/1994 Sb.**, o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 361/2000 Sb.**, o silničním provozu, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 56/2001 Sb.**, o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích
- **Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1072/2009**, o společných pravidlech pro přístup na trh mezinárodní silniční nákladní dopravy
- **CMR 11/1975**, Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě
- **Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006** o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy
- **AETR - (62/2010 Sb.m.s)** Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě

Živností se dle §2 zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání rozumí „*soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.*“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Zákon o silniční dopravě stanovuje §4, ten, kdo chce provozovat silniční dopravu pro cizí potřeby⁹ musí mít dobrou pověst, být odborně způsobilý a disponovat koncesí nebo jiným druhem povolení od dopravního úřadu.

Pro provozování silniční motorové nákladní dopravy o nejvyšší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny je vyžadováno **státní povolení k provozování živnosti (“koncese“)**.

⁹ Přepravou pro cizí potřeby je myšlen stav, kdy vzniká vztah mezi poskytovatelem silniční dopravy a osobou jejíž přepravní potřeba je uspokojována

Podnikatel nebo odpovědný zástupce musí též splňovat **všeobecné a zvláštní podmínky** pro provozování živnosti. Odpovědný zástupce je fyzická osoba, která splňuje podmínky pro tuto funkci podle živnostenského zákona.¹⁰

Mezi **všeobecné podmínky** pro provozování živnosti patří:

- plná svéprávnost
- bezúhonnost

Zvláštními podmínkami pro provozování živnosti jsou:

- **odborná způsobilost**, která je vymezena v příloze č.3 koncesované živnosti v zákonu o živnostenském podnikání. Příloha č.3 odkazuje na **zákon o silniční dopravě č.111/1994 Sb.**, ve kterém je uveden způsob skládání zkoušky z předmětů, přičemž zkoušku provádí odborná komise dopravního úřadu. A odborná způsobilost se prokazuje živnostenskému úřadu
- **usazení**
- **dobrá pověst**, přičemž dobrou pověst má osoba, která je dle živnostenského zákona bezúhonná
- **finanční způsobilost** se prokazuje dopravnímu úřadu na základě zahajující rozvahy nebo daňové evidence. Finanční způsobilost se prokazuje každý kalendářní rok (Ministerstvo dopravy, 2017)

Podnikatel podává žádost o udělení koncese na místně příslušný živnostenský úřad, a to osobně nebo elektronicky. Pro udělení koncese musí předložit následující dokumenty:

- formulář s žádostí o udělení příslušné koncesované živnosti
- výpis z evidence Rejstříku trestů odpovědného zástupce
- doklad o zápisu právnické osoby do obchodního rejstříku
- doklad o oprávněném užívání objektu, kde právnická osoba sídlí, liší-li se adresa sídla od adresy ohlašovatele (nájemní smlouva, vlastnické právo, aj.), není-li již adresa zapsána v obchodním rejstříku
- souhlasné prohlášení odpovědného zástupce s jeho funkcí
- doklad prokazující odbornou způsobilost odpovědného zástupce

¹⁰ Funkce odpovědného zástupce maximálně pro 4 podnikatelské subjekty, podmínka usazení na území EU, dobrá pověst a osvědčení o odborné způsobilosti odpovědného zástupce a skutečná vazba k podnikateli (ředitel-zaměstnanec, osoba, která je statutárním orgánem společnosti apod.)

- doklad o úhradě nutných poplatků spojené s úředním řízením

Společnosti K&F JOSH s.r.o. již zapsané v obchodním rejstříku vzniklo živnostenské oprávnění dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. Živnostenské oprávnění k podnikání může prokázat výpisem z živnostenského rejstříku.

Ve vztahu k finančnímu úřadu musí podnikatel učinit oznámení, a to v podobě:

- přihlášení k registraci k dani z příjmů právnických osob
- přihlášení k registraci k dani z přidané hodnoty
- přihlášení k dani silniční

V případě podnikání s velkými vozidly, jako u firmy K&F JOSH s.r.o., se vypočítává silniční daň ze stáří vozidla, tonáže, druhu (počtu náprav) a podle emisní kategorie.

Právnická osoba podnikající v mezinárodní dopravě si musí opatřit takzvanou **eurolicenci (licence pro mezinárodní silniční přepravu zboží pro cizí potřeby)**, kterou upravuje Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.1072/2009. Eurolicence je doklad opravňující k přepravě zboží pro cizí potřeby na území členských států Evropské unie. Eurolicence jsou oprávněny vydávat dopravní úřady. Na základě Nařízení č. 1072/2009 obdržela společnost K&F JOSH s.r.o. originál eurolicence a její opis pro všechna firemní vozidla.

Další povinnosti vznikají podnikateli ve vztahu k pojištění.

- **Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla** (povinné ručení) musí mít každý majitel motorového vozidla. Slouží pro případnou finanční náhradu v případě škody způsobené vozidlem.
- **Pojištění CMR**, jež je pojištěním odpovědnosti v mezinárodní dopravě a vychází z mezinárodních úmluv. Toto pojištění se vztahuje na přepravované zásilky, jejichž hodnota je obvykle vysoká.
- **Havarijní pojištění**, je pojištění, které může podnikatel uzavřít. Vztahuje se na pojistné události, jako je havárie, vandalismus, krádež vozidla apod.

Pro společnost K&F JOSH s.r.o. je také stěžejní bod legislativy vízová povinnost, jelikož 98 % realizovaných přeprav je do nebo z Turecka. Pro tyto účely bylo nutné zprostředkovat všem řidičům společnosti **vícecestovní víza do Turecka**.

Mezi další povinnosti podnikatele se řadí označení firemních vozidel svým obchodním jménem, daná povinnost vzniká na základě §9 zákona 111/1994 Sb. o silniční dopravě.

Podnikatel také musí zajistit, aby si řidič společnosti vedl záznam o době jízdy, bezpečnostních přestávkách a o době odpočinku. Současně musí vybavit celý vozový park platnými dokumenty o oprávnění k podnikání.

8 Charakteristika společnosti K&F JOSH s.r.o.

Osmá část diplomové práce se věnuje představení společnosti K&F JOSH s.r.o., profilu společnosti, organizační struktuře, portfoliu poskytovaných služeb a cílům společnosti.

8.1 Profil společnosti

Společnost K&F JOSH s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku v dubnu 2011, jako společnost s ručením omezeným, jejímž předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. V červnu 2011 byl předmět podnikání rozšířen o silniční motorovou nákladní vnitrostátní a mezinárodní dopravu do 3,5 tuny včetně a nad 3,5 tuny.

Dopravní společnost, se sídlem ve městě Podivín (okres Břeclav), ovládají dva společníci s obchodními podíly 50 % a 50 %. Výhradní jednatel společnosti je pouze jeden ze společníků.

8.1.1 Vize, poslání, cíle společnosti

Vize

„Chceme být Vaší první volbou na cestě za úspěchem. Protože Váš úspěch je náš cíl.“
(www.kfjosh.cz, 2016)

Poslání

„Naše poslání je zabezpečit pro Vás silniční a kombinovanou přepravu i sběrné služby. Naložíme i vyložíme celokamionové nakládky i doklázky v rámci Evropy a celého Turecka.“ (www.kfjosh.cz, 2016)

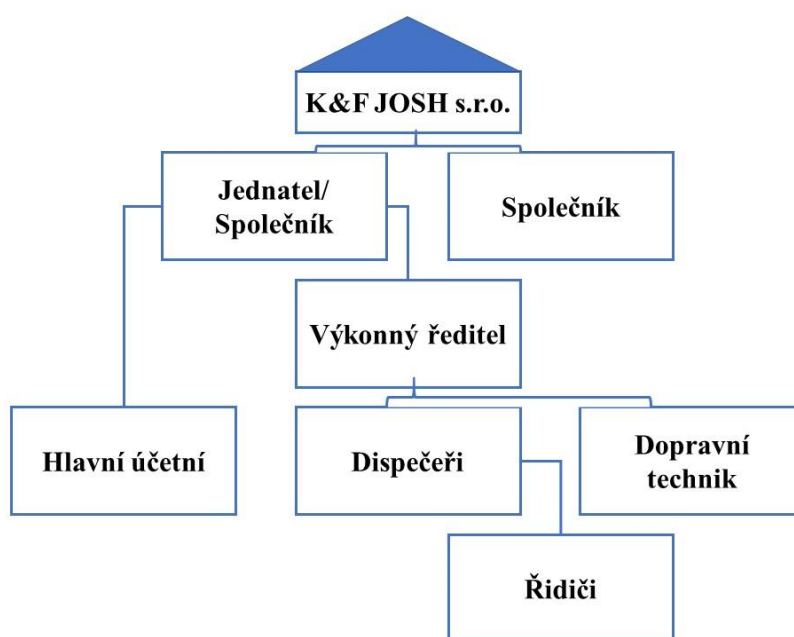
Cíle

- *poskytovat služby na co nejvyšší úrovni*
- *důraz na kvalitu*
- *spolehlivost*
- *specializace na Turecko* (www.kfjosh.cz, 2016)

8.1.2 Organizační struktura společnosti

Firma poskytuje zaměstnání celkem 25 lidem, z tohoto počtu zaměstnanců je 18 profesionálních řidičů nákladních vozidel a 7 pracovníků tvoří back office a front office společnosti K&F JOSH s.r.o. Organizační struktura společnosti je vyznačena na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti K&F JOSH s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Povinností **jednatele** společnosti je komunikace s bankami a daňovými poradci, plánování financí a řízení peněžního toku, uzavírání smluvních závazků jménem firmy, svolávání valné hromady a v neposlední řadě zastupuje firmu navenek. Jednatel nese plnou zodpovědnost za vedení účetnictví organizace, úzce spolupracuje s hlavním účetním, který se mu přímo zodpovídá.

Hlavní účetní vede evidenci účetních činností a mzdového účetnictví, provádí kontrolu správnosti faktur a zajišťuje odvod daní.

Úloha jednatele je spojena s velkou zodpovědností a také pravomocemi, které jsou částečně převedeny na výkonného ředitele společnosti.

Funkcí **výkonného ředitele** je sledovat, analyzovat a koordinovat směřování a řízení celé společnosti. Mezi jeho další kompetence patří rozhodování o obchodní a marketingové politice společnosti. Výkonnému řediteli se přímo zodpovídají dispečeri a technik dopravy.

Dispečeri společnosti zajišťují efektivní vytěžování všech firemních vozidel, poptávání zakázek a nabízení zakázek přes dražební portál dopravních společností. Komunikují s řidiči, zákazníky i dopravci. Dále řeší nestandartní situace a také kontrolují činnost řidičů, kterým jsou nadřízenou složkou.

Společnost zaměstnává pouze jednoho **dopravního technika**, jenž zajišťuje v určitém rozsahu provoz nákladních i osobních vozidel společnosti, včetně jejich provozuschopnosti. Dále zajišťuje kontrolu, údržbu a opravu všech vozidel firmy.

Profesionální řidiči firmy disponují řidičským průkazem skupiny C (C+E) pro nákladní vozidla, někteří disponují také certifikátem ADR, tedy oprávnění pro převoz nebezpečných věcí. Jejich hlavním úkolem je řídit svěřený vůz, jeho údržba a kontrola před každou jízdou, účast při nakládání a vykládání zásilek, komunikace s dispečery a zákazníky.

8.1.3 Vozový park

V současnosti společnost disponuje 15 jízdními soupravami a 3 dodávkovými vozidly.

Souprava se skládá z tahače a návěsu, 10 tahačů je značky MAN TGX a 5 tahačů je značky DAF 105.

Návěsy souprav jsou z poloviny tvořeny značkou Schwarzmüller a druhou polovinu zastupuje značka Krone. Všechny zmíněné návěsy disponují třístrannou shrnovací plachtou¹¹, díky čemuž je možné realizovat nakládku jeřábem, je-li nutno. Všechny návěsy mají standartní délku 13,6 m, výšku 2,8 m a vnitřní šířku 2,4 m. Návěsy mají nosnost 24 tun a lze na ně naložit až 33 europalet.

¹¹ Návěs s třístrannou shrnovací plachtou znamená, pevná zadní dvoukřídlá vrata, pevné přední čelo a plachta lze z bočních stěn i stropu návěsu (proto třístranná) shrnout.

Neméně podstatnou částí vozového parku společnosti tvoří dodávková vozidla značky Volkswagen Crafter. Tento typ skříňových vozů nabízí kapacitu ložné plochy 17 m³, nosnost až 1,4 tuny a lze na ně naložit 6 europalet.

Všechna firemní vozidla mají zabudovaný GPS systém umožňující jejich online sledování.

8.2 Portfolio poskytovaných služeb

Další část práce se věnuje identifikaci portfolia služeb společnosti K&F JOSH s.r.o.

8.2.1 Mezinárodní kamionová přeprava

Společnost se již od počátku svého vzniku orientuje na mezinárodní kamionovou dopravu. Tranzit zásilek poskytuje od 100 kg do 24 tun. Pro tyto účely využívá standardní plachtové soupravy.

Na svém začátku firma poskytovala přepravu do všech evropských zemí a do zemí Blízkého východu. Od roku 2014 se firma začala více specializovat na méně obvyklé destinace jimiž jsou, Turecko, Gruzie, Ázerbájdžán, Arménie a Irán. Stěžejní destinací je pro společnost K&F JOSH s.r.o. Turecko pokrývající zhruba 98 % transportů, jež firma zajišťuje.

Pro efektivní řízení mezinárodní kamionové přepravy investovala společnost do moderních technických softwarů. Tyto softwary optimalizují jednotlivé trasy přeprav, kontrolují stav pohonných hmot firemních vozidel a připomínají data technických a emisních kontrol vozidel.

Za nejčastěji přepravované komodity lze označit zboží strojírenského a automobilového průmyslu.

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti K&F JOSH s.r.o. patří Třinecké železářny-Moravia Steel, společnost s dlouholetou tradicí a řadí se mezi největší průmyslové uskupení ve Střední Evropě. Další renomovanou společností dlouhodobě spolupracující s firmou K&F JOSH s.r.o. je nadnárodní společnost Saint-Gobain, výrobce výkonných stavebních materiálů a skla pro stavební i automobilový průmysl. Mimo jiné má společnost K&F JOSH s.r.o. již po několikáté v řadě uzavřenou smlouvu se společností Vítkovické slévárny, s výrobcem litých válců a odlitků z oceli a litin.

8.2.2 Mezinárodní spedice

Převís poptávky po přepravě společností K&F JOSH s.r.o. a nedostatek vlastních vozidel vedl firmu ke zřízení mezinárodní spedice. Společnost poskytuje svým zákazníkům expediční služby v případě, kdy není sama schopna pokrýt zakázky vlastními vozidly a především je-li potřeba pro přepravu speciálních vozidel, například na přepravu nadměrných nákladů¹² nebo pomocí frigo návěsů¹³ pro převoz potravinářského zboží podléhající rychlé zkáze.

Pro tyto účely firma vybírá jen solidní dopravce, kteří splňují požadavky společnosti, a sice:

- pojištění odpovědnosti silničního dopravce
- spolehlivost
- upínací popruhy pro bezpečné zajištění a přepravu nákladu

Společnost využívá moderních expedičních databank, kde vyhledává své budoucí partnery.

¹² Nadměrný náklad přesahuje povolené parametry (výška nad 2,9m, šířka nad 2,45m, délka nad 13,6m nebo váha nad 24 tun) stanovené silničním zákonem.

¹³ Frigo návěsy, jsou návěsy s mrazírenskou jednotkou pro uchování jakosti a hodnoty zboží podléhající rychlé zkáze.

8.2.3 Skladování

Společnost sídlí ve vlastním areálu, jenž je jednak uzpůsoben pro parkování všech vozidel společnosti a jednak disponuje skladovacími prostory na uskladnění zboží zákazníků. Společnost nabízí skladování v přízemních budovách o rozloze 3 500 m² s kapacitou až 2 500 europalet. V prostorách je udržována konstantní teplota a k práci se zbožím je k dispozici manipulační technika. Skladování patří mezi doplňkové a okrajové služby společnosti. Ve skladech není zaveden žádný informační a komunikační software. Sklady slouží především pro náklady, které budou naloženy na sběrné kamiony¹⁴. Celý areál je pod neustálým dohledem a elektronickým zabezpečením.

8.2.4 Celní služby

Společnost se zaměřuje také na celní služby, neboť obchodní dovozy nebo vývozy v režimu třetích zemí (ty jež nejsou součástí Evropské unie a ESVO¹⁵) podléhají celnímu řízení. Celní řízení podléhá právním předpisům dané země, v případě České republiky se jedná o Celní zákon č. 242/2016 Sb.

Společnost nabízí svým zákazníkům komplexní celní služby pro dovoz, vývoz a tranzit zboží mimo Evropskou unii.

Firma je schopna realizovat následující náležitosti, namísto zákazníka (celní řízení viz kapitola 11):

- fyzické zastoupení při celním řízení
- celní deklarace
- celní doklady (T1, T2,)
- doklady (CMR)

¹⁴ Sběrné kamiony slouží pro přepravu kusových zásilek mající stejné místo určení, které jsou nejprve svázeny více vozidly z různých míst na centrálu společnosti. V centrálním skladě se kusové zásilky přeloží na jeden kamión, který přepraví zásilky na jejich místo určení. Výhodou pro zákazníka je nízká cena.

¹⁵ Členy ESVO jsou Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko.

9 Situační analýza

Devátá kapitola práce se věnuje externímu a internímu prostředí podniku. Nejdříve je zpracován přehled o makroprostředí společnosti pomocí SLEPT analýzy, dále přehled o mezoprostředí na základě Porterova modelu pěti sil a souhrn vnitřního prostředí pomocí „7P“ marketingového mixu. Výsledkem externího okolí jsou příležitosti a hrozby a výsledkem interního okolí jsou silné a slabé stránky, jež jsou východiskem pro SWOT analýzu.

9.1 Analýza makroprostředí pomocí SLEPT analýzy

Společenské faktory

Společnost se orientuje převážně na obchod na B2B trhu, tudíž nelze hodnotit společenské faktory podle věku, pohlaví nebo vzdělání populace. Existuje však úzká souvislost s životní úrovní a se změnou životního stylu. Zaměstnavatel musí počítat s tím, že s rostoucí životní úrovní budou zaměstnanci očekávat vyšší mzdu. Na druhou stranu růst životní úrovně přispívá k vyšší poptávce po produktech průmyslových podniků, potažmo po přepravě těchto produktů.

Většinová část přeprav (98%) společnosti je z destinace nebo do destinace Turecko, proto mezi další společenské aspekty ovlivňující obchody patří oficiální státní svátky i islámské svátky. V České republice jsou některé svátky dány legislativně, tak je tomu i v Turecku, ovšem ty se neshodují s těmi českými. Navíc se v Turecku dodržují některé náboženské tradice (např. Ramadán, svátek cukru), jež jsou spjaty se dny volna. Čímž vzniká nesoulad, který ovlivňuje hlavně distribuční politiku.

Další faktor ovlivňující společnost je paradoxně převis poptávky po silniční přepravě, který doprovází nedostatek profesionálních řidičů. I přes rostoucí mzdy řidičů v České republice¹⁶ (jak uvádí ČSÚ) není jejich počet dostačující. Podniky se snaží tento negativní jev řešit nabídkou pracovních míst uchazečům z jiných zemí (Bulharsko, Rumunsko apod.).

Společnost se nachází v mikroregionu Břeclav, jenž není příliš atraktivní pro uchazeče o zaměstnání, zřejmě kvůli nižšímu průměrnému platovému ohodnocení.

¹⁶ https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

Právní faktory

Společnost K&F JOSH s.r.o. se musí řídit legislativou České republiky, do které se mimo jiné řadí zákon o daních z příjmů, zákon o účetnictví, zákon o DPH, daňový řád a další.

V případě legislativních faktorů existuje celá řada zákonů, nařízení a směrnic, jež vymezují podmínky podnikání v mezinárodní kamionové přepravě. Mezi významné právní dokumenty, které musí společnost akceptovat a dodržovat náleží (Ministerstvo dopravy, 2017)¹⁷:

a) vnitrostátní:

- **Zákon č. 455/1991 Sb.**, o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 111/1994 Sb.**, o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 361/2000 Sb.**, o silničním provozu, ve znění pozdějších předpisů
- **Zákon č. 56/2001 Sb.**, o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích

b) evropské předpisy:

- **CMR 11/1975**, Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě
- **nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 561/2006** o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy
- **AETR - (62/2010 Sb.m.s)** Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě

(Makro)ekonomické faktory

Podnik K&F JOSH s.r.o. působí na mezinárodním trhu. Mezi zákazníky podniku patří české i zahraniční firmy. Většina tržeb ze zahraničí je v eurech. Proto je v zájmu společnosti sledovat vývoj devizového trhu cizích měn, obzvláště eura.

¹⁷ Legislativa silniční. *Ministerstvo dopravy* [online]. Česká republika: Ministerstvo dopravy, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Pravni-predpisy/Legislativa-silnicni?returl=/Dokumenty?mssfd=Silni%C4%8Dn%C3%AD%20doprava%26mssff=N%C3%A1kladn%C3%AD%20doprava%26page=5%26aliaspath=/Dokumenty>

Týdeník ekonomických aktualit informoval o ukončení kurzového závazku Českou národní bankou ke dni 6.4.2017, čímž může nastat kolísání české koruny jedním i druhým směrem.¹⁸ Obrázek č. 3. prezentuje vývoj kurzu za období květen 2016 až březen 2017.

Obrázek 3:Kurz EUR/CZK 4.2016-3.2017



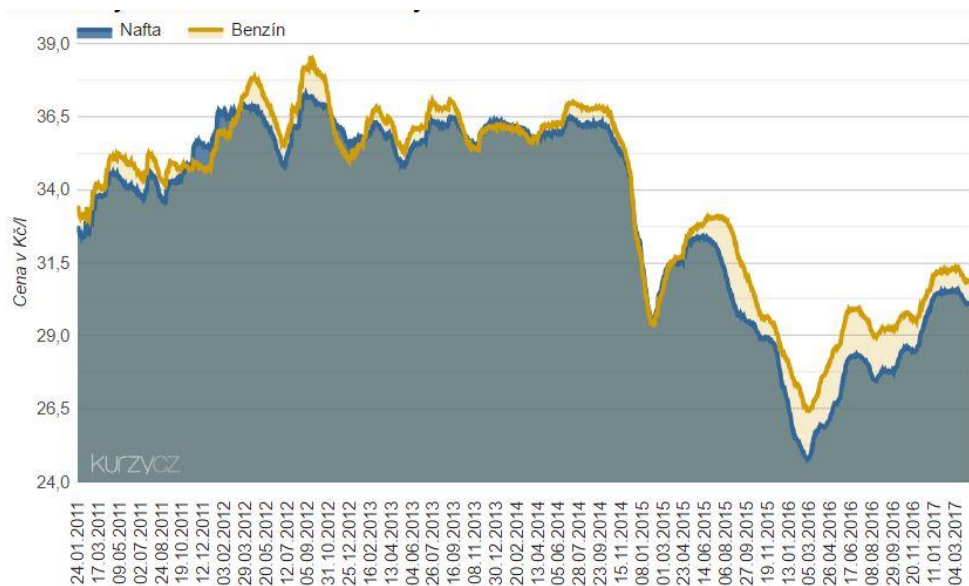
Zdroj: ČNB, 2017¹⁹

Z grafu je zřejmé, že po skončení intervencí, kdy ČNB udržovala kurz přibližně na hladině 27 CZK/EUR, se situace na devizovém trhu pro exportéry zhoršila. V dubnu roku 2017 došlo k poklesu z 27 CZK/EUR na 26,77 CZK/EUR. Společnost K&F JOSH s.r.o. přijímá většinu plateb v eurech, a současně hradí své náklady v českých korunách. Konec kurzového závazku a posilování domácí měny není pro firmu pozitivním faktorem. Neméně důležité je pro dopravní společnost sledovat vývoj cen ropy (potažmo nafty), neboť pohonné hmoty jsou jednou z významných položek tvořící náklady a také cenu za přepravu. Obrázek č. 4. nastiňuje vývoj cen nafty a benzínu za období leden 2011 až březen 2017. Z obrázku je zřejmé, že společnost K&F JOSH s.r.o. čelila eskalacím cen nafty, ale také pádům cen nafty, které byly přínosem pro podnik.

¹⁸ <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/statistiky-mpo/1714-tyden-statisticky-tydenik-mpo.pdf>

¹⁹ Vybrané devizové kurzy-grafy. Česká národní banka [online]. Česká republika: Česká národní banka, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

Obrázek 4: Vývoj cen nafty a benzínu od ledna 2011 do března 2017



Zdroj: Kurzy.cz, 2017

Politické faktory

Politické prostředí patří mezi zásadní aspekty motivující nebo demotivující k zahájení podnikání. Česká republika na politické scéně patří mezi demokratické parlamentní republiky v čele s prezidentem. Hlavní ministerstva ovlivňující podnikání v silniční dopravě je Ministerstvo dopravy a Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ministerstvo průmyslu a obchodu zpracovalo exportní strategii České republiky 2012-2020 na podporu propagace České republiky a českých podniků v zahraničí.

V současnosti je politické prostředí v České republice stabilní. Naproti tomu v Turecku je politická scéna spíše nestabilní, což je zjevné hlavně od vyhraných voleb v roce 2002 islamistickou pravicovou stranou AKP (Strana spravedlnosti a rozvoje) v čele s nynějším prezidentem Erdoğanem.

Zahraniční zdroj BBC uvádí, že z důvodu dlouhodobého potlačování lidských práv ze strany AKP a také kvůli dlouhodobé kritice ze strany Evropského parlamentu, došlo k ochlazení diplomatických vztahů, které ještě eskalovali v nedávném incidentu vůči Nizozemsku a Německu ve věci blížícího se referenda v Turecku a Erdoğanovi snahy o výrazné posílení jeho moci změnou tamější ústavy.²⁰ Ani odborníci na prognózy nemohou předvídat budoucí vývoj na politické scéně po možném posílení Erdoğanových pravomocí, které by znamenaly oddálení se od demokracie, potažmo od vstupu Turecka do Evropské unie.

Česká republika je od roku 2004 členským státem Evropské unie, přičemž harmonizace evropské legislativy má také vliv na podnikatelské prostředí v České republice, konkrétně i na nákladní silniční dopravu (např.: jednotná celní unie, která odstranila celní poplatky, naproti tomu vznikl jednotný sazebník vůči dalším zemím). Výhodou pro firmu K&F JOSH s.r.o. je, že Turecko je součástí celní unie a řídí se společným celním sazebníkem.

Technologické faktory

Dnešní technologie určuje směr především ve zdokonalování softwarového řešení, jímž je satelitní navigace pomocí GPS systému, softwary pro řízení, plánování a kontrolu přepravy a podobně. Obdobně existují programy pro řízení vztahů se zákazníky, na jejíž aplikaci by se mohla společnost K&F JOSH s.r.o. v budoucnu zaměřit.

Neméně významný pokrok v silniční přepravě je v hledání alternativních paliv, tedy technologie ovlivňující především životní prostředí. Mezi další faktory mající vliv na životní prostředí je snaha o daňovou úlevu (silniční daň) vzhledem k emisním normám. Tato norma pojednává o škodlivosti výfukových exhalací z benzínových a naftových motorů. Emisní normy jsou značeny římskými číslicemi, počínaje EURO I až EURO V, EEV a vyšší. Přičemž nejškodlivější z hlediska zplodin je EURO I.

²⁰ <http://www.bbc.com/news/world-europe-37883006>

9.2 Analýza mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil

Vyjednávací síla zákazníků

Společnost K&F JOSH s.r.o. má v průměru 200 zákazníků, z nichž je 45 % stálých zákazníků, 25 % náhodných zákazníků a 30 % přeprav je uzavřeno přes zasílatele.

Zákazníky lze rozdělit podle geografického hlediska na tuzemské a zahraniční. V druhém případě se jedná především o evropské nebo turecké podniky. Přičemž některé evropské subjekty mají pobočku nebo překladiště v České republice.

Zasílatelé tvoří zprostředkovatele pro realizaci přepravy, což znamená nižší zisky pro společnost K&F JOSH s.r.o. a většinou i vyšší náklady pro zákazníka (plátce přepravy).

V oboru mezinárodní kamionové dopravy si mohou zákazníci mezi dopravci vybírat, čímž jim vzniká značná vyjednávací síla. Tím je na všechny firmy v oboru vyvíjen tlak na neustálé snižování ceny, což může být pro malé a střední podniky jako je K&F JOSH s.r.o. likvidační. Dále je zde tlak ze strany řidičů o neustále navyšování mzdy. Zde se střetávají dvě protichůdné síly, kterým musí dopravci čelit.

Výhodou pro společnost K&F JOSH s.r.o. je kladná zpětná vazba zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost podniká v odvětví mezinárodní kamionové dopravy, kde jsou významní dodavatelé pohonných hmot. Společnost již po několikáté v řadě uzavřela rámcovou smlouvu s firmou Shell, které poskytuje na všechna firemní vozidla palivové (tankovací) karty a zvýhodněné podmínky, díky čemuž má vedení společnosti přehled o spotřebě v jednotlivých vozidlech. Další výhodou tvoří rozsáhlá síť čerpacích stanic v Evropě i Asii.

Společnost Shell nemá negociační sílu, neboť existují další poskytovatelé čerpacích stanic. Množství ujetých kilometrů a počet jízdních souprav vozového parku dává společnosti možnost vyjednávat lepší podmínky s dodavatelem pohonných hmot.

Další dodavatelé společnosti jsou v oblasti poskytování náhradních dílů do jízdních souprav a dodavatelé v oblasti zajišťování technické a emisní kontroly. S těmito dodavateli nejsou uzavřené obchodní závazky a společnost má možnost si je zvolit, i díky faktu, že se v těchto odvětvích sazebník cen příliš neliší mezi konkurencí.

Nebezpečí vstupu nových konkurentů

V zásadě existují tři formy nebezpečí vstupu nových konkurentů, jedním z nich jsou zprostředkovatelé (zasílatelé), které se mohou stát hrozbou i bez specializace na destinace, na které se orientuje společnost K&F JOSH s.r.o., a to hlavně v případě, kdy si spedice dobyde své místo díky propracovanému marketingu a nabídce orientované na celý svět. I přes fakt, že většina spedicí nedisponuje vlastním vozovým parkem, jsou v určitém úhlu pohledu konkurencí, neboť snižují zisky dopravním společností. Vstup nových zprostředkovatelů je skutečnou hrozbou, se kterou se dopravní společnosti potýkají každý den. Náklady a byrokratické postupy při založení spedice nejsou složité a finančně vyčerpávající, jako v případě založení dopravní firmy (nákupy jízdních souprav, platby pohonných hmot a dlouhé čekání na úhrady za realizaci přepravy).

Další nebezpečí by společnosti hrozilo, pokud by se stávající dopravní společnosti rozhodly pro rozšíření jejich portfolia o destinace Blízkého východu a východní Evropy. V tomto případě je hrozba o něco nižší než v prvním případě, poněvadž i velké společnosti musí čelit novým situacím, byrokracii a neznalosti nového trhu.

Poslední možností je vznik nové dopravní společnosti orientující se na dané destinace. Tato možnost je zřejmě nejméně nebezpečná, a to i proto, že je pro začínající podnik v daném odvětví a specializující se na tyto destinace relativně složitý začátek. Jedná se zde o finanční zátěž, o prokazování finanční způsobilosti, komplikovanost celních řízení a interkulturně rozdílný obchod v zemích jako je právě Turecko.

Nebezpečí substitutů

Substituty jsou pro společnost K&F JOSH s.r.o. jiné druhy dopravy, jimiž jsou železniční, letecká, vodní a kombinovaná.

Výhodou velkokapacitní železniční dopravy jsou její nízké náklady oproti silniční dopravě, na úkor toho není tak flexibilní, rychlostně je pomalejší a vzhledem k nutnosti železniční infrastruktury není pro společnost hrozbou.

Letecká doprava je naopak velice rychlá, spolehlivá a kvalitní, nicméně v realizaci přepravy je zásadní cena a náklady na leteckou dopravu jsou natolik vysoké, že by se zákazníkům nevyplatilo běžně využívat letecké přepravy zásilek.

Vodní doprava by mohla být substitutem pro zákazníky, kteří disponují sklady nebo pobočkami v přímořských státech nebo v blízkosti přístavů. I přes tento fakt je obvykle pro zákazníky výhodnější silniční přeprava, vzhledem k její rychlosti, pružnosti, frekvenci a infrastruktuře.

Kombinovaná přeprava by v případě společnosti K&F JOSH s.r.o. mohla být v budoucnu spíše příležitost nežli hrozba. Pokud by společnost rozšířila svůj vozový park o vozidla speciálně upravená pro přepravu kontejnerů, pak by se mohla podílet na částečné přepravě například do přístavů v oblastech Asie a tím diverzifikovat své portfolio služeb.

Konkurence firem v daném odvětví

Konkurence v daném odvětví je stále sílící hrozbou, jelikož získání zakázky na realizaci přepravy se odvíjí od cen a v odvětví je tak neustálý konkurenční boj o každého zákazníka. V případě podniku K&F JOSH s.r.o. jsou největšími konkurenty zahraniční firmy, a to ze zemí jako je Polsko, Rumunsko, Bulharsko a Turecko. Je tomu tak, protože v těchto zemích mají profesionální řidiči nižší platové ohodnocení a také je v těchto zemích nižší daňové zatížení, což hraje ve prospěch daných dopravců.

Jak již bylo zmíněno v části zabývající se nebezpečím nově vstupujících na trh, i zde jsou konkurenty zprostředkovatelé (spedice) přepravy, kteří nemají ve svých finančních výkazech tolik nákladových položek, jako právě přepravce s vlastním vozovým parkem.

Oba případy jsou pro firmu K&F JOSH s.r.o. značnou hrozbou, se kterou musí denně bojovat.

9.3 Analýza vnitřního prostředí pomocí „7P“ marketingového mixu

Produkt

Produktem je v případě společnosti K&F JOSH s.r.o. služba, přesněji dopravní služba.

Do produktu lze zařadit: sortiment, značku, kvalitu, popřípadě podmínky dodací a přepravní. (Řezníček, Šaradín, 2001)

Firma se zaměřuje na mezinárodní silniční přepravu. Poskytuje celokamionové nakládky, sběrné služby, vytížení dodávkových vozidel a zprostředkování kombinované přepravy. K tomu disponuje 15 jízdními soupravami a 3 dodávkovými vozidly. Vzhledem k době působení na trhu vlastní firma dostatek vozidel, na druhou stranu je slabší v jejich rozmanitosti.

Společnost poskytuje další služby, jako je skladování, celní odbavení a spediční služby. Svou značkou se firma prezentuje na všech firemních dokladech, kancelářském vybavení, vánočních dárcích pro své zákazníky, oblečení řidičů i na plachtách návěsů.

Svou značku společnost získala v roce svého založení (2011). Z obrázku č. 5. je zřejmý předmět podnikání společnosti. Logo je jednoduché, srozumitelné a snadno zapamatovatelné. Ve stálých zákaznících vyvolává značka kvalitu za dobrou cenu.

Obrázek 5: Logo společnosti K&F JOSH s.r.o.



Zdroj: interní, 2016

Důkazem, že společnost poskytuje kvalitní služby je velké množství stálých zákazníků a spolupráce s nadnárodními organizacemi, leč existují organizace vyžadující certifikáty kvality k zapojení do výběrových řízení a uzavírání rámcových smluv na realizaci přepravy. Proto by společnost měla zvážit možnosti udělení certifikace, jako je třeba ISO 9001:2015.

Cena

Společnost K&F JOSH s.r.o. uzavírá cenu se zákazníkem současně s objednávkou přepravy. Přičemž fakturace zákazníkovi probíhá až po ukončení dané přepravy.

Základní položky v tvorbě ceny jsou počet ujetých kilometrů, pohonné hmoty, režie, diety řidičů, mýtné, dálniční známky, pojištění a amortizace vozidla.

V tvorbě cenové politiky neexistuje moc prostoru ke kreativitě a experimentům a sice z důvodu vysoké konkurence v odvětví, potažmo cenové války.

Z předchozího textu vyplývá, že podnik stanovuje cenu jednak na základě svých nákladů a jednak na základě porovnání s konkurencí.

Společnost se snaží odlišit od své konkurence cenovými nabídkami svým stálým zákazníkům, z kterých mají rabaty na základě objemu a frekvence přeprav.

Distribuce

Klíčovým prvkem je distribuce dopravních služeb. Mezi nejvýznamnější distribuční kanály společnosti se řadí:

- **osobní kontakt**
- **webové stránky**
- **spediční databanky**

Osobní kontakt je nejlepší možný způsob, jak získat stálého zákazníka. V tomto případě nevystupuje mezi firmou K&F JOSH s.r.o. a odběratelem žádný mezičlánek. Což znamená efektivnější oboustrannou komunikaci.

Webové stránky společnosti K&F JOSH s.r.o. (www.kfjosh.com) jsou s přibývajícím počtem zákazníků stále lépe umístěny na webových vyhledávacích (Seznam.cz a Google.com). Tyto internetové stránky také nabízejí možnost objednání přepravy přes webový formulář, nicméně tento způsob není moc využíván.

Nejznámější spediční databanky v České republice jsou RAALTRANS a TimoCom, jež využívá i společnost K&F JOSH s.r.o.

Databanky jsou určeny nejen pro dopravce a spediční firmy, nýbrž i pro výrobní podniky. V databankách se propojuje volný náklad s volným vozidlem čili se tu střetává poptávka a nabídka po přepravě.

Propagace

Marketingová komunikace je zjevně nejviditelnější položkou z výčtu „7P“.

Společnost K&F JOSH s.r.o. se prezentuje především skrze své internetové stránky, které jsou v dalších jazykových verzích (angličtina, němčina). Internetové stránky www.kfjosh.com poskytují návštěvníkům základní informace o předmětu podnikání společnosti, o poskytovaných službách a možnostech, fotogalerii, kontaktní informace a jak již bylo výše zmíněno, obsahují objednávkový formulář. Nicméně tyto internetové stránky jsou již zastaralé. Design webových stránek nevyhovuje dnešním trendům.

Další způsob propagace je pomocí polepů na návěsech i dodávkových vozech. Oba zmíněné polepy obsahují logo společnosti, předmět podnikání a kontaktní údaje (viz obrázek č.6 a č.7)

Obrázek 6: Prostředek komunikace (polep na návěsu jízdní soupravy)



Zdroj: www.kfjosh.com, 2016

Obrázek 7: Prostředek komunikace (polep na dodávkových vozech)



Zdroj: www.kfjosh.com, 2016

Posledním způsob komunikace společnosti je podpora prodeje. A to ve formě kancelářských potřeb s logem firmy, jako jsou psací pera, kalendáře, deštníky, hrnečky, trička, mikiny, čepice a kšiltovky. Zmíněné oblečení je převážně pro zaměstnance, popřípadě pro zákazníky, pokud projeví zájem.

Lidské zdroje

Lidé, jakožto zaměstnanci jsou střed mezi zákazníky a vlastníky společnosti. Jak už z výše uvedených kapitol a subkapitol vyplývá, v oboru dopravy jsou velmi důležití zaměstnanci, zákazníci i známí zákazníků, kteří ovlivňují jejich postoje. Klíčovými pro komunikaci se zákazníky jsou dispečerů a alfou a omegou jsou v dopravní firmě profesionální řidiči, kteří přichází nejčastěji do kontaktu se zákazníky (odesílateli i příjemci).

Zásadním nedostatkem společnosti je omezená znalost cizích jazyků, zejména turečtiny.

K&F JOSH s.r.o. náleží mezi střední podniky, současně je také podnikem rodinným. Zřejmě i proto, zde nejsou nastaveny pomyslné mantinely pravidel, též nejsou přesně vymezeny kompetence jednotlivých členů týmu. Což je v některých situacích výhoda i nevýhoda.

Procesy

Procesy lze rozdělit na interní a externí, jež mají stejnou váhu. Bez procesů by se poskytování služeb neobešlo.

Mezi interní procesy lze vzhledem k firmě K&F JOSH s.r.o. zařadit umístění pracovníků, průběh objednávání zakázek, fakturaci a případnou reklamaci a další.

Co se týče externích procesů jednalo by se v případě K&F JOSH s.r.o. o transport zásilek z bodu A do bodu B a další.

Materiální prostředí

Materiální prostředí jakožto takové, není stěžejním (především díky faktu, že zákazníci téměř nikdy nedochází na centrálu společnosti). Pokud by do materiálního prostředí bylo zařazeno také virtuální prostředí, patřily by sem internetové stránky společnosti. Internetové stránky jsou virtuální prezentací podniku, proto je vhodné je přizpůsobovat trendům a požadavkům zákazníků.

Společnost K&F JOSH s.r.o. má již své webové stránky neaktuální a také postrádají responzivní web design.

9.4 SWOT analýza

SWOT analýza byla stanovena na základě znalostí získaných praxí ve společnosti K&F JOSH s.r.o. a také vychází z předchozích kapitol externí a interní analýzy. Z vnitřního prostředí vzešly silné a slabé stránky, z analýzy externího okolí vzešly příležitosti a hrozby. V následující tabulce SWOT analýzy jsou uvedeny zásadní faktory ovlivňující společnost.

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti K&F JOSH s.r.o.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
(S1) Dobrá pověst mezi zákazníky a dodavateli (S2) Profesionální řidiči s několikaletou praxí (S3) Znalost kulturně odlišných zemí (S4) Moderní technické vybavení (S5) Vlastní areál	(W1) Zastaralé webové stránky (W2) Absence certifikace (W3) Nízká úroveň znalostí cizích jazyků (W4) Orientace na jeden trh (geograficky) (W5) Absence marketingových aktivit
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
(O1) Možnost zvýšení sortimentu služeb (O2) Rozvoj nových trhů (ekonomický růst v zemích střední Asie) (O3) Rostoucí poptávka po přepravě (O4) Moderní trendy v technologii (softwarová podpora CRM) (O5) Moderní trendy marketingových nástrojů	(T1) Politická situace v Turecku (T2) Růst vyjednávací síly zákazníků (T3) Posilování domácí měny vůči euru (T4) Rostoucí nedostatek profesionálních řidičů (T5) Nízká atraktivita mikroregionu Břeclav (nedostatek kvalifikované pracovní síly)

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 4: SWOT matice společnosti K&F JOSH s.r.o.

Vnitřní faktory Vnější faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	S1 S2 S3 S4 S5	W1 W2 W3 W4 W5
Příležitosti (O)	SO strategie - "Využití"	WO strategie - "Hledání"
O1	<i>S1+S4+O3+O4 Oslovení nových zákazníků</i> <i>S3+O2 Pronikání na nové trhy</i> <i>S5+O1 Uspokojení poptávky s nižšími náklady</i>	<i>W1+W5+O5 Budování image značky</i>
O2		
O3		
O4		
O5		
Hrozby (T)	ST strategie - "Konfrontace"	WT strategie - "Vyhýbání"
T1	<i>S2+T4 Motivace řidičů</i>	<i>W2+T2+T3 Rozšíření sítě zákazníků</i> <i>W3+T5 Vzdělávání zaměstnanců</i> <i>W4+T1 Diverzifikace</i>
T2		
T3		
T4		
T5		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

SO strategie – „Využití“

Oslovení nových zákazníků

Společnost K&F JOSH s.r.o. si za dobu svého působení vybudovala dobré jméno mezi svými zákazníky a dodavateli, především díky kvalitním a komplexním službám, jež poskytuje. Společně s rostoucí poptávkou po přepravě roste i počet nových zákazníků. Společnost by mohla využít dostupnosti softwarových podpůrných systémů pro řízení vztahů se zákazníky, aby byla zaručena stávající kvalita poskytovaných služeb. Softwarová podpora CRM nabízí četné možnosti od propojení e-mailové schránky, přes osobní karty zákazníků až po upomínky v kalendáři dispečerů. Systém CRM by zaměstnancům usnadnil práci a vedení společnosti by mělo přehled o platbách a zákaznících.

Pronikání na nové trhy

Znalosti kulturně odlišných zemí, zkušenosti z třetích zemí a ekonomický růst zemí střední Asie je příležitostí, kterou by firma měla využít. Mnoho dopravních společností se na trh střední Asie ještě neorientuje, což poskytuje společnosti K&F JOSH s.r.o. výhodu v získání rentabilních a dlouhodobých zakázek na přepravu. Výnosné a dlouhodobé zakázky představují jistotu pro další růst a rozvoj firmy.

Uspokojení poptávky s nižšími náklady

Z předchozích analýz vyplynula možnost rozšíření vozového parku o speciální vozidla, jako jsou návěsy s mrazírenskou jednotkou nebo návěs na přepravu kontejnerů. Společnost by uspokojila specifické potřeby svých zákazníků, též by se mohla zacílit na nový segment zákazníků.

Nedávné ukončení intervencí ČNB, zapříčinily růst České koruny vůči euru, čehož by firma mohla využít ve svůj prospěch a učinit nákup nových jízdních souprav v zahraničí. Společnost K&F JOSH s.r.o. sídlí ve vlastním areálu, což znamená že by ji ani nevznikly náklady na pronájem dalších parkovacích míst.

WO strategie - „Hledání“

Budování image značky

Společnost se prezentuje především reklamou na návěsech jízdních souprav a pak také na vlastních webových stránkách, přičemž se ani jedno od založení společnosti nezměnilo. Na rozdíl od reklamy na návěsech je prezentace na internetu zastaralá, což zřejmě souvisí i s absencí marketingových aktivit. Současné digitální možnosti ve spojení s marketingovými nástroji mohou pozvednout hodnotu společnosti, a to nejen prostřednictvím internetových stránek.

ST strategie – „Konfrontace“

Motivace řidičů

Společnost zaměstnává profesionální řidiče s cennou dlouholetou praxí, přičemž někteří z nich jsou součástí týmu již od počátku jejího působení na trhu (2011). I přes občasné výkyvy odvětví stále roste a přibývá i dopravních společností. To s sebou přináší i potřebu navyšovat počty profesionálních řidičů. V současnosti je však větší nabídka než poptávka po této profesi. Dopravní společnosti musí svádět boj o získání a udržení řidičů.

Společnost by měla motivovat své řidiče ku příkladu navyšováním mezd, poskytnutím lepšího pracovního zázemí, poskytnutím týdnu placeného volna navíc, jejich doškolením a dalším osobním či profesním rozvojem.

WT strategie – „Vyhýbání“

Rozšíření sítě zákazníků

Sílicí hrozbou je značná vyjednávací síla zákazníků, jež plyne z vysoce konkurenčního oboru. Dopravní společnosti ve snaze získat zákazníka a získat větší podíl na trhu svádí cenové války. Od nedávného ukončení intervencí ČNB existuje hrozba v podobě revalvace České koruny. V takovém případě se mohou střetnout dvě hrozby (snaha o co nejnižší ceny pro zákazníky a hrozba ztrátových zahraničních zakázek), které mohou být pro společnost likvidační.

Vyhnout se těmto negativním jevům by mělo být jedním z cílů společnosti. Spolupráce s velkými či nadnárodními společnostmi, které dbají na kvalitu, popřípadě ekologické hledisko by mohla společnosti pomoci. Společnost může prokázat kvalitu služeb nebo managementu a dodržování ekologických norem získáním certifikátů, jako je například ISO 9001:2015 obsahující zavedení systému řízení kvality, systému řízení rizik a definování požadavků zákazníků.²¹

Vzdělávání zaměstnanců

Společnost K&F JOSH s.r.o. působí na mezinárodním trhu, z čehož vyplývá nutnost komunikace v cizích jazycích. Velkou slabinou společnosti je fakt, že dispečeri jsou znalí pouze v anglickém jazyce, který bohužel není dostačující.

Tento jev zřejmě souvisí se sídlem společnosti (Počet obyvatel v Podivíně je cirká 3 000), ač má Podivín status města, není atraktivním místem pro hledání pracovních příležitostí, a to obzvláště mladými lidmi, jež se raději soustřeďují ve velkých městech (Praha, Brno, Plzeň).

Možností, jak zatraktivnit tento podnik nebo kvalifikovat vlastní zaměstnance, jsou jazykové kurzy. Existuje široká paleta jazykových kurzů, jež mají různou podobu, zaměstnanci mohou docházet na výuku, lektoři mohou docházet do firmy, jazykové kurzy přes Skype a další. Všechny tyto možnosti mohou být navíc podpořeny e-learningem s interaktivními úkoly, poslechy a testy. (Ku příkladu, pokud se společnost bude nadále soustředit na evropsko-turecký trh, je v jejím vlastním zájmu poskytnout výuku tureckého jazyka svým zaměstnancům.)

Jazykové centrum Correct v Brně nabízí výuku desítky cizích jazyků, mezi nimiž jsou i jazyky arabské, ruské a turecké. Společnost nabízí firemní kurzy. Lektoři daných jazyků vyučují v jednotlivých podnicích, výuka je podpořena e-learningem, průběžným testováním a interaktivní výukou. Tabulka č. 5 uvádí ceny za firemní kurzy cizích jazyků.

²¹ ISO 9001:2015. *ISO.CZ* [online]. Česká republika: providence.cz, 2016 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.iso.cz/iso-90012015>

Tabulka 5: Ceník za výuku cizích jazyků

Jazyk	Cena za 60 min.	Cena za 90 min.
Arabský jazyk	550 Kč	800 Kč
Ruský jazyk	550 Kč	800 Kč
Turecký jazyk	550 Kč	800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, dle Jazykové centrum Correct, 2017

Diverzifikace

Napjatá situace v Turecku a závislost společnosti K&F JOSH s.r.o. na tureckém trhu je tristní. Společnost by se měla pokusit o diverzifikaci, aby se při zhoršení situace v Turecku nedostala do finanční tísně. Společnost by měla své aktivity soustředit na více trhů, aby byla zachována její finanční nezávislost.

10 IE matice

Předchozí kapitola se zaměřila na situační analýzu, jejíž syntézou byla zformulována SWOT analýza. SWOT analýza vygenerovala několik možných strategií, vycházejících ze silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Avšak jednotlivé faktory nebyly nikterak kvantifikovány podle jejich důležitosti.

Matice IE obsahuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vycházející ze SWOT analýzy, ale na rozdíl od ní hodnotí všechny faktory.

Pro tuto metodu jsou nejdříve ohodnoceny externí faktory (matice EFE, tab. č. 6) a poté interní faktory (matice IFE, tab. č. 7). Výsledné hodnoty z obou dílčích matic jsou zaneseny na osy, jejich průsečík určí vhodnou strategii.

Matice EFE

Pomocí této matice jsou ohodnoceny vnější faktory ovlivňující podnik.

Tabulka 6: Matice EFE

Faktory	Váha	Body	Váha*Body
Příležitosti (O)			
Možnost zvýšení sortimentu služeb	0,06	3	0,18
Rozvoj nových trhů (Ekonomický růst v zemích střední Asie)	0,11	4	0,44
Rostoucí poptávka po přepravě	0,11	4	0,44
Moderní trendy v technologii (softwarová podpora CRM)	0,08	3	0,24
Moderní trendy marketingových nástrojů	0,08	4	0,32
Hrozby (T)			
Politická situace v Turecku	0,11	2	0,22
Růst vyjednávací síly zákazníků	0,12	2	0,24
Posilování domácí měny vůči euru	0,09	2	0,18
Rostoucí nedostatek profesionálních řidičů	0,12	1	0,12
Nízká atraktivita mikroregionu Břeclav (nedostatek kvalifikované pracovní síly)	0,12	1	0,12
Součty	1		2,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Příležitostem i hrozbám je podle jejich významnosti přidělena váha. Významnost jednotlivých faktorů bylo posouzeno vedením společnosti. Poté byly jednotlivým faktorům přiděleny body od jedné do čtyř, přičemž 4 body náleží hlavním příležitostem a 3 body méně významným příležitostem. Zvláště významným hrozbám byl přidělen bod 1 a méně závažným hrozbám body 2. Bodové hodnocení bylo založeno na posouzení vedení společnosti. Suma součinů jednotlivých faktorů udává pozici na vertikální ose matice IE.

Matice IFE

Matice IFE hodnotí interní faktory. Stejně jako v případě matice EFE, i faktory z matice IFE mají přidělenou váhu a body podle významnosti. Významným silným stránkám byly přiděleny 4 body, méně významným pak body 3. Podobně jako hrozby i zásadní slabé stránky byly ohodnoceny jedním bodem a méně závažné slabé stránky byly ohodnoceny dvěma body. Suma součinů jednotlivých interních faktorů udává pozici na horizontální ose matice IE.

Tabulka 7: Matice IFE

Faktory	Váha	Body	Váha*Body
Silné stránky (S)			
Dobrá pověst mezi zákazníky a dodavateli	0,12	4	0,48
Profesionální řidiči s několikaletou praxí	0,12	3	0,36
Znalost kulturně odlišných zemí	0,13	4	0,52
Moderní technické vybavení	0,06	3	0,18
Vlastní areál	0,05	3	0,15
Slabé stránky (W)			
Zastaralé webové stránky	0,06	2	0,12
Absence certifikace kvality	0,06	2	0,12
Nízká úroveň znalostí cizích jazyků	0,13	1	0,13
Absence vozidel se specializovaným vybavením	0,05	2	0,1
Orientace na jeden trh (geograficky)	0,14	1	0,14
Absence marketingových aktivit	0,11	2	0,22
Součty	1,03		2,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Matice IE

Matice interních a externích faktorů je konstruována z devíti kvadrantů. Kvadranty číslo I., II. a IV. jsou oblastí pro stavění a zajišťování růstu. Pole III., V. a VII. jsou oblasti, ve kterých má podnik udržovat a potvrzovat svou pozici. Poslední tři pole VI., VIII. a IX. jsou nejhorší pozice a inklinují k likvidaci podniku. (Šulák, Vacík, 2005)

Posledním krokem před tvorbou optimální strategie je zanesení výsledných součtů do matice IE.

Výsledné součty matic EFE a IFE jsou průsečíkem v pátém kvadrantu, jenž říká „Udržuj a potvrzuj“. Strategie vycházející z pátého pole by měla být zaměřena na penetraci trhu či vývoj produktu.

Tabulka 8: Matice hodnocení interních a externích faktorů

		Interní hodnocení		
		silné 3,0	střední 2,0	slabé 1,0
Externí hodnocení	4,0 vysoké	I.	II.	III.
	3,0 střední	IV.	V. ● Pozice K&F JOSH s.r.o.	VI.
	2,0 nízké	VII.	VIII.	IX.
1,0				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

10.1 Návrh strategie vycházející z IE matice

Společnost K&F JOSH s.r.o. se musí zaměřit na penetraci trhu, jak indikuje matice IE. Tak může učinit jednak na stávajícím trhu a jednak na novém trhu. Pronikání na nové trhy identifikovala již SWOT analýza.

Pronikání na stávající trh je méně rizikové na rozdíl od pronikání na trhy nové. Jednou z možností, jak zvýšit prodej služeb společnosti je **rozšíření distribuční sítě**. Rozšíření distribuční sítě pomocí obchodních zástupců by bylo jistě vhodné. Díky vlastním obchodním zástupcům by mohl podnik komunikovat přímo se svými zákazníky, nikoli přes zasílatele.

Doporučením pro společnost je také větší orientace na marketingové aktivity, jimž není ve společnosti věnována dostatečná pozornost. Především **propagace vlastní značky** může přilákat nové zákazníky.

Společnost má přibližně 200 zákazníků, leč 30 % z nich jsou zákazníci přes spediční společnost a 25 % z nich jsou zákazníci jimž se poskytla jen jednorázová přeprava. V tomto případě by společnost měla zapracovat na svých možnostech, jak si udržet oněch 25 % zákazníků a jak zmenšit počet přeprav realizovaných přes zasílatelské společnosti.

Z interních zdrojů je navíc zřejmé, že mnoho z těchto 30 % zákazníků společnost K&F s.r.o. neznali a ani o ní nikdy neslyšeli. Proto se se svou přepravou obrátili na společnost se silným renomé (avšak většina z nich se věnuje přepravě po Evropě, mají-li svá vozidla a přepravy do dalších destinací předprodávají dalším společnostem).

Pro představu důležitosti eliminace mezičlánků jsou uvedeny ceny za přepravu Česká republika-Turecko:

Tabulka 9: Cena přepravy na trase Podivín – Istanbul (v eurech)

Převavce	Trasa (km) Podivín –Istanbul	Cena za 1km (€)	Cena celkem za přepravu (€)
Zákazník	1 700 km	1,42	2 400
Spedice XY	1 700 km	1,11	1 900

Zdroj: vlastní zpracování, dle interního zdroje, 2017

Z uvedené tabulky č.9 lze vyčíst zjevný rozdíl, přibližně 8 Kč/1 km, přičemž cena celkem je částka, jež v prvním případě uhradí zákazník společnosti K&F JOSH s.r.o. a ve druhém případě, kolik uhradí spediční společnost XY firmě K&F JOSH s.r.o. (nikoliv zákazník spediční společnosti, neboť ceny spedičních společností zákazníkům bývají zpravidla vyšší než přímo od dopravních firem). Proto by měla společnost podpořit známost své značky K&F JOSH s.r.o.

Pro podporu své značky by měla firma soustředit své aktivity také na marketingové nástroje, jež mohou eliminovat počet zákazníků přes spediční společnosti a se správnou formou apelování udržet jednak stávající zákazníky a jednak ty, jež využili jejich služeb náhodně.

Inovace internetových stránek

Společnost sice disponuje vlastními webovými stránkami, avšak jejich vzhled a struktura jsou poněkud zastaralé. Jazykové mutace jsou pouze v angličtině a němčině, což je nevyhovující, hlavně pokud se společnost soustředí na turecký trh. Ze zjištění vyplývajících ze SWOT analýzy, je turecká politická situace zjevnou hrozbou a podle návrhu diverzifikace trhu by společnost při pronikání na nové trhy (např. kazašský) mohla podpořit také jazykovou mutací na svých internetových stránkách.

Prezentace společnosti je velice důležitá, proto by měla firma využít profesionálního řešení a přenechat správu stránek na poskytovateli. Orientační cena úprav internetových stránek spolu se SEO optimalizací, je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 10: Ceník redesignu internetových stránek

Úprava již existujících webových stránek	
společnost	Úprava internetových stránek + SEO optimalizace (Kč bez DPH)
Beránková	6 000
Webdesign	5 499
Martin Malý	5 500
Agionet	5 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Náklady na úpravu webových stránek:

Průměrná cena za jednorázovou úpravu **5 500 Kč**

Účast na veletrhu

Cílem účasti na veletrhu je nejen nabýt nových obchodních partnerů, ale i snaha předejít uzavírání obchodních smluv přes několik zprostředkovatelů. Díky této marketingové propagaci by firma K&F JOSH s.r.o. mohla docílit zvětšení stálé zákaznické základny.

Podnik by také prostřednictvím uznávaného národního veletrhu posílil svou image a postavení na trhu logistických a přepravních služeb v ČR.

Mezinárodní veletrh Transport a logistika

Tento významný oborový veletrh ve střední Evropě se pořádá v lichých letech společně s Mezinárodním strojírenským veletrhem, což vytváří jedinečnou koncentraci příležitostí pro navázání nových kontaktů a obchodů. Zastoupeny jsou téměř dvě stovky vystavovatelů, z toho čtvrtina zahraničních. S prioritním zájmem o tento veletrh přichází cca 16 000 odborných návštěvníků.

Na základě průzkumu z předešlého ročníku veletrhu Transport a logistika, 96 % vystavovatelů potvrzuje výrazný obchodní přínos ze své účasti na veletrhu v roce 2015.

Velikost vystavujících firem podle počtu zaměstnanců je následující; podniky s více než 250 zaměstnanci 12.7 %, podniky s počtem zaměstnanců 25-250 41,6 % a podniky s méně než 25 zaměstnanci zaujali největší prostor a to 45.7 %. Pro ročník 2017 se očekává obdobná struktura vystavovatelů. (www.bvv.cz, 2017)

Termín konání veletržní akce je stanoven na 9. - 13. 10. 2017.

Místem konání je Brno – Výstaviště.

Pořadatelem akce je Veletrhy Brno a.s.

Obory veletrhu jsou:

- Dopravní technika
- Manipulační technika
- Skladovací technika
- Montážní stroje a zařízení
- Obalové materiály a balicí technika

- Služby pro dopravu
- Telematika, komunikační, informační a řídicí systémy pro logistiku
- Výzkum, vývoj, inženýrské a projekční služby pro logistiku

Tabulka 11: Ceník služeb BVV (v Kč)

Nájemné výstavní plochy	Cena (bez DPH)
Přízemí pavilonů	4 950,- Kč/m ²
Galerie pavilonů	3 700,- Kč/m ²
Volné plochy	2 200,- Kč/m ²
Příplatky	
Rohový stánek	+ 30 %
Registrační poplatek	11 000 Kč
Technický poplatek	90 Kč/m ²

Zdroj: vlastní zpracování, dle www.bvv.cz, 2017

Náklady na účast na veletrhu:

Počet dnů	4
Potřebná plocha k pronájmu	9 m ²
Místo: přízemní pavilon	4 950 Kč/m ²
Pozice: rohový stánek	+30 % z celkové ceny
Registrační poplatek	11 000 Kč
Technický poplatek	90 Kč/m ²
Celková předběžná cena	69 725 Kč (bez DPH)

Propagační materiál na veletrh Transport a logistika

Propagační materiál na veletrh může být informační leták obsahující základní údaje o společnosti a dále informace o poskytovaných službách společnosti. Přičemž 1 300 ks letáků by mělo být v českém jazyce a 700 ks letáků v anglickém jazyce. Další nutnou položkou jsou veletržní systémy, jako stojan ve tvaru „Áčka“ velikosti A1 a také Roll Up systém (velikost 200x85 cm). (Onlineprinters.cz, 2017)

Vhodné je také mít k dispozici vizitky, popřípadě reprezentační materiály, jako jsou kalendáře na nadcházející rok, propisovací pera a bloky, jimiž společnost již disponuje.

Náklady na propagační materiál:

Tisk oboustranných letáků velikosti A5, 2 000 ks	1 156 Kč (bez DPH)
Stojan ve tvaru „Áčka“ včetně potisku velikosti A1	2 416 Kč (bez DPH)
Roll Up systém včetně potisku velikosti 200x85 cm	1 533 Kč (bez DPH)
Celková předběžná cena	5 105 Kč (bez DPH)

Další položky nákladu tvoří stravné a cestovné pro zástupce na veletržní akci.

Cestovné na trase Podivín – Brno je nutné přepočítat na najeté kilometry za 4 dny, dvakrát denně.²²

Náklady na cestovné:

Cestovní náklady na pohonné hmoty ((48 km *2) *4)	790 Kč
Cestovní náklady na opotřebení automobilu	1 497 Kč

Sazby stravného pro zaměstnance v podnikatelské sféře jsou pro služební cestu trávající v délce 5 až 12 hodin 70 Kč.

Náklady na stravné:

Stravné pro zástupce na veletrhu (70Kč * 4 dny)	280 Kč
---	---------------

²² <http://www.penize.cz/kalkulacky/cestovni-nahrady#cestovni-nahrady>

Očekávané celkové náklady:

Náklady na úpravu webových stránek	5 500 Kč
Náklady na účast na veletrhu	69 725 Kč
Náklady na propagační materiál na veletrh	5 105 Kč
Náklady na cestovné (pohonné hmoty + amortizace)	2 287 Kč
Náklady na stravné	280 Kč
Očekávané celkové náklady:	82 897 Kč

Očekávaný přínos:

Zvýšení poptávky po přepravě o 30%

Konverze z poptávky na objednávku je 10%

Průměrný roční obrat 44 412 000 Kč

Očekávaný celkový přínos (44 412 000*10 %): **4 441 200 Kč**

11 Celní řízení

Celní správa České republiky je podřízeným resortem Ministerstva financí. Hlavními úkoly Celní správy ČR je především ochrana a regulace domácího trhu, prostřednictvím výběru cla z dováženého zboží a jeho kontrola, aby toto zboží neohrožovalo lidské životy, zdraví lidí a zvířat.

Celkově má Celní správa ČR základní úkoly ve formě zajištění bezpečného zahraničního obchodu, provádění celního řízení a boj proti celním deliktům. Se vstupem ČR do Evropské unie se vytvořil jednotný Celní kodex upravující pravidla pro export a import zboží.²³ Členské státy EU tvoří celní unii, která zakazuje cla a jiná omezení v obchodě mezi členskými státy EU a současně upravuje celní sazebník pro obchod s třetími státy. Úkony Celní správy ČR naplňují celníci. Celní hlídky mobilních skupin mohou v rámci silniční nákladní dopravy provádět kontrolní vážení nebo měření souprav, kontrolu dálničních kupónů a jiné.

Stěžejní pro dopravce je **zahájení celního řízení**, které se spouští na návrh oprávněné osoby²⁴. Takovým řízením může být propuštění zboží²⁵ do určitého režimu. Přičemž legislativa obsahuje **několik režimů**, jedná se o **volný oběh zboží, tranzit, uskladňování v celním skladu, aktivní zušlechťovací styk, přepracování pod celním dohledem, dočasné použití, pasivní zušlechťovací styk a vývoz zboží**.

Nejvýznamnější režim pro dopravce je bezesporu **společný režim tranzitu**²⁶, a to vnější a vnitřní. Společný režim tranzitu znamená přepravování zboží pod celním dohledem od celního úřadu odesílání k celnímu úřadu určení, přičemž je překročena minimálně jedna státní hranice. Podle okolností se tento režim označuje **T1** nebo **T2**.

Celní úřad rozhodne na základě podkladů, zda propustí zboží do určeného režimu.

²³ Celní správa České republiky. *BusinessInfo.cz: oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Česká republika: CzechTrade, 2016 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/celni-sprava-cr-vseobecne-informace-7181.html>

²⁴ Oprávněná osoba může být zákazník nebo zplnomocněný zástupce (osoba jejímž předmětem podnikání je zastupování v celním řízení)

²⁵ Propuštění zboží je celní úkon, kterým celní orgány umožňují nakládat se zbožím za podmínek celního režimu, do něž je propuštěno.

²⁶ Společný tranzit je přeprava zboží mezi územím EU a třetími zeměmi, které přistoupily k Úmluvě o společném tranzitu.

Důležitý je pro společnost K&F JOSH s.r.o. doklad pro **vnější tranzit** – označený též jako **T1**. S označením T1 lze propustit zboží nemající status Unie (nebo zboží, u kterého není status dostatečně znám) aniž by toto zboží podléhalo clům a dalším poplatkům. Jedná se tedy o přepravu zboží po území Společenství nebo pro přepravu zboží na území třetích států. Zboží, které spadá pod označení T1 musí být **procleno na celním úřadě určení**, jak je předem zaevidováno v dokladu, tím je propuštěno do volného oběhu.

Režim T2 je označení pro **vnitřní tranzit** (kromě výjimek uvedených v Úmluvě) zboží mající status EU. T2 umožňuje přepravu zboží mezi dvěma místy na celním území EU přes území třetí země.

V celém procesu celního řízení vystupuje **oprávněná osoba, deklarant**. Při jednání s Celní správou ČR si mohou společnosti zvolit svého celního zástupce. Celním zástupcem je zmocněná osoba, aby v řízení s celními orgány prováděla úkony a formality vyžadované celními předpisy. Deklarantem může být dopravce nebo řidič vozidla MKD.

Celní zákon vymezuje pro dopravce takzvanou **příhlašovací povinnost**, což je pro řidiče povinnost při přepravě zboží přes státní hranice zboží přihlásit na pohraničním celním úřadu s tím předložit náležité doklady vztahující se k dané přepravě:

- nákladní list CMR
- originál faktury (doklad ověřující cenu zboží)
- osvědčení o původu zboží nebo v případě firmy K&F JOSH s.r.o. osvědčení o statusu zboží (celní dokument A.TR pro obchod mezi EU a Tureckem)
- a jiná osvědčení

Celní řízení může být zahájeno na základě **vstupního souhrnného celního prohlášení**, kterým zmocněná osoba předepsanou formou a způsobem v dané lhůtě informuje celní orgány o vstupu zboží na celní území Unie.

Opakem je **prohlášení před výstupem zboží** (zboží, které má opustit celní území Unie). Prohlášení se podává místě příslušnému celnímu úřadu v předem stanovené lhůtě, než zboží opouští celní území Unie, může jít o **výstupní souhrnné celní prohlášení**. Zboží, které opouští celní území Unie podléhá celnímu dohledu a celním kontrolám. Výstup zboží je povolen, pokud dané zboží opouští celní území Unie ve stejném stavu, v jakém se nacházelo v okamžiku přijetí celního prohlášení nebo výstupního souhrnného celního prohlášení.

V případě **celního prohlášení**, kterým zmocněná osoba předepsanou formou a způsobem v dané lhůtě informuje celní orgány, aby bylo zboží propuštěno do určitého celního režimu.

Podání celního prohlášení proběhne elektronicky před předložením zboží celnímu úřadu. Zboží je propuštěno do příslušného režimu v okamžiku, kdy jsou splněny všechny podmínky a formality a celní orgán ověřil správnost celního prohlášení. V případě propouštění zboží podléhajícího dovoznímu nebo vývoznímu clu, je jeho propuštění podmíněno úhradě dlužné částky.

Celní prohlášení (**tranzitní celní prohlášení – TCP**) se podává elektronicky pomocí **systému NCTS (New Computerised Transit System)**. Tento systém napomáhá komunikaci mezi subjekty (deklaranty), Celní správou ČR a celními úřady států EU a ESVO. Systém přidělí celnímu prohlášení jedinečné registrační **MRN číslo**, čímž lze identifikovat danou přepravu. Po celou dobu přepravy doprovází zboží **tranzitní/bezpečnostní doprovodný doklad**, a to od celního úřadu odesílání až po celní úřad určení.

Celní úřad odesílání (místo u něhož tranzit začíná) **odesílá zprávu celnímu úřadu tranzit** o předpokládaném průchodu zboží a zároveň **odesílá zprávu celnímu úřadu určení** o očekávaném příchodu zboží.

Celní úřad tranzitu (je vstupní nebo výstupní místo, kde zboží v průběhu společného tranzitu opouští celní prostor EU přes její hranici se třetí zemí) má již předem k dispozici informace z NCTS systému, při průjezdu transportu se příslušnému úřadu předá na kontrolu TBDD a zboží. Při zadání čísla MRN si celní příslušník vyhledá danou přepravu a provede kontrolu, **posílá zprávu celnímu úřadu odesílání**, potvrzení o přestupu hranice.

Po doručení zboží zadá celní příslušník MRN číslo do NCTS, poté systém vyhledá dotyčnou přepravu i se všemi příslušnými doklady, na základě kterých může **celní úřad určení** prověřit danou přepravu a poté **odeslat celnímu úřadu odesílání**, potvrzení o převzetí zboží a jeho kontrole.

Režim vnějšího tranzitu je ukončen na příkaz celního úřadu určení, pokud jsou splněny všechny podmínky režimu tranzit a je mu předloženo zboží propuštěné do režimu tranzit. **Režim tranzitu je vyřízen celním úřadem odesílání** ve chvíli, kdy má zprávu o řádném ukončení tranzitu od celního úřadu určení. (Nařízení Evropského parlamentu a Rady EU (EU) č. 952/2013).

12 Průběh realizace přepravy

Společnost K&F JOSH s.r.o. má v průměru 200 zákazníků, kteří se na ni obrací s realizací přepravy svého hmotného zboží. Počet zákazníků zřejmě nebude konečný, a to vzhledem k tomu, že firmu oslovují stále noví zákazníci. Dále uváděné podkapitoly jsou definovány z pohledu plánované trasy Česká republika-Turecko.

12.1 Před přijetím objednávky

Existuje zde několik variant komunikace, které odrážejí vztah daného zákazníka a firmy K&F JOSH s.r.o.

V případě zákazníků, kooperujících s firmou již několik let nebo třeba i od samého počátku vzniku firmy, jde o velice těsný a propojený vztah, kdy zákazník, ať už se jedná o fyzickou nebo právnickou osobu, ponechá celou realizaci přepravy v kompetenci dopravce. Zákazník firmu K&F JOSH s.r.o. pouze informuje o budoucí nákladce a odběrateli (příjemci), kterému má být zboží nebo materiál doručen, nebo naopak informuje o dodavateli (odesílateli), který pro něj připravuje zásilku.

Celý průběh komunikace před objednávkou probíhá následovně (příklad je uveden z praxe ve společnosti). Zákazník z firmy XY se spojí s dispečery, a to buď telefonicky, e-mailem nebo přes Skype a dotazuje se, zda má firma k dispozici volné nákladní vozidlo v lokalitě, kde se nachází jeho zásilka (v 97 % je myšlena určitá lokalita v České republice nebo v Turecku). Dispečer danou informaci ihned ověří přes ORBtrack systém²⁷. Pokud je vozidlo k dispozici, potvrdí informaci zákazníkovi. Zákazník poté nahlásí adresu nákladky nebo vykládky a zbývající náležitosti k řešení přepravy přenechá v plné kompetenci firmy. Proces, dopravní společnosti, začíná přímým oslovením odesílatele nebo naopak příjemce zásilky, se kterým se dohodne přímo, kdy a jakým způsobem bude přeprava provedena. Nemá-li firma aktuálně k dispozici vozidlo ze svého vozového parku, dispečer přistoupí na další variantu řešení, kterou je nabídka služby spediční.

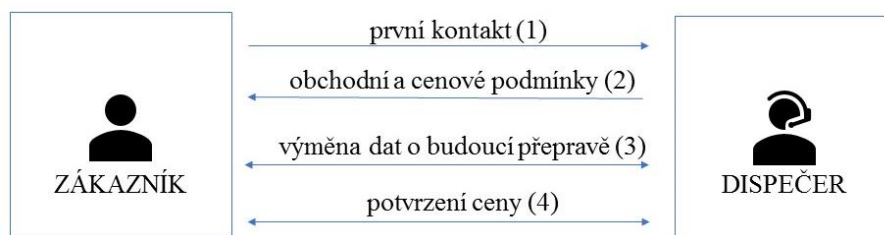
²⁷ ORBtrack je softwarový systém, díky kterému lze sledovat pohyb vozidel, stav jejich palivové nádrže, plánovat efektivně jednotlivé trasy přeprav, generovat knihu jízd. Software také umožňuje zákazníkům sledovat online jejich přepravovanou zásilku (po jejich zpřístupnění do této sítě).

V případě nového klienta společnosti probíhá komunikace (1) odlišným způsobem. Zákazník ve většině případů osloví firmu přes e-mail nebo telefon. Nejdříve spočívá komunikace na bázi vysvětlování, jak probíhá celý cyklus realizace přepravy. Tak i v případě, kdy zákazník je z vlastní zkušenosti obeznámen s realizací přepravy, avšak může jít o první pokus exportu do třetích zemí, tedy těch, jež nejsou součástí Evropské unie a současně se nejedná o státy Island, Lichtenštejnsko, Norsko a Švýcarsko²⁸. Může se jednat o exportéra v rámci státu Evropské unie, který nemusí mít jasnou představu o procedurách a procesech při transportu zásilek takzvaně „na východ“. Následuje **vysvětlení podmínek** (2) a způsobu přepravy. S vyjednáváním podmínek jsou též úzce spjaty obchodní a cenové podmínky. Celý proces s novými zákazníky trvá o poznání déle než se zákazníky, se kterými jsou navázány letité obchodní známosti. Zmíněné delší trvání této části procesu je zapříčiněno zákazníkem, jelikož ten má možnost oslovit více přepravních a spedičních společností a následně se rozhodnout podle svých vlastních kritérií a sympatií vůči komparovaným společnostem. Posledním ale neméně zásadním krokem v tomto procesu je zjištění, odkud se potenciální zákazník dozvěděl o společnosti a jejích službách.

Následný sled informací probíhá v obou případech stejně ať už jde o zákazníka stálého nebo nového. Téměř ve všech případech probíhá předávání podstatných zpráv písemnou formou, mimo jiné i pro zpětnou kontrolu z důvodu pochybení některé ze zúčastněných stran. Strany si **vyměňují data** (3) týkající se druhu nákladu, to je, o jaké zboží či materiál se jedná, jaké je místo nakládky a místo vykládky, dále probíhá domluva o transportním čase, což znamená, jaká je možná maximální doba přepravy. Ku příkladu, zákazník žádá realizaci přepravy nákladu částí ocelové konstrukce s hmotností 21 000 kg, z Chebu do celního skladu v Izmiru v Turecku a transportní doba je šest až sedm dní. Poté následuje **vyjednávání o ceně** (4) za daný transport. Cena za přepravu je ovlivňována mnoha dalšími faktory, které udávají její výši.

²⁸ Kdo je občan třetí země? *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Česká republika: Ministerstvo vnitra České republiky, 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/kdo-je-obcan-treti-zeme.aspx>

Obrázek 8: Komunikace před přijetím objednávky



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hlavní strategií společnosti K&F JOSH s.r.o. je snaha se rozvíjet a poskytovat svým zákazníkům co nejkomplexnější služby (služby přepravní, spediční, uskladnění zboží a celní odbavení) z logistického řetězce. Jednou z nich je i proces, kdy se odesílatel nemusí dále zabývat celním řízením a celními dokumenty, jako jsou vycelení nebo zacelení zboží. Pro tyto účely pouze stačí když zákazník poskytne **plnou moc** a nahlásí dispečinku firmy K&F JOSH s.r.o. výchozí a cílové místo zásilky a předběžný datum potřeby realizace přepravy. Využitím těchto služeb může zákazník dosáhnout značných časových úspor, stejně jako se vyhnout nákladům obětované příležitosti, neboť může věnovat svou pozornost ke své hlavní obchodní či výrobní činnosti.

12.2 Objednávka a její náležitosti

Po písemné komunikaci, a hlavně po potvrzení ceny, místa, množství a času přichází na řadu samotná **objednávka** (1).

Objednávka je účetním dokladem a současně slouží i jako prvotní podklad pro dodávku služeb. Nezbytné náležitosti objednávky přepravy jsou:

- referenční číslo nakládky nebo kód nakládky
- přesná adresa nakládky
- místo zacelení (pokud si tak již zákazník neučinil sám)
- druh zboží
- způsob balení zboží (palety, volně ležící na ložné ploše, sypaný a podobně)
- počet kusů a hmotnost zásilky
- místo vycelení zásilky
- místo vykládky

- SPZ tahače včetně SPZ návěsu, jež bude přepravu zajišťovat
- jméno řidiče
- telefonní číslo řidiče
- kopie cestovního pasu řidiče

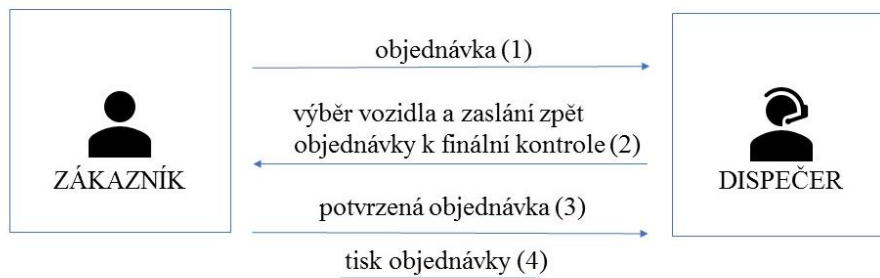
Ani dopravě se nevyhnuly pokusy o krádeže, a to když začalo docházet k podvodným nakládkám, kdy lupič odcizil kamion nebo přemístil SPZ tahače a návěsu na svou jízdní soupravu a následně objížděl sklady výrobních společností s cílem naložit zboží a následně ho co nejrychleji zpeněžit. Převážně se jedná o produkty, které lze rychle rozprodat, jako je alkohol. Tito podvodníci jsou v dopravní praxi nazýváni jako „Fantomovy dopravci“. Snaha obohatit se na cizí účet, vedla k tomu, že ve většině objednávek jsou vedené přesné informace o řidiči kamionu, který má danou přepravu zrealizovat včetně kopie jeho pasu a také SZP jízdní soupravy.

Kvůli těmto faktorům je úkolem dispečinku ještě před finální objednávkou, **výběr optimálního vozidla** (2) pro danou přepravu. Úkolem dispečera tedy je volba nejbližšího vozidla dané nakládky²⁹, které urazí co nejkratší cestu k místu nakládky s prázdným ložným prostorem. Dále je také nezbytná kontrola pracovní doby řidiče, dle **úmluvy AETR**, která přesně vymezuje maximální dobu řízení a povinné přestávky řidiče. Jinak řečeno je nutné přepočítat hodiny řízení a přestávek, aby řidič zvládl překonat vzdálenost ze svého výchozího místa do místa nakládky na předem smluvený čas zákazníkem a dispečerem. Výhodou je též, když řidič může po nakládce zásilky urazit co nejdelší trasu, předtím, než musí zastavit na povinnou přestávku.

Po obdržení **potvrzené objednávky** zákazníkem (3), nejčastěji v příloze e-mailu, dispečer **objednávku vytiskne** (4), označí ji fixem interním referenčním kódem do pravého horního rohu. Objednávku poté založí do příslušného pořadače, které jsou zvlášť pro každou jízdní soupravu. Potvrzenou objednávku zákazník posílá v průměru od jednoho do tří dnů před realizací transportu, což je také nejzazší termín pro organizaci efektivní přepravy.

²⁹ Nejbližší vozidlo, je to vozidlo, které právě dokončilo předchozí proces vykládky a je ve vzdálenosti nejbližší danému místu nakládky.

Obrázek 9: Objednávka přepravy



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

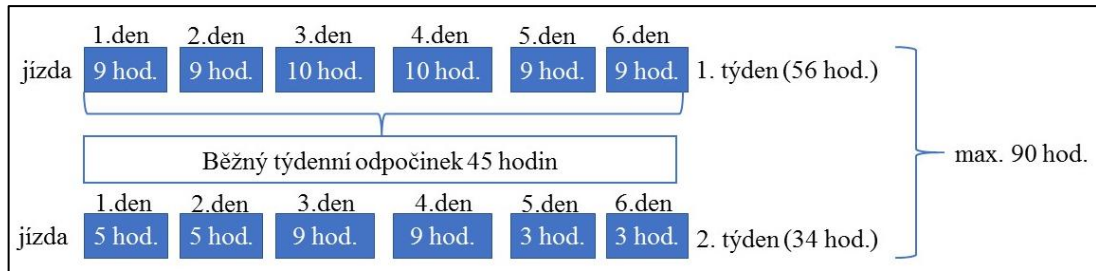
12.2.1 Úmluva AETR

AETR je zkratka pro Evropskou dohodu o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě, která vznikla v Ženevě v roce 1970. Dohoda AETR obsahuje mezinárodně uznávaná pravidla pro práci řidičů. Dohoda AETR dále stanovuje podmínky, kdy se řidič může účastnit silničního provozu, vymezuje věkové i profesionální požadavky na řidiče, určuje maximální dobu řízení, minimální dobu bezpečnostních přestávek i dobu odpočinku řidičů.

Zda řidiči dodržují podmínky stanovené dohodou AETR se kontroluje skrze digitální kartu řidiče umístěnou v digitálním tachografu vozidla. Kontrolu lze provést zpětně po dobu 28 kalendářních dnů.

Celková doba řízení mezi dvěma celodenními odpočinky nesmí přesáhnout 9 hodin. Dvakrát týdně může být doba řízení 10 hodin. Celková týdenní doba řízení nesmí přesáhnout 56 hodin. Avšak celková doba řízení během dvou týdnů nesmí přesáhnout 90 hodin řízení.

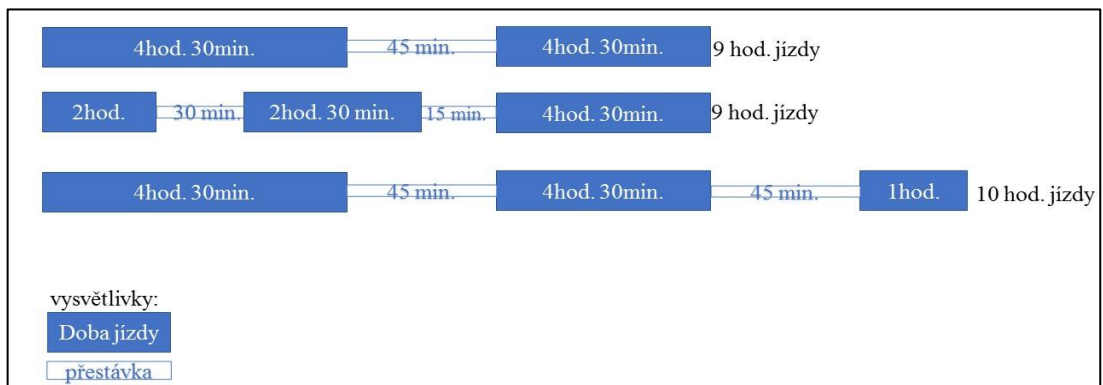
Obrázek 10: Dvoutýdenní doba jízdy a odpočinku



Zdroj: vlastní zpracování, dle Ministerstvo dopravy, 2017

Doba řízení může být maximálně 4,5 hodiny nepřetržitě. Poté musí následovat bezpečnostní přestávka, během které nesmí řidič řídit ani vykonávat jinou pracovní činnost (např. tankovat, nakládat nebo vykládat zboží apod.). Bezpečnostní přestávka musí být minimálně 45 minut mezi dvěma dobami řízení. Přestávku si může řidič rozdělit na dvě části (například 15 minut a 30 minut), tuto přestávku musí řidič absolvovat v průběhu 4,5 hodiny své jízdy.

Obrázek 11: Doba řízení a přestávek



Zdroj: vlastní zpracování, dle Ministerstvo dopravy, 2017

Řidič musí vykonávat také denní dobu odpočinku, která následuje po denní době řízení. Denní doba odpočinku musí být alespoň 11 hodin, třikrát v jednom týdnu může být tato doba zkrácená na 9 hodin.

Mezi dvěma pracovními týdny řidiče musí následovat týdenní doba odpočinku. Běžná týdenní doba odpočinku řidiče má dvakrát 45 hodin (ve kterýchkoliv dvou po sobě následujících týdnech) nebo může být jedna běžná týdenní doba odpočinku zkrácena na 24 hodin a další týden musí být týdenní doba odpočinku vyrovnána na celkový počet běžné týdenní doby odpočinku.

Týdenní doba odpočinku musí být zahájena vždy po šestém dnu od předchozí týdenní doby odpočinku. (Ministerstvo dopravy, 2017)

12.3 Přesun na nakládku

Řidiči, jemuž je svěřen úkol přepravit zásilku z místa nakládky do cílového místa jsou zaslány pomocí **GPS** systému přesné **souřadnice** a též adresa nakládky (1). Obvykle jsou data odeslána řidiči ještě před ukončením jeho předchozí přepravy. Sami řidiči si to žádají i z důvodu výskytu nečekané situace. Řidič, dispečer i zákazník tak mohou pružně zasahovat a popřípadě pozměnit datum i čas nakládky nebo SPZ jízdní soupravy a jméno řidiče. **Zpráva z GPS systému zpravidla obsahuje:**

- datum a čas nakládky
- místo, adresu a souřadnice nakládky
- jméno zodpovědné osoby, u které se má řidič přihlásit
- referenční číslo nebo kód nakládky
- místo vykládky
- celnici a název firmy nebo jméno agenta zprostředkovávající vyclení zboží a telefonní kontakt na danou osobu

Zkušený profesionální řidič přesně rozumí, jaká je jeho další mise a jak s těmito informacemi pracovat.

Řidič se **přesune na předem smluvené místo** nakládky (2). Ve většině případů je prvotní zastávka na vrátnici určeného podniku. Na vrátnici řidič nahlásí referenční číslo nebo kód nakládky z objednávky, vrátný podniku může také zkontrolovat SPZ tahače i návěsu, popřípadě cestovní pas řidiče. Obvykle vrátný podniku zatelefonuje do příslušného skladu a vedoucímu skladu předá zprávu o čekajícím řidiči na další instrukce. Zde existuje několik variant.

Jednak může nastat situace, že na překladišti³⁰ je aktuálně mnoho nákladních vozidel a již není místo pro další vozidlo, pak se vedoucí skladu domlouvá s řidičem na novém času nakládky, může se jednat o hodiny.

Výjimečně nastává situace, kdy ještě výrobky pro danou zásilku nejsou plně dokončeny nebo ve skladě nejsou přítomni skladníci. Pokud se tak stane, řidič je zpravidla požádán, aby se vrátil na místo nakládky až druhý den.

V tomto případě se řidič přesune na nejbližší parkoviště nebo jiné místo se sociálním zázemím, kde splní povinnou devítihodinovou přestávku, podle úmluvy AETR, též si překontroluje vozidlo, zda nedošlo k nějaké viditelné závadě, provede revizi oleje, a ostatních kapalin.

Na vrátnici určeného podniku se opět vrátí následující den. Nejpriznivější stav je, jestliže nenastává žádná časová prodleva a řidič se smí rovnou přemístit ke skladu.

Ve skladu řidič komunikuje s příslušnými skladníky nebo vedoucím skladu. Podle objednávky ověří druh a množství zboží k vyexpedování. Obvykle přeloží zboží ze skladu na ložnou plochu kamionu³¹ skladníci. Povinností řidiče je rozložit a řádně upevnit náklad na ložné ploše tak, aby plně naložené vozidlo bylo po celou dobu transportu zásilky ve stabilní poloze z důvodu prevence přetížení nápravy³². Rovněž řidič dohlédne na hmotnost nakládaného zboží. Ku příkladu na euro paletách lze obvykle dohledat hmotnost produktů rozložených přímo na nich, a tedy lze snadno dopočítat celkovou hmotnost nákladu, jež nesmí překročit krajní limit 24 000 kg (kompletní jízdní souprava pak nesmí přesáhnout 40 000 kg).

Po naložení zásilky do návěsu kamionu řidič vyčká na patřičné přepravní doklady vztahující se ke zboží (viz níže uvedené) a **přesune se na celní úřad** (3). Přepravní dokumenty doprovázejí zásilku po celou dobu jejího transportu až k příjemci, někdy dokonce až do místa její likvidace. Mezi tyto dokumenty patří:

- **dodací list**
- **nákladní list CMR** (viz příloha A)
- **faktura**

³⁰ Překladištěm je ve firemním slangu myšlen areál odesílatele s více sklady.

³¹ Ložná plocha kamionu je místo na návěsu, kam se umísťuje přepravovaná zásilka.

³² Náprava je část podvozku nesoucí kola, není odpružená, a proto přetížené vozidlo na nápravu ničí silniční komunikační síť a v takovém případě hrozí řidiči pokuta.

Někteří odesílatelé také navíc přikládají:

- **A.TR** (viz příloha C)
- **TBDD** (viz příloha B)

Dodací list, kterým se dokládá řádná přejímka zásilky neboli nutné předání a převzetí zboží obsahuje náležitosti:

- jméno a adresu odesílatele i příjemce
- datum vyhotovení a číslo dodacího listu
- objednávkové číslo
- popis zásilky a jejího obalu
- celkovou váhu zásilky
- počet kusů zásilky, popřípadě jeho kód a cenu apod.
- místo nakládky a vykládky zboží
- podpis a datum převzetí zásilky dopravcem a příjemcem

Nákladní list CMR se zpravidla vyhotovuje třikrát. První nákladní list si ponechává odesílatel, zbývající dva nákladní listy CMR případnou dopravci a příjemci zásilky.

Obsahem CMR listu jsou následující údaje:

- místo a datum vystavení listu
- jméno a adresu odesílatele, dopravce a příjemce
- místo a datum převzetí zásilky
- pojmenování povahy přepravované věci a druh jejího obalu
- celková váha přepravované věci
- počet kusů, popřípadě jiné označení množství zboží
- náklady spojené s transportem
- pokyny spjaté s celním řízením
- údaj neboli potvrzení jednání podle ustanovení CMR Úmluvy

Prohlášení dodavatele A.TR je celním dokladem prokazující preferenční původ zboží. A.TR se týká zboží dováženého v rámci celní unie EU a Turecka. Ve skutečnosti není důkazem o původu zboží, ale potvrzení **statusu zboží**³³. Jinými slovy se zboží nacházelo ve volném oběhu v Evropské unii nebo v Turecku. Mezi základní údaje A.TR listiny se řadí:

³³ Status zboží neproказuje jeho původ, ale celní status z pohledu Evropské unie, zda byla daná zásilka byla celně odbavena v rámci Evropské unie.(Businessinfo.cz,2016)

- jméno a adresa vývozce a příjemce
- země vývozu a země určení
- číslo položky
- běžný obchodní popis zboží, počet a druh zboží
- hmotnost zboží v kg nebo jiné jednotce
- místo, datum a podpis vývozce (prohlášení o splnění podmínek vydání A.TR osvědčení)

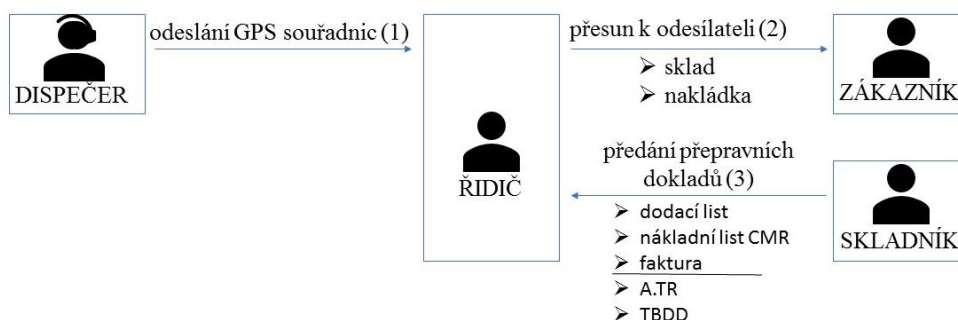
Celní orgán doplní do listiny následující údaje:

- číslo tiskopisu
- celní úřad
- vydávající země
- místo, datum a podpis oprávněné osoby

Tranzitní/ bezpečnostní doprovodný doklad (TBDD) je vývozní doklad doprovázející zboží v režimu tranzit. TBDD se odesílá na příslušný celní úřad elektronicky. Celní úřad přiřadí danému dokumentu **MRN číslo** (identifikační číslo v kontrolním systému celního úřadu) a elektronicky odešle informace deklarantovi celního úřadu tranzit a deklarantovi celnímu úřadu určení o zásilce, která k němu směřuje. Obsah doprovodného dokladu TBDD:

- jméno a adresa vývozce a příjemce
- celní úřad
- počet položek, počet kusů a hrubá hmotnost zboží
- druh dopravy
- SPZ tahače a návěsu
- potvrzení příslušných celních úřadů

Obrázek 12: Přesun na nakládku



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

12.4 Celní odbavení

V případě nedodání celních dokladů A.TR a TBDD zákazníkem se řidič **přesune na spedici**³⁴(1). Spedice mající oprávnění pro celní služby je zpravidla vybrána zákazníkem a nachází se poblíž místa nakládky. Služby spedice spočívají v proclení vývozu a dovozu, v poradenství vzhledem k celnímu řízení, též v **zajištění dokladů** prokazujících původ a status zboží, jako je A.TR a vyřízení celní deklarace, mezi které patří i TBDD (2).

Po vyhotovení dané dokumentace se řidič **přesune na celnici** (3) v okolí místa nakládky (obvykle v daném okrese). Zaměstnanci celní správy **zavedou náležitosti z dokumentů do elektronického systému** pro přenos dat v režimu mezinárodního tranzitu. V elektronickém doprovodném dokladu (TBDD) **vygenerují MRN číslo** (4). Dokument včetně **MRN čísla** poté **elektronicky přepošlou** deklarantům **celního úřadu tranzit** a **určení** s cílem zpětné kontroly o pohybu zboží (5). Pracovník z příslušného celního úřadu smí provést namátkovou kontrolu zboží i dokumentace.

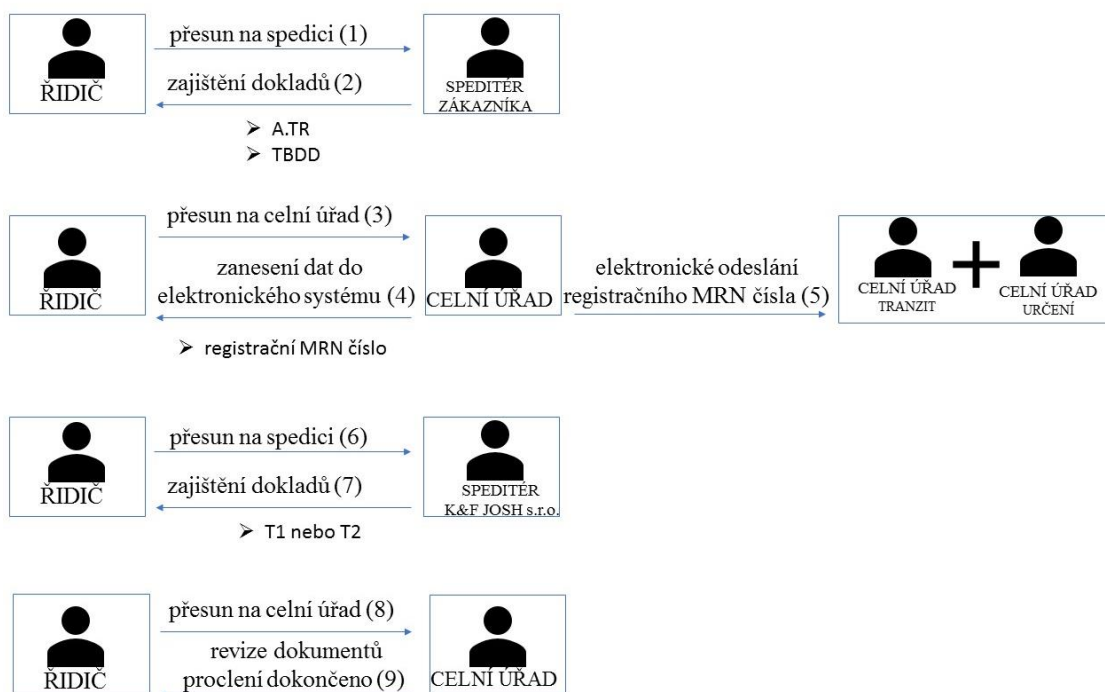
Proběhne-li proces bez komplikací, je řidiči povoleno pokračovat v **jízdě na spedici** (6), se kterou má firma K&F JOSH s.r.o. rámcovou smlouvu o poskytování celních služeb (tato spedice má oprávnění a certifikaci k celnímu odbavení).

Smluvní spedice podniku **zaštituje celní doklady T1 a T2**. Tyto doklady slouží především pro celní orgány a dopravce (7).

³⁴ Spedice je v tomto smyslu myšlena právnická osoba, která má certifikaci pro vyřizování celního odbavení.

Po obdržení řádných celních dokladů se řidič **přemístí na příslušný celní úřad k revizi** (8). Tato celní správa sídlí v blízkosti smluvní spedice. Příslušníci celní správy překontrolují SPZ tahače i návěsu, popřípadě zásilku na návěsu, a zanesou veškerá nutná data do elektronické databáze a **uvolní řidiče k transportu nákladu** (9).

Obrázek 13: Celní řízení



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

12.5 Ukončení tranzitu po Evropské unii

Po veškerých celních procedurách může vozidlo pokračovat dál v **transportu** (1) na místo určení zásilky.

Při vstupu do **Slovenské republiky** (1a) je řidič povinen dohlédnout, aby měl dostatek finančních prostředků na palubní jednotce. Palubní jednotka slouží pro úhradu mýtného na zpoplatněných komunikacích skrze Slovenskou republiku. Úhrady mýtného se provádí elektronicky. Pokud řidič zjistí nedostatek financí na palubní jednotce, zastaví na benzínové stanici a mýto dobije v takové výši, aby si zajistil hladký průjezd přes Slovenskou republiku.

Stejný postup jako ve Slovenské republice se provádí i v **Maďarské republice** (1b). Systém zde funguje na stejné bázi. Řidič si překontroluje finanční prostředky na palubním přístroji, nemá-li dostatek prostředků na úhradu mýtného na zpoplatněných komunikacích, zastaví na nejbližší benzínové stanici a mýtné si dobije v takové výši, která mu zajistí hladký průjezd zemí.

Další zemí, kterou řidič projíždí je **Rumunsko** (1c). Řidič si zde musí opatřit platnou dálniční známku pro průjezd placenými úseky země. V Rumunsku tedy není potřeba zajistit si zařízení pro odečty mýtného, nýbrž postačí dálniční známka. Dálniční známku lze zakoupit na 1 den až na celý rok (1denní, 7denní, 30denní, 90denní, roční).³⁵

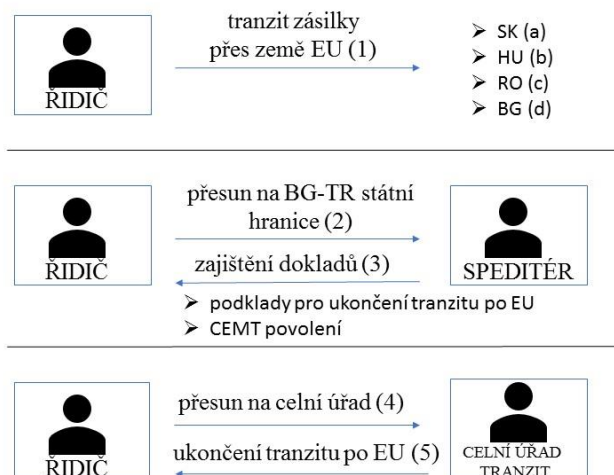
Poslední zemí v rámci Evropské unie, kterou řidič překročí je **Bulharsko** (1d). Zde opět jako v Rumunsku si řidič opatří dálniční známku. Tu lze zakoupit i online, avšak jedná se o dálniční nálepku, která se musí umístit na přední sklo tahače, proto si ji řidiči K&F JOSH s.r.o. vždy opatří na hraničním přechodu mezi Rumunskem a Bulharskem nebo nejbližší benzínové stanici v Bulharsku. V Bulharsku lze zakoupit dálniční nálepku na den, týden, měsíc nebo rok. Navíc se na hraničních přechodech vybírá silniční daň, která je obvykle ve výši 43 až 58 euro.³⁶

Po příjezdu na **Bulharsko – Turecké hranice** (2) je klíčové **ukončit tranzit po Evropské unii**. Pro ukončení tranzitu po EU řidič musí opětovně využít služeb **spedice** (3) která se zabývá celním řízením. Po předložení patřičných dokumentů (Dodací list, CMR nákladní list, A.TR a TBDD) zastoupí příslušná osoba spedice dopravní společnost při **celním řízení** (4) na **ukončení tranzitu po EU** (5). Tento proces probíhá pomocí MRN čísla, které má bulharská celní správa ve své NCTS databázi (elektronický systém přenosu dat v mezinárodním režimu tranzitu). Dále spediční služba opatří řidiče **CEMT povolením** pro vstup do třetí země nebo jednorázovým tranzitním povolením. Po potvrzení všech náležitostí, jež jsou stěžejní pro výstupní celnici, vstupuje řidič na území třetí země.

³⁵ Dálniční známka Rumunsko. *Tolls.eu* [online]. Česká republika: Tolls.eu, 2015 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.tolls.eu/cs/romania#over-35t>

³⁶ Dálniční známka Bulharsko. *Tolls.eu* [online]. Česká republika: Tolls.eu, 2015 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.tolls.eu/cs/bulgaria>

Obrázek 14: Ukončení tranzitu po EU



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

12.6 Průjezd třetí zemí

V celním pásu mezi Bulharskem a Tureckem následuje několik procesů, při kterých se nákladní vozidla musí podrobit následujícím úkonům:

- zvážení nákladního vozidla
- změření objemu nafty v nádrži nákladního vozidla
- podrobení se celní kontrole

Celková váha jízdní soupravy, včetně naložené zásilky nesmí přesáhnout 40 000 kg. Pokud je váha vyšší než 40 000 kg řidič musí na místě zaplatit pokutu, v případě nezaplacení pokuty je vozidlo odstaveno a nesmí pokračovat v jízdě.

Celkový objem nádrže na naftu je u kamionu zhruba 1 000 litrů, při vstupu do Turecka nesmí být v nádrži více jak 550 litrů nafty, v opačném případě musí řidič na místě uhradit pokut za každý jeden litr nafty navíc (cca 2 eura/1 litr.).

Celní kontrola probíhá v jakémsi koridoru či tunelu. Řidič vjede s kamionem do tohoto tunelu, a aniž by sám vystoupil z vozidla předá následující **doklady** celnímu zaměstnanci **ke kontrole**:

- doklad o vážení jízdní soupravy
- doklad o povoleném množství nafty v nádrži

- nákladní list CMR
- dodací list
- faktura od nákladu
- tranzitní/bezpečnostní doprovodný doklad
- A.TR
- CEMT povolení nebo jednorázové povolení
- technický průkaz jízdní soupravy
- cestovní pas

Pokud má řidič všechny dokumenty v pořádku může **vstoupit na území Turecka**. Prvním městem v Turecku, kde řidič zastaví je Edirne ležící zhruba 200 km od bulharsko – tureckých hranic. Zde musí řidič zakoupit takzvané **HGS, etiketa mýtných poplatků**. I zde je mýtné vybírané bezkontaktně. Elektronická etiketa je ve formě samolepky, která se umísťuje na přední sklo tahače.

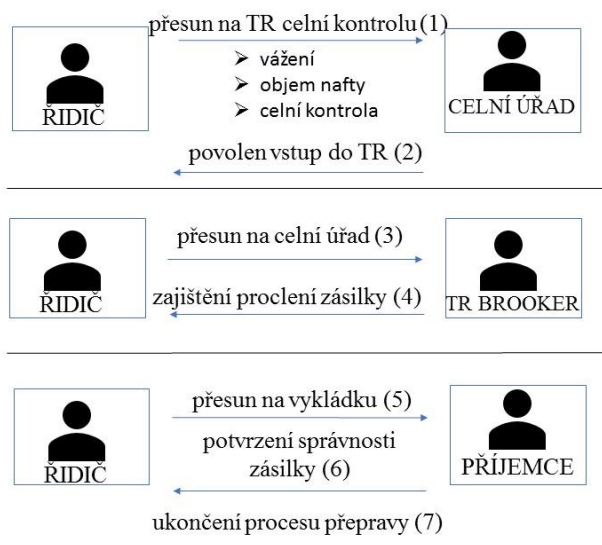
Odtud řidič pokračuje na předem **určenou celnici**, kde proběhne proces vycelení (proclení dovozu), druhou možností je pokračovat do celního skladu Antrepo.

Pokud řidič pokračuje na celnici, která je předem určená zákazníkem nebo dopravní společností, vyčkává na příchod smlouveného tureckého agenta (též zvaný jako **broker**). Řidič předá veškerou dokumentaci brokerovi, který je zplnomocněn pro celní jednání. Po bezproblémovém vycelení nákladu, vozidlo pokračuje na vykládku.

Na místě určení, tedy na vykládce, si po běžných procedurách minimálně razítkem nechává řidič potvrdit správnost zásilky (počet kusů, odpovídají jakost a kvalita, neponičené zboží). Potvrzení je zásadní úkon, které vylučuje dopravce z odpovědnosti za případné škody.

Tímto úkonem celý proces logistické přepravy pro firmu K&F JOSH s.r.o. končí. Řidič vyčkává na další instrukce z dispečinku a proces se opakuje, avšak tentokrát z Turecka do Evropské unie.

Obrázek 15: Průjezd třetí zemí



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

12.6.1 Příklad realizace přepravy

Příklad je uveden na realizaci přepravy z městské části Vítkovice v Ostravě do přístavního města Iskenderun v jihovýchodní části Turecka.

Poptávka na přepravu zásilky z Vítkovic do Iskenderunu byla přijata do e-mailové schránky **19.1.2017**, obsahovala místo nakládky a vykládky, informace o zboží určeném k transportu (hmotnost, výška, šířka, délka a hrubý odhad ceny), data, kdy bude zboží k dispozici k nakládce a nejzazší termín pro dodání zboží příjemci v Turecku.

Zboží bylo připraveno k vyzvednutí **30.1.2017** a poslední den lhůty k doručení zásilky příjemci bylo odesílatelem stanovena na **8.2.2017**.

Nabídka na danou přepravu byla zpracována dispečerem a poté odeslána elektronicky zákazníkovi ve stejný den (19.1.2017).

Závazná objednávka byla přijata e-mailem **20.1.2017**. Dispečer objednávku, se všemi patřičnými údaji, vytisknul a nadepsal na ni interní kód a vložil do pořadače pod označené příslušné vozidlo.

Konkrétní vozidlo bylo vybráno tak, že jeho předchozí proces přepravy končil vykládkou v okolí Ostravy (dne 30.1.2017) a podle propočtu časů výkonů a bezpečnostních přestávek (dle dohody AETR), zbýval řidiči čas na další výkon.³⁷

Řidiči byla odeslána přes GPS systém adresa a souřadnice nakládky (49.814490, 18.277811) a vykládky (36.586797, 36.181984).

V den nakládky, (Vítkovice, Ostrava 30.1.2017) měl řidič podle dohody AETR šestý pracovní den a na předchozí realizaci přepravy vyčerpal řidič 3,5 hodiny jízdy na vykládku, vyložení zásilky z ložného prostoru návěsu a potvrzení dokumentů od příjemce.

Za zbývající hodinu výkonu se řidič přemístil k místu nakládky, kde si podle dohody AETR splnil 45 minut bezpečnostní přestávky.

Po bezpečnostní přestávce se řidič přesunul na vrátnici podniku, kde nahlásil referenční číslo, SPZ tahače a návěsu, předal osobní doklady ke kontrole a správce areálu na pokyn nadřízeného vpustil řidiče do areálu podniku, odkud ho doprovodný vůz navedl k nákladové rampě.

Podle bezpečnostních pokynů si řidič nasadil stavařskou ochranou přilbu, sejmul shrnovací střechu návěsu, neboť nakládka byla provedena pomocí jeřábu³⁸.

Celý proces nakládky trval přibližně jednu hodinu. Řidiči byly předány patřičné dokumenty (dodací list, nákladní list a faktura k dané zásilce) ve třech provedeních.

Po nakládce a uzavření střechy návěsu, řidič přešel na spedici³⁹, kde stanovený zástupce na celní odbavení již vypracoval a připravil k vyzvednutí doklady A.TR(viz příloha C) a TBDD (viz příloha B). Tyto dokumenty předal řidič příslušnému celníkovi na Celním úřadě Paskov (Ostrava). Celní orgány překontrolovaly správnost předložených dokladů (mohou však přistoupit i k namátkové kontrole zboží). Celá operace trvala zhruba půl hodiny.

³⁷ Řidič nevyčerpal svou denní pracovní dobu

³⁸ Jeřáb (zdvihací stroj) je určen ke zvedání a přemísťování těžkých břemen.

³⁹ Spedici je myšlena firma specializující se na celní služby

Řidič absolvuje poslední jízdu tohoto pracovního týdne, a to z Paskova na centrálu podniku v Podivíně, zhruba 215 km. Na centrále dispečer zkontroloval veškeré dokumenty, které řidič obdržel od zákazníka na Celním úřadě Paskov. Dopravní technik s řidičem zkontrolovali vozidlo, doplnili motorový olej, vodu do ostřikovačů a dohustili pneumatiky, aby měly správný tlak vzduchu.

Před začátkem realizace přepravy strávil řidič v Podivíně dobu týdenního odpočinku.

Den první: 2.2.2017, 07:00 hodin

Trasa Podivín-Lanžhot, hraniční přechod (cca 21 km)

Řidič pokračuje z centrály v Podivíně po dálnici D2, kde plně natankuje své vozidlo. Tankování kamiónu zabere přibližně 30 minut. Poté pokračuje na celnici v Lanžhotě. Zde se nejprve zastavil u smlouveného hraničního speditéra, který připravil doklady pro dopravce (T1 nebo T2). Na Celním úřadu sídlícím nedaleko speditéra si celník zaznamenal veškeré dokumenty a řidič pokračoval v jízdě. Tento úkon trval okolo 1 hodiny.

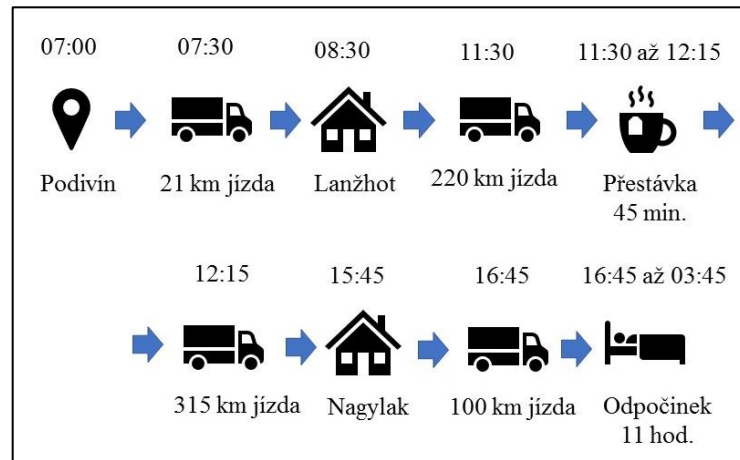
Trasa Lanžhot – Slovenská republika – Maďarsko (Győr-Budapešť) (cca 220 km)

Po překročení státních hranic se Slovenskou republikou a kontrole finančních prostředků k úhradě mýtného, pokračoval řidič v jízdě asi 1,5 hodiny, 110 km a dorazil na státní hranice a Maďarskem. Maďarský mýtný poplatek se dobíjí elektronicky (například z centrály v Podivíně). Řidič se tedy nemusel více zdržovat úhradou mýtného a pokračoval směr Budapešť zhruba 1,5 hodiny a dalších 110 km. V tento moment se řidič nacházel mezi maďarskými městy Győr a Budapešť (v úrovni města Tatabánya). Za tento úsek trasy řidič vyčerpал přibližně 4,5 hodiny výkonu a musel si udělat bezpečnostní přestávku 45 minut.

Trasa Tatabánya(Maďarsko) – Lugoj (Rumunsko) (cca 410 km)

Po bezpečnostní přestávce v 12:15 hodin pokračoval řidič směrem na Maďarsko – Rumunské hranice u města Nagylak (jízda asi 310 km). Na hraničním přechodu si řidič zakoupil dálniční známku pro průjezd Rumunskem. Tato část trasy řidiči trvala přibližně 3,5 hodiny. Řidič pokračoval přibližně 1 hodinu jízdy dalších 100 km k rumunskému městu Lugoj. Řidič vyčerpал svůj denní limit a musel absolvovat přestávku 11 hodin.

Obrázek 16: Trasa 1.dne



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Den druhý: 3.2.2017, 03:45 hodin

Trasa Lugoj (Rumunsko) – Vidin (Bulharsko) (cca 270 km)

Druhý pracovní den začal řidič ve 03:45 hodin ráno v rumunském městě Lugoj. Odtud řidič urazil okolo 270 km před bulharské město Vidin. Daným úsekem řidič vyčerpал první část denního výkonu, tedy 4,5 hodiny a zde také setrval na 45minutovou přestávku.

Trasa Vidin – Plovdiv (Bulharsko) (cca 310 km)

Město Vidin je pomyslnou vstupní branou do Bulharska. Zde si řidič zakoupil dálniční známku na průjezd státem a vydal se směrem k dalšímu bulharskému městu Plovdiv, vzdálenému cirka 310 km. Několik desítek kilometrů před Plovdivem řidič vyčerpал zbylou část denního limitu a musel vykonat odpočinek 9 hodin.

Obrázek 17: Trasa 2.dne



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Den třetí: 3.2./4.2.2017, 22:30 hodin

Trasa Plovdiv (Bulharsko) – Kapikule (Turecko) (cca 170 km)

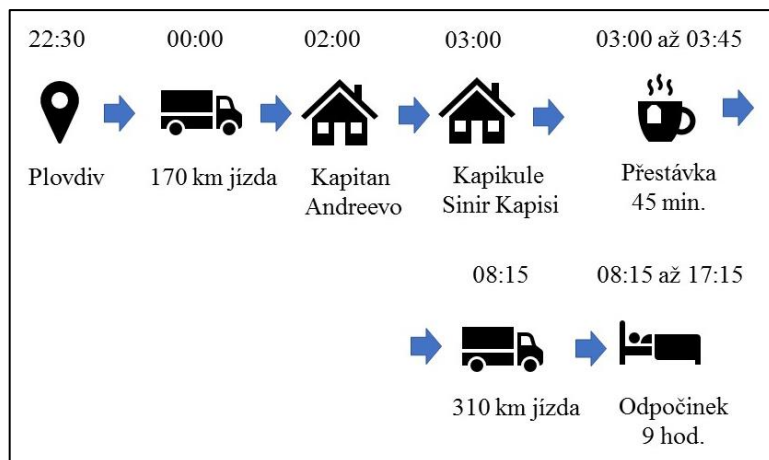
Třetí pracovní den začal řidiči ještě 3.2.2017 v 22:30 hodin. Řidič vyrazil z města Plovdiv na Bulharsko – Turecký hraniční přechod Kapitan Andreevo, což je přibližně 170 km. Tato část cesty ubrala z denního limitu řidiče přibližně 1,5 hodiny. Na hraničním přechodu jsou obvyklé několikahodinové fronty, čekající na celní odbavení, jak ze strany celního bulharského úřadu, tak tureckého celního úřadu. Řidič však zvládl projet bulharskou celní zónou během dvou hodin, kde byl současně ukončen tranzit po Evropské unii, poté v průběhu hodiny projel přes tureckou celní zónu.

Po průjezdu státními hranicemi skončila řidiči polovina denního limitu, proto musel vykonat bezpečnostní přestávku v délce 45 minut.

Trasa Kapikule Sinir Kapsi – Gebze (Turecko) (cca 310 km)

Za tureckými hranicemi si řidič nabil finanční prostředky na zaplacení tureckého mýtného poplatku a pokračoval v cestě přibližně 310 km a 4,5 hodiny do tureckého města Gebze v blízkosti města Istanbul. Zde řidič absolvoval 9hodinový odpočinek.

Obrázek 18: Trasa 3.dne



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Den čtvrtý: 4.2./5.2.2017, 17:15 hodin

Trasa Gebze – Bolu (Turecko) (cca 220 km)

Přesun do blízkosti města Bolu trval řidiči přibližně 4 hodiny. Město Bolu se nachází necelých 200 km od hlavního města Turecka, Ankary. V tureckém Bolu si řidič udělal 45minutovou bezpečnostní přestávku.

Trasa Bolu – okres Kulu (Turecko) (cca 350 km)

Ve 22:30 hodin pokračoval řidič v cestě. Urazil vzdálenost přibližně 350 km (necelých 100 km od města Aksaray v Turecku). Tento úsek trasy zabral řidiči 4,5 hodiny, a proto se zde musel zastavit na odpočinek v délce 11 hodin.

Obrázek 19: Trasa 4.dne



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Den pátý: 5.2/6.2.2017, 14:00 hodin

Trasa okres Kulu – Niğde (Turecko) (cca 260 km)

Ve 14:00 hodin se vydal řidič směr turecké město Niğde, které se nachází přibližně 260 km od jeho místa předchozího odpočinku. V blízkosti tohoto města si řidič udělal bezpečnostní přestávku 45 minut.

Trasa Niğde – Iskenderun (Turecko) (cca 300 km)

V 19:15 hodin vyjel řidič na poslední úsek své trasy do cílového místa Iskenderun. Do Iskenderunu trvala řidiči cesta přibližně 4,5 hodiny. Po příjezdu do okolí tohoto města řidič absolvuje 11hodinový odpočinek.

Obrázek 20: Trasa 5.dne



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Den šestý 6.2.2017, 10:45

Řidič se poslední den přemístil na celní úřad určení (v blízkosti místa vykládky), kde proběhlo celní odbavení (proclení dovezeného zboží) a pak se přemístil na místo vykládky ve městě Iskenderun. Vykládka proběhla hladce, řidič obdržel všechna potvrzení od zákazníka a opustil místo vykládky.

Touto operací byla realizace přepravy ukončena. Řidič také ukončil svůj pracovní týden, po kterém následovala týdenní doba odpočinku, a to 45 hodin. Během toho řidič obdržel další souřadnice nakládky a vykládky a po absolvování odpočinku mohl zahájit další přepravu, ovšem v opačném směru, čili z Turecka do Evropské unie (v nejlepším případě do České republiky).

13 Shrnutí výsledků a případná doporučení

Z výše aplikovaných analýz i charakteristiky vybrané dopravní společnosti vyplývají její mezery ve strategickém plánování. V zásadě lze říci, že svou strategii firma zaměřuje na vyčerpávající možnosti služeb spojené s konkrétní přepravou, od zajištění nákladu, celního odbavení, přes uskladnění zásilky, po doručení ke dveřím příjemce. Tyto fragmenty strategie se shodují s vizí, posláním i cíli společnosti. Vzhledem k vysoce konkurenčnímu prostředí je důležité, aby společnost poskytovala tyto služby, jinak by mohla přijít o cenné zákazníky, kteří jsou zvyklí na komfort a kvalitní služby.

Společnost již také propracovala systém přeprav, který podpořila softwarem ORBtrack, jenž jí umožňuje sledovat stav ujetých kilometrů jízdních souprav, množství pohonných hmot, současně dává tento systém možnost sledovat přesnou lokalitu vozidla. Společnost si uvedeným softwarem pojistila ztrátu vozidla, přesnou kontrolu cesty konkrétního vozidla a další službu pro zákazníka v podobě sledování přepravované zásilky online.

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí odhalila některé nedostatky především v marketingové a personální oblasti a také v omezení na jeden trh.

Jedním z doporučení pro společnost K&F JOSH s.r.o. je získání certifikátu kvality managementu a služeb ISO 9001:2015. Získáním tohoto certifikátu se otevřou pomyslné dveře k novému segmentu zákazníků, kteří považují prokázání kvality služeb za zásadní.

Úzce spjatý jsou strategie pronikání na nové trhy a diverzifikace formulovány pomocí SWOT analýzy. Obě tyto strategie pojednávají o příležitosti a nutnosti proniknutí na nové trhy. Což je také návrhem na zlepšení, jednak z důvodu napjaté politické situace v Turecku a jednak díky ekonomickému růstu zemí střední Asie, jež je novým nenasyčeným trhem. Společnost se svými znalostmi a schopnými znalými profesionálními řidiči, má vysokou šanci na úspěch, který ji může pomoci růst a rozvíjet se.

SWOT analýza také vygenerovala strategie týkající se zaměstnanců. Nízká atraktivita mikroregionu Břeclav způsobila nedostatečnou nabídku kvalifikované pracovní síly. Doporučením je vzdělávání vlastních zaměstnanců prostřednictvím široké škály kurzů, od jazykových, po vzdělávání v managementu. Jazykové centrum Correct nabízí firemní jazykové kurzy. Zde je na výběr také jazyk arabský, turecký i ruský.

Vygenerované strategie vycházející ze SWOT analýzy, upozorňují na nutnost zapojení marketingových aktivit do podnikových cílů. Společnost potřebuje inovovat své webové stránky a doplnit je o SEO optimalizaci. Dalším návrhem jsou jazykové verze. Webové stránky jsou v současné době k dispozici v českém, anglickém a německém jazyce. Překlad webových stránek do tureckého jazyka, popřípadě do jazyka arabského a ruského je vhodným doporučením.

Marketingové nástroje jsou také výchozí strategií z matice IE. Výsledkem propočtů významnosti jednotlivých externích a interních faktorů se stal průsečíkem matice IE kvadrant číslo pět s názvem „Udržuj a potvrzuj“. Strategie spočívá v pronikání na stávající i nové trhy. Zde jsou společnosti doporučeni jednak vlastní obchodní zástupci a jednak marketingová propagace vlastní značky. Rozšíření distribuční sítě prostřednictvím obchodních zástupců může přilákat nové zákazníky od konkurence nebo zasílatelských firem. Propagace vlastní značky je opět propojena s internetovými stránkami podniku, ale navíc také s účastí na veletrhu Transport a logistika, jenž probíhá současně s mezinárodním strojírenským veletrhem. Účastí na veletrhu se firma zviditelní, podpoří svou značku a získá nové zákazníky, přičemž očekávaný přínos silně převyšuje očekávané náklady spojené s touto účastí na veletrhu.

Propojením strategií vzdělávání zaměstnanců a pronikání na nové trhy s použitím marketingových nástrojů vzniká firmě nová možnost, jak se pomyslně posunout do vyššího kvadrantu matice IE. Návrhem navíc může být, aby se podnik prezentoval jako specialista na trh Blízkého východu a střední Asii, čímž se odliší od dalších poskytovatelů přepravních služeb.

Závěr

Každá společnost, bez ohledu na její velikost nebo předmět podnikání, by měla mít stanovenou podnikovou strategii. Díky strategii mají společnosti možnost dosahovat stanovených cílů. Vymezení strategie by měla předcházet analýza okolí, jejíž syntézou lze formulovat vhodnou strategii.

Úkolem této diplomové práce bylo teoreticky vymezit úlohu přepravy a zasílatelství, představit a charakterizovat vybranou společnost. Tuto společnost dále analyzovat ve vztahu ke konkurenci v daném odvětví, analyzovat jednotlivé fáze logistického řízení a na závěr doporučit případné zefektivnění činnosti firmy.

Diplomová práce vycházela z teoretických poznatků, jež se staly podkladem pro zpracování praktické části práce.

První kapitola se věnovala strategickému managementu, tvorbě poslání, cílů i strategii. Druhá kapitola pojednávala o službách a jejich specifických vlastnostech. Třetí oddíl shrnul základní informace týkající se situační analýzy. Pro účely této diplomové práce byla vybrána pro analýzu externího okolí SLEPT analýza a Porterův model pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí byl popsán rozšířený marketingový mix „7P“, jejichž syntézou byla zformulována SWOT analýza. Čtvrtý, pátý a šestý oddíl se již věnoval logistice, dopravě a vybraným pojmům z oblasti dopravy. Následující oddíl vymezil legislativní rámec pro podnikání právnické osoby v mezinárodní kamionové dopravě. Osmá část práce charakterizuje vybranou společnost, představuje vizi, poslání a cíle této společnosti, dále obsahuje profil a portfolio poskytovaných služeb. Devátá kapitola se věnuje situační analýze společnosti, kde z dílčích analýz byla zformulována SWOT analýza, z níž vychází IE matice. Kapitola deset pojednává o vybraných částech celního řízení, na což navazuje oddíl věnovaný průběhu realizace přepravy a příkladu konkrétní realizované přepravy. Poslední oddíl obsahuje návrhy na zlepšení společnosti.

Z vyhodnocených analýz vyplývá několik doporučení, které lze reálně implementovat do vybrané společnosti. Především společnost potřebuje zvýšit povědomí o své značce. Pro dosažení tohoto cíle se musí vedení společnosti více zaměřit na svou propagaci. Propagace podniku pomocí veletrhu a optimalizace webových stránek je součástí strategie vycházející z matice IE. Další doporučení se věnují vzdělávání zaměstnanců a diverzifikaci portfolia podniku, jež vychází především ze SWOT analýzy.

Předchozí kapitola s návrhy a doporučeními pro společnost neobsahuje strategii „Uspokojení poptávky s nižšími náklady“, která pojednává o možnosti rozšíření vozového parku o specializovaná vozidla. Strategie nelze jednoznačně doporučit, protože kvůli omezenému přístupu k finančním údajům, nebyla provedena finanční analýza podniku.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice SWOT	22
Tabulka 2: Základní vlastnosti vybraných druhů dopravy	31
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti K&F JOSH s.r.o.	56
Tabulka 4: SWOT matice společnosti K&F JOSH s.r.o.....	56
Tabulka 5: Ceník za výuku cizích jazyků	60
Tabulka 6: Matice EFE	61
Tabulka 7: Matice IFE	62
Tabulka 8: Matice hodnocení interních a externích faktorů	63
Tabulka 9: Cena přepravy na trase Podivín – Istanbul (v eurech).....	64
Tabulka 10: Ceník redesignu internetových stránek.....	65
Tabulka 11: Ceník služeb BVV (v Kč).....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model pěti sil podle M. Portera.....	17
Obrázek 2:Organizační struktura společnosti K&F JOSH s.r.o.	38
Obrázek 3:Kurz EUR/CZK 4.2016-3.2017	45
Obrázek 4: Vývoj cen nafty a benzínu od ledna 2011 do března 2017	46
Obrázek 5: Logo společnosti K&F JOSH s.r.o.....	51
Obrázek 6: Prostředek komunikace (polep na návěsu jízdní soupravy).....	53
Obrázek 7: Prostředek komunikace (polep na dodávkových vozech).....	54
Obrázek 8: Komunikace před přijetím objednávky	76
Obrázek 9: Objednávka přepravy	78
Obrázek 10: Dvoutýdenní doba jízdy a odpočinku	79
Obrázek 11: Doba řízení a přestávek.....	79
Obrázek 12: Přesun na nakládku	84
Obrázek 13: Celní řízení	85
Obrázek 14: Ukončení tranzitu po EU.....	87
Obrázek 15: Průjezd třetí zemí	89
Obrázek 16: Trasa 1.dne	92
Obrázek 17: Trasa 2.dne	93
Obrázek 18: Trasa 3.dne	94
Obrázek 19: Trasa 4.dne	94
Obrázek 20: Trasa 5.dne	95

Seznam použitých zkratek

- ADR – Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
- AETR – Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
- aj. – a jiné
- AKP – Strana spravedlnosti a rozvoje (turecká politická strana)
- apod. – a podobně
- a.s. – akciová společnost
- A.TR – Průvodní osvědčení mezi EU a TR, potvrzení statusu zboží
- BBC – britská rozhlasová a televizní společnost
- B2B – od firmy k firmě
- CEMT povolení – povolení pro přepravu do členských zemí Úmluvy CEMT
- CMR – Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě
- CZK/ Kč – Česká koruna
- č. - číslo
- ČNB – Česká národní banka
- ČR – Česká republika
- ČSU – Český statistický úřad
- DPH – daň z přidané hodnoty
- EFE – hodnocení externích faktorů
- ES – Evropské společenství
- ESVO – Evropské sdružení volného obchodu
- EU – Evropská unie
- EUR – Euro, jednotná evropská měna
- EURO – emisní norma stanovující limitní hodnoty výfukových exhalací (EURO I- EEV)
- FLT – celovozová přeprava

GPS – globální polohový systém

HGS – elektronické bezkontaktní mýto (v Turecku)

hod. - hodina

IFE – hodnocení interních faktorů

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci

kg – kilogram

km – kilometr

LTL – přeprava kusových zásilek

min. - minuta

MKD – Mezinárodní kamionová doprava

MRN – identifikační číslo v systému NCTS

m²/m³ – metr čtvereční / metr krychlový

Např. - například

NCTS – elektronický systém přenosu dat v mezinárodním režimu tranzitu

SBU (strategic business units) – strategické obchodní jednotky

SEO – optimalizace pro vyhledávače

SPZ – Státní poznávací značka

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

TBDD – Tranzitní/bezpečnostní doprovodný doklad

TCP – tranzitní celní prohlášení

TR - Turecko

T1 – doklad pro vnější tranzit

T2 – doklad pro vnitřní tranzit

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ČERVENÝ, Radim, HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Korporátní strategie. Krok za krokem*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2016. 224 s. ISBN 978-80-7400-620-3.

FORET, Miroslav, PROCHÁZKA, Petr, URBÁNEK, Tomáš. *Marketing: základy a principy*. 2.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GROS, Ivan. *Logistika*. 1.vyd. Praha: VŠCHT v Praze, 1993. 228 s. ISBN 80-7080-216-2.

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. 1.vyd. Praha: IDEA SERVIS, 2014. 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika – pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 59 s. ISBN 80-7194-914-055-784-06.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2005. 208 s. ISBN 80-245-0902-4.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1.vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Linde, 2013. 368 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1vyd. (2. dotisk) Praha: Management Press, 2000.258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, Philip, KELLER, L. Kevin. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KŘIVDA, Vladislav, RICHTÁŘ, Michal, OLÍVKOVÁ, Ivana. *2.Silniční doprava (učební text)*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. 170 s. ISBN 978-80-248-1521-3.
- MACHKOVÁ, Hana, SATO, Alexej, ZAMYKALOVÁ, Miroslava a kolektiv. *Mezinárodní obchod a marketing: praktická výkladová encyklopedie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 268 s. ISBN 80-247-0364-5.
- NOVÁK, Radek a kol. *Mezinárodní kamionová doprava a zasilatelství*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. 282 s. ISBN 978-80-7400-514-5.
- NOVÁK, Radek, PERNICA, Petr, SVOBODA, Vladimír, ZELENÝ, Lubomír. *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2.vyd. Praha: ASPI, 2005. 412 s. ISBN 80-7357-086-6.
- NOVÁK, Radek, ZELENÝ, Lubomír, PERNICA Petr, KOLÁŘ, Petr. *Přepravní, zasilatelské a logistické služby*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 392 s. ISBN 978-80-7357-735-3.
- PERNICA, Petr a kol. *ARTS LOGISTICS*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. 426 s. ISBN 978-80-245-1412-3.
- ŘEZNÍČEK, Bohumil., ŠARADÍN, Pavel, *Marketing v dopravě*. 1 vyd. Praha:Grada Publishing, 2001. 200 s. ISBN 80-247-0051-4.
- SIXTA, Josef, MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje

Cestovní náhrady 2017 – Kalkulačka. *Penize.cz* [online]. Česká republika: Partners media, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.penze.cz/kalkulacky/cestovni-nahrady#cestovni-nahrady>

Celní správa České republiky. *BusinessInfo.cz: oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Česká republika: CzechTrade, 2016 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/celni-sprava-cr-vseobecne-informace-7181.html>

Dálniční známka Rumunsko. *Tolls.eu* [online]. Česká republika: Tolls.eu, 2015 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.tolls.eu/cs/romania#over-35t>

Firemní kurzy. *Jazykové centrum Correct* [online]. Brno: Jazykové centrum Correct, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.jc-correct.com/firemni-kurzy>

Is Turkey still a democracy? *BBC News* [online]. United Kingdom: BBC, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/world-europe-37883006>

Kdo je občan třetí země? *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Česká republika: Ministerstvo vnitra České republiky, 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/kdo-je-obcan-treti-zeme.aspx>

Legislativa silniční. *Ministerstvo dopravy* [online]. Česká republika: Ministerstvo dopravy, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Silnicni-doprava/Nakladni-doprava/Pravni-predpisy/Legislativa-silnicni?returl=/Dokumenty?mssfd=Silni%C4%8Dn%C3%AD%20doprava%26mssff=N%C3%A1kladn%C3%AD%20doprava%26page=5%26aliaspath=/Dokumenty>

Logistics: What is difference between 1PL, 2PL, 3PL, 4PL services? *Quora* [online]. India: Rahul Chatterjee, 2016 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://www.quora.com/Logistics-What-is-difference-between-1PL-2PL-3PL-4PL-services#>

Mzdy, náklady práce - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. Česká republika: Český statistický úřad, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr

PORTER, Michael E. *On competition: Updated and Expanded Edition* [online]. Boston: Harvard Business School, 2008 [cit. 2017-04-01]. ISBN 978-1-4221-2696-7. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=58BaPqkbYZAC&printsec=frontcover&dq=porter&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj629GPm6vTAhWhNpoKHVyOCxIQ6AEIMjAC#v=onepage&q=porter&f=false>

Slovník pojmů. *Logex* [online]. Kněževes u Prahy: LogEx Logistics, 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.logex.cz/slovník-pojmu>

SWOT analýza. *Management Mania* [online]. Wilmington, DE, USA: ManagementMania.com, 2017 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Transport a Logistika. *Veletrhy Brno* [online]. Brno: Veletrhy Brno, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/transport-logistika/>

Transport and logistic [online]. Evropská unie, 2010, [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/ECVET_a_EQF_4_6/New_skills_CJ/Doprava_a_logistika.pdf

Turecká politika. *Turecko.org* [online]. Česká republika: Dušan Janovský, 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.e-polis.cz/clanek/fungovani-celni-unie-mezi-evropskou-unii-a-tureckem.html>

TÝDENÍK EKONOMICKÝCH AKTUALIT 14. týden – 3. až 7. dubna 2017. *Business Vize* [online]. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí (MZV), 2017 [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/statistiky-mpo/1714-tyden-statisticky-tydenik-mpo.pdf>

VELETRŽNÍ SYSTÉMY. *Onlineprinters.cz* [online]. Česká republika: onlineprinters.cz, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.onlineprinters.cz/Veletr%ben%ed-syst%e9my.htm?websale8=diedruckerei.32-aa&ci=000867>

Vše, co jste si přáli vědět o outsourcingu. *Business Vize* [online]. Praha: Nitana, 2011 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>

Vybrané devizové kurzy-grafy. *Česká národní banka* [online]. Česká republika: Česká národní banka, 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

Výpočet cestovních náhrad 2016: Kolik dostanete na služební cestu. *Penize.cz* [online]. Česká republika: Partners media, 2017 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/307721-vypocet-cestovnich-nahrad-2016-kolik-dostanete-na-sluzebni-cestu>

Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf. *Kurzy.cz* [online]. Česká republika: Kurzy.cz, 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/>

Živnostenský zákon. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Česká republika: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/zivnostensky-zakon--166698/>

Ostatní zdroje

ČSN EN 14943 Přepravní služby-Logistika-Slovník

Nariadení Evropského parlamentu a Rady EU (EU) č. 952/2013. In: Štrasburk: Úřední věstník Evropské unie, 2013, ročník 2013, číslo 952.

Zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů

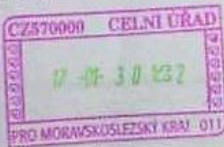
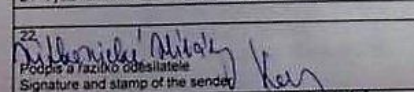


Seznam příloh

Příloha A Nákladní list CMR

Příloha B Tranzitní/Bezpečnostní doprovodný doklad

Příloha C A.TR


Příloha A: Nákladní list CMR

1 Odesílatel (jméno, adresa, země) Sender (name, address, country) VITKOVICKÉ SLÉVÁRNY SPOL. S.R.O. Hrabova 230/1 700 02 Ostrava - Moravská Ostrava 700 02				MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. CMR000941 INTERNATIONAL CONSIGNEMENT NOTE Tato přeprava podléhá i pokud bylo ujednáno jinak, podmínkám o přepravě smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (CMR). This carriage is subject not with standing any clause to the contrary, to the Convention on the Contract for the International Carriage of goods by road (CMR)			
2 Příjemce (jméno, adresa, země) Consignee (name, address, country) ISKENDERUN Iskenderun Hatay 31319 TR				16 Dopravce (jméno, adresa, země) Carrier (name, address, country) K&F JOSH s.r.o. Ulehlova 36, 591 45 PODOVÍL, Czech Republic IČ: 29273757, DIČ: CZ29273757 Tel: +420 519 323 519, Fax: +420 519 326 978 „CZE 047/462 730“			
3 Místo vykládky zboží Place of delivery of the goods Místo / Place Iskenderun Hatay Země / Country TR				17 Další dopravci (jméno, adresa, země) Successive carrier (name, address, country)			
4 Místo a datum nakládky zboží Place and date of taking over the goods Místo / Place OSTRAVA, VÍTKOVICE-REPUBLIQUE TCHÉQUE Země / Country CZ				18 Výhrady a poznámky dopravce Carrier's reservations and observations			
5 Přípojené doklady Annexed documents							
6 Signo a čísla Marks and Nos	7 Počet kol No. of packages	8 Druh obalu Method of packing	9 Označení zboží Nature of the goods	10 Statistické číslo Statistical no.	11 Hr. hmot. v kg Gross weight in kg	12 Objem v m ³ Volume in m ³	
Válcové				84553010	19380		
UN číslo UN Number	Oficiální pojmenování Official description	Bezpečnostní značky Warning label	Obalová skupina Packing group				
13 Pokyny odesílatele (celní a jiné formalilty) Sender's instructions 				19 K tíži To be paid by odesílatel / Sender měna / Currency příjemce / Consignee			
				Dopravné / Carriage charges Slevy - Deductions Saldo - Balance Dodatek výloh / Supplement Charges Jiné výloh / Other charges Různé - Others Celkem k placení / Total			
14 Dobírka / Reimbursement 15 Pokyny ohledně placení dopravného Instructions as to payment for carriage Vyplaceno / Carriage paid Nevyplaceno / Carriage forward				20 Zvláštní ujednání Special agreements			
21 Vystaveno v / Established in OSTRAVA				dne / date 30.01.2017			
22 Podpis a razítko odesílatele Signature and stamp of the sender 				23 Podpis a razítko příjemce Signature and stamp of the consignee 			
25 SPZ vozidla / tahače Plate number truck		přívěs / návěs trailer / semitrailer		24 Zboží obdržel Goods received dne / on 20			
26 Úžtečné zatížení Payload		28 Číslo jízdy Ride Nr.					
29 Hraniční přechody Borders				Povězení o odevzání celního tranzitního dokladu Customs transit document transfer confirmation 			
30 Veškeré průvodní doklady All attached documents							
31 Různé Others							

Příloha B: Tranzitní/bezpečnostní doprovodný doklad

(3)

EVROPSKÁ UNIE

TRANZITNÍ/BEZPEČNOSTNÍ DOPROVODNÝ DOKLAD	Odesílatel/vývoze (2) Vítkovické slévárny, spol. s r.o. Mladobátarova 70300 Ostrava, Vítkovice CZ		DRUH PROHLÁŠENÍ (1) Kód DZO (S32) T2		MFRN  17CZ5300009D22FN54	
	Příjemce (8) ISKENDERUN GEMIR VE SAHAK Karakoyun Sokak 31319 Iskenderun Hatay TR		Tiskopisy (3) Bezp.prohl. (S00) 1 2 S			
	Datum a čas při příchodu do prvního místa příchodu na celním území (S12)		Kód z. odesl./vývozu (15) CZ		Kód země určení (17) TR	
	Kód způsobu platby přepravného (S29)		Jiné události během přepravy Podrobnosti a přijatá opatření (56)		Zpětný list se zašle úřadu : CZ 530000 Koliště 17 60200 Bmo CZECH REPUBLIC	
	Pozn. zn. a st. přisl. doprav. prostředku při odjezdu (18) CZ		Pozn. zn. a st. přisl. doprav. prostředku při odjezdu (18)		POTVRZENÍ PŘÍSLUŠNÝCH ORGÁNŮ (G)	
	Druh dopravy 3 na hranici (25)		Umístění zboží (30)		Kódy země/zemí na trase (S13)	
	Místo nakládky (S17)		Místo vykládky (S18)		Referenční číslo přepravy (S10)	
	Referenční číslo přepravy (S10)		Příjemce (bezpečnost) (S06) č.		Odesílatel (bezpečnost) (S04) č.	
	Převazce (S07)		Číslo závěry (S26)		Překládky (55)	
	Místo a země: Pozn. zn. a st. přisl. nového dopr. prostředku: Kontejner (1) Značka nového kontejneru: (1) Zapište 1, pokud ANO, a 0 pokud NE.		Místo a země: Pozn. zn. a st. přisl. nového dopr. prostředku: Kont. (1) Značka nového kontejneru: (1) Zapište 1, pokud ANO, a 0 pokud NE.		POTVRZENÍ PŘÍSLUŠNÝCH ORGÁNŮ	
Nové závěry: Počet: Označení: Podpis: Razítko: <input type="checkbox"/> Údaje již zadány do systému		Nové závěry: Počet: Označení: Podpis: Razítko: <input type="checkbox"/> Údaje již zadány do systému		Předpokládané celní úřady tranzitu (a země) (51)		
Hlavní povinný / držitel TIR (50) GARANTRANS s.r.o. Mladobátarova 70300 Ostrava, Vítkovice CZ		ÚRAD ODESLÁNÍ (C)		Jistota nepatří pro (52)		
BG001015		TR220100		Kód 1		
KONTROLA CELNÍM ÚŘADEM ODESLÁNÍ (D)		KONTROLA CELNÍM ÚŘADEM URČENÍ (I)		Celní úřad určení (a země) (53) TR 310600 ISDEMIR GÜMRÜK MÜDÜRLÜĞÜ		
Výsledek: A2 Považováno za souhlasí Přiložené závěry: Počet: Označení: Osvobození		Datum dodání: Kontrola závěr: Poznámky:		Zpětný list odeslán dne zaevidováno pod č. Podpis: Razítko:		
Lhůta (poslední den): 20170212						

Přiloha C: A.TR

TR	T.C. ULAŞTIRMA, DENİZCİLİK VE HABERLEŞME BAKANLIĞI T.R. MINISTERSTVO DOPRAVY NÁMORNÍCH ZÁLEŽITOSTÍ A KOMUNIKACÍ	
-----------	---	---

Belge : 09-(CZ)/C 144691

ÜCRETSİZ / ZDARMA
3. ÜLKE
THIRD COUNTRY

İZİN VERİLEN SEFER ADEDİ : 1
POCET JÍZD

EŞYANIN KARAYOLU İLE ULUSLARARASI TAŞINMASI İÇİN
PRE MEDZINARODNU CESTNU PREPRAVU VECI

İZİN BELGESİ
(PROVOLENIE)

Taşımacının adı, ünvanı ve adresi Pine meno depravcu a jeho adresa	K&F JOSH s.r.o. Oleňova 36,691 45 PODVÍK, Czech Republic IČ: 2 9 2 7 3 7 5 7, DIČ: CZ 2 9 2 7 3 7 5 7 Tel.: +420 519 323 519, Fax: +420 519 326 978 CZE/047/462 760*
Taşıtın cinsi ve plaka numarası Type auta a jeho statna poznovacia znacka	MAN TGA CC 4350
Geçerlilik Tarihi Plati do	31.01.2018

Kısıtlamalar : Üçüncü ülkeye ve/veya üçüncü ülkeden yapılacak taşımalarda geçerlidir.
Valid for the transports to countries and / or from third countries.

Belgeyi veren makamın yeri, tarihi, imza ve mühürü
Misto, datum a podpis a razitko príbuls. Organu



BRNO



Saim İLÇİOĞLU
Karayolu Düzenleme Genel Müdürü

Türkiye gümrük kontrol makamları
(Kontrol celnımı organı Tureckem)

Giriş (Vstup)

Çıkış (Vystup)

Giriş (Vstup)

Çıkış (Vystup)

2	0	1	7
---	---	---	---



Abstrakt

JORDÁNOVÁ, Petra. *Strategie vybraného poskytovatele logistických služeb*. Plzeň, 2017. 109 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

Klíčová slova: strategie, logistika, přeprava, situační analýza

Předložená diplomová práce je zaměřena na strategii vybraného poskytovatele logistických služeb. V první části práce byla zpracována teoretická východiska pro oblast strategie, přepravy a zasílatelství. V druhé části práce byla charakterizována vybraná společnost, zhodnocení této společnosti na trhu s důrazem na konkurenci v daném odvětví, situační analýza společnosti, dále byl proveden rozbor jednotlivých fází logistického řízení a rozbor konkrétního příkladu realizované přepravy. V závěru práce jsou analýzy shrnuty a jsou doplněny o případná zefektivnění činnosti firmy.

Abstract

JORDÁNOVÁ, Petra. *Strategy of selected logistics service provider*. Pilsen, 2017. 109 p.
Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: strategy, logistics, transportation, situational analysis

The presented diploma thesis is focused on strategy of the selected logistics provider. In the first part of this thesis was elaborated theoretical base for the area of strategy, transportation and forwarding. In the second part is elaborated characterization, market evaluation and situational analysis of the selected company, with an emphasis on competition in the sector. Later in this chapter, is developed an analysis of individual phases of logistics management and analysis of a specific example of realized transport. In the ending are the analysis summarized and complemented by possible streamlining of business activities of the company.