



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**FAKULTA DOPRAVNÍ**

Jindřich Trojan

**Outsourcing v logistickém řízení**

Bakalářská práce

**2017**



**K617..... Ústav logistiky a managementu dopravy**

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Jindřich Trojan**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**B 3710 – MED – Management a ekonomika dopravy a telekomunikací**

Název tématu (česky): **Outsourcing v logistickém řízení**

Název tématu (anglicky): Outsourcing in Logistics Management

**Zásady pro vypracování**

Při zpracování bakalářské práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Outsourcing - principy
- Vývoj outsourcingu v logistickém managementu
- Kritéria outsourcingu a rozsah outsourcingu v logistickém řetězci
- Zhodnocení a přínosy outsourcingu v logistickém řetězci vybrané firmy

- Rozsah grafických prací: podle pokynů vedoucího bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: Pernica, P. Logistika pro 21. století. Radix, 2005  
Jirsák, P., Mervart, M., Vinš, M. Logistika pro ekonomy - vstupní logistika. Wolters Kluwer, 2013  
Pernica, P. Arts logistics. Oeconomica, 2008

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Dr. Ing. Otto Pastor, CSc.**

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2015**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

Datum odevzdání bakalářské práce: **28. srpna 2017**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

  
L. S.  
doc. Ing. Lukáš Týfa, Ph.D. vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy

  
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.  
děkan fakulty



Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

  
Jindřich Trojan  
jméno a podpis studenta

V Praze dne ..... 21. prosince 2016

# Prohlášení

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na ČVUT v Praze Fakultě dopravní.

Nemám zavazený důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne .....

.....

Jindřich Trojan

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli podklady pro vypracování této práce. Zvláště děkuji vedoucímu práce prof. Dr. Ing. Ottu Pastorovi, CSc. za odbornou konzultaci, rady a podporu po celou dobu, kdy jsem se práci věnoval.

Dále bych rád poděkoval Atanasovi Siskosovi za zprostředkování kontaktu na společnost Prima Logistics s.r.o. a Jaroslavu Zoubkovi, který je spoluvlastníkem této společnosti, a který mi poskytl bližší a konkrétní informace k praktické části mé bakalářské práce. V neposlední řadě je mou milou povinností poděkovat své rodině za morální podporu, které se mi dostávalo po celou dobu mého studia.

# Abstrakt

Autor:	Jindřich Trojan
Název bakalářské práce:	Outsourcing v logistickém řízení
Vedoucí bakalářské práce:	Prof. Dr. Ing. Otto Pastor, CSc.
Škola:	České vysoké učení technické v Praze, Fakulta dopravní, Ústav logistiky a managementu dopravy
Rok vydání:	2017

Námětem této bakalářské práce je hlubší pohled a rozbor outsourcingu. Outsourcing je v dnešní době ve společnostech velmi oblíbený a využíváný. První část práce se zabývá teoretickou stránkou, tedy důvody, uplatněním, výhodami a historií outsourcingu. Následně je zpracován rozsah a využití v logistice, kde má svůj velký význam jak pro menší, tak pro velké společnosti.

V praktické části je proveden popis a zhodnocení outsourcingu skladování a distribuce, kterou pro společnost Stokvis Promi s.r.o. provádí pražská firma Prima Logistics s.r.o. Tyto firmy se dohodly na dlouhodobé spolupráci a poskytované služby se stále vyvíjejí a rozšiřují. Jako například chystané EDI propojení pro komplexní elektronickou výměnu dat.

Klíčová slova:

Logistika, outsourcing, strategické řízení, externí služby, EDI, komunikace, skladování, doprava, zasílatelství, logistický řetězec, partnering, KEB

# Abstract

Author: Jindřich Trojan

Title: Outsourcing in Logistics Management

Thesis advisor: Prof. Dr. Ing. Otto Pastor, CSc.

School: Czech Technical University in Prague, Faculty of Transportation Sciences, Institute of Logistics and Transport Management

Year of publication: 2017

The subject of this thesis is a deeper look and overall breakdown of outsourcing – which is so popular and commonly used in today's companies. The first, theoretical, part covers reasons, utilization, advantages and also history of outsourcing. Next part analyzes range and utilization in logistics, since it has a large significance for both smaller and large firms.

The practical part describes and evaluates outsourcing, storage and distribution done for Stokvis Promi s.r.o. by Prague company Prima Logistics s.r.o. These two firms have agreed for long term cooperation and the services provided are still evolving and extending. For example, upcoming EDI connectivity for a complex data exchange.

Keywords:

Logistics, outsourcing, strategic management, external services, EDI, communication, storage, transport, dispatch service, logistic chain, partnering, KEB

# Obsah

Prohlášení.....	3
Poděkování.....	4
Abstrakt.....	5
Abstract.....	6
Obsah.....	7
1. Seznam použitých zkratk.....	9
2. Úvod.....	10
3. Outsourcing – principy.....	11
3.1. Definice pojmů.....	11
3.2. Důvody pro outsourcing.....	12
3.3. Výhody a nevýhody.....	13
3.4. Předpoklady úspěšnosti outsourcingu.....	14
3.5. Důsledky outsourcingu.....	15
3.6. Proces outsourcingu.....	15
3.7. Uplatnění outsourcingu.....	17
4. Vývoj outsourcingu v logistickém managementu.....	19
4.1. Přínos R. Coase.....	19
4.2. Přínos O. E. Williamsona.....	19
4.3. Z pohledu teorie strategického managementu.....	20
4.4. Druhá polovina 20. století.....	22
4.5. Šíření v logistice.....	22
5. Kritéria outsourcingu a rozsah outsourcingu v logistickém řetězci.....	24
5.1. Poskytované služby v logistice.....	24
5.2. Externí poskytovatelé logistických služeb.....	26
6. Zhodnocení a přínosy outsourcingu v logistickém řetězci vybrané firmy.....	35
6.1. Stokvis Promi s.r.o.....	35



6.2.	Prima Logistics, s.r.o. ....	37
6.3.	Popis projektu .....	38
6.4.	ORION Logistický portál .....	41
7.	Závěr .....	44
8.	Použité zdroje .....	45
9.	Seznam obrázků.....	46
10.	Seznam tabulek.....	47

# 1. Seznam použitých zkratk

s.r.o. - společnost s ručením omezeným

v.o.s. - veřejná obchodní společnost

EDI - elektronická výměna dat

KEB - kurýrní, expresní a balíkové služby

3PL - Third Party Logistics

4PL - Fourth Party Logistics

LLP - vedoucí logistický partner

JIT - just in time

IT - informační technologie

## 2. Úvod

V dnešní době je pro podnik čím dál více zapotřebí být konkurenceschopný a pružně reagovat a přizpůsobovat se změnám, které ve světovém vývoji přichází častěji než kdy dříve. Podniky tedy stojí před otázkou, zda vyčlenit a poskytovat své zdroje na udržení si svého místa mezi konkurencí nebo se soustředit pouze na svoji hlavní činnost a ostatní vedlejší činnosti po dohodě o spolupráci přenechat jiné společnosti, která má v daném sektoru potřebné znalosti, odbornost a zdroje. Tento proces, který se jmenuje outsourcing se stává více a více oblíbeným a využívaným nejen ve velkých společnostech, ale také u firem menších.

Tato bakalářská práce se outsourcingem zabývá. Práce je rozdělena do čtyřech hlavních částí. V první části je obecně vysvětleno, jaký význam má outsourcing, jaké jsou důvody pro začlenění outsourcingu do podnikové strategie, jaké to má výhody a nevýhody a jaké jsou předpoklady úspěšného outsourcingu. V této části se dále rozebírá celý proces implementace, který je zde rozdělen do pěti fází.

Druhá část se zabývá historií a vznikem outsourcingu, který byl poprvé definován R. H. Coasem, i když byl již dříve známý pod strategií „Vyrob nebo kup“. Od této doby se začal outsourcing používat stále častěji, pro své nesporné výhody. Důležitý byl nárůst koncem 20. století, kde se postupně ze Spojených států Amerických dostával do Evropy.

Třetí část se zabývá rozsahem outsourcingu v logistice, kdy lze kromě dopravy též využívat externí služby jako IT systémy, skladovací prostory, lidské zdroje a manipulační techniku. Tato část také obsahuje kritéria pro volbu poskytovatele logistických služeb a několik studií, jaké priority a podle čeho si vybírají poskytovatele v Británii a Německu.

Poslední kapitola se věnuje praktické části. V té je popsán a zhodnocen projekt firmy Stokvis Promi s.r.o., který si nechal outsourcovat skladování materiálu a manipulaci s ním u společnosti Prima Logistics s.r.o.

## 3. Outsourcing – principy

### 3.1. Definice pojmů

#### Outsourcing

Outsourcing (Outside Resource Using) jako pojem je složeninou anglických výrazů outside (vně, vnější) a resource (zdroj). Pokud bychom měli vymezit, co outsourcing je, pak se jedná o přenesení určité činnosti z podnikové úrovně na úroveň externího dodavatele, tedy externí zajištění služeb za úplatu. V praxi se jedná o rozhodování mezi dvěma základními strategiemi, strategií „dělej“ a strategií „nakup“. Outsourcing je tudíž určitou formou subdodavatelství, kdy na jedné straně stojí zadavatel, který vyžaduje od druhého subjektu vykonání konkrétní činnosti za úplatu. [1]

#### Insourcing

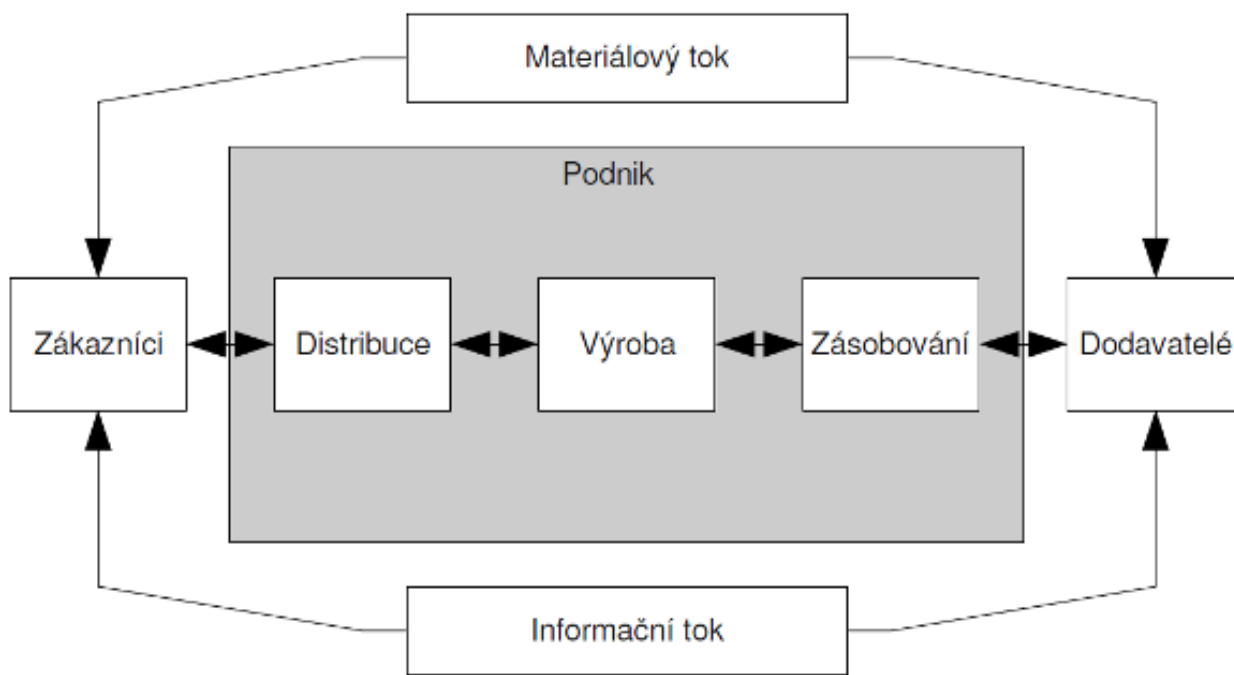
Insourcing je opakem outsourcingu. Insourcing znamená začlenění (případně zpětné včlenění) služeb, které byly původně externě zajišťovány, nicméně podnik na základě realizovaných analýz a zhodnocení přínosů outsourcingu dospěl k závěru, že je pro něj efektivnějším řešením realizovat danou činnost samostatně, namísto jejího nákupu od subdodavatele. Důvodem k insourcingu mohou být například transakční náklady (především náklady na administrativní zajištění spolupráce se subdodavatelem), bezpečnost (informace, know-how) nebo mezera v komunikaci a neefektivní spolupráce se subdodavatelem. [1]

#### Offshoring

Offshoring jako pojem je odvozován z anglického off-shore, což v překladu znamená „mimo břehy“. To přesně vystihuje i podstatu offshoringu, jelikož zatímco outsourcing představoval přenesení určitých činností na externí subjekt (subdodavatele), offshoring vedle toho představuje přesun výroby do zahraničí, aniž je brán zřetel na to, zda výrobu realizuje podnik v plném nebo částečném vlastnictví mateřské organizace (vnitropodnikový offshoring), nebo externí dodavatel (outsourcovaný offshoring). [1]

## Logistický řetězec

Základem logistiky je tzv. logistický řetězec. Logistický řetězec je možné definovat jako soubor hmotných i nehmotných toků, jejichž struktura a chování jsou odvozeny od hlavního cíle, kterým je uspokojení potřeby konečného článku řetězce. Účelem logistického řetězce je dát do vzájemných souvislosti jednotlivé činnosti, které tvoří dějový sled. [1] Logistický řetězec podniku je zobrazen na obrázku 1.



Obrázek 1 Logistický řetězec

Zdroj: <http://docplayer.cz>

## 3.2. Důvody pro outsourcing

Hlavním strategickým důvodem pro uplatnění outsourcingu je nutnost co nejpružněji reagovat na přání zákazníků. Jestliže se podnikový management zabývá všemi problémy, ztrácí cenný čas a energii potřebnou k rozhodování o hlavní činnosti. Je lépe soustředit se na hlavní činnost, na to, co je silnou stránkou podniku, na co podnik může efektivně vynaložit vlastní zdroje. Ostatní je účelné odsunout a organizačně se zeštíhlet.

Druhým strategickým důvodem je snaha dostat se rychle na světovou úroveň anebo — bez velkých nákladů a nepřiměřeného úsilí — se tam udržet.

Další jsou důvody taktické. Činnost prováděná specializovaným externím poskytovatelem pro větší počet partnerů vychází zpravidla levněji, a to hlavně kvůli fixním nákladům. Navíc je zde možnost odprodat poskytovateli vlastní stroje a zařízení, které sloužily odsouvané činnosti a převést k němu i stávající pracovníky. Mnohé podniky, které k outsourcingu přistoupily jedině kvůli úspoře nákladů, však skončily fiaskem. Smysl a úspěch outsourcingu spočívají totiž ve strategii. Také je riskantní zbavit se něčeho, čemu podnikový management příliš nerozumí. [2]

Mezi důvody preference externího logistického řešení před interním patří také: [3]

**Nákladové** – Vysoká nákladovost interního řešení (projevující se zejména u zahraničních firem s vyšším standardem u personálních nákladů či nedostatečným využitím provozních prostředků) bývá jednou z příčin volby outsourcingu.

**Kapacitní** – Kapacitním důvodem rozumíme nedostatečné kapacity na straně zadavatele, a to buď personální, prostorové či nedostatečné kapacity obslužných strojů potřebných k vykonávání procesu. Krátkodobé výkyvy v poptávce také zvyšují požadavky na kapacitu a bývají příčinou najímání externích partnerů pro zvýšení kapacity řetězce.

**Kvalitativní** – Vzhledem k tomu, že se výrobní firmy nezaměřují na logistiku, je pro ně obtížné a nákladné udržovat vyžadovanou kvalitu v obslužných logistických procesech, proto je i otázka kvality jedním z důvodů outsourcingu. Tento fakt ještě umocňuje vysoká náročnost logistických procesů na lidský kapitál a s ním spojené jeho řízení.

**Kapitálové** – Posledním důvodem outsourcingu je nedostatek kapitálu bránící výstavbě prostoru či nákupu zařízení.

### 3.3. Výhody a nevýhody

#### Insourcing

- výhody: vysoká operabilita, menší riziko úniku interních informací

- nevýhody: obtížné udržení světové úrovně, odpovědnost za danou oblast a její řízení, nutnost investovat do dané oblasti, riziko stagnace oblasti

### **Outsourcing**

- výhody: Soustředění se na hlavní činnost podniku, přístup ke světové úrovni, nové technologie dostupné bez vedlejších nákladů a rychleji, odpadnutí odpovědnosti za danou oblast a její řízení, rozložení nákladů (plateb za služby) a redukce investic, sdílení rizik, přísun finančních prostředků
- nevýhody: nízká operabilita, nevratnost rozhodnutí, vyšší náklady v případě změny, nutnost řízení vztahu, rizika nízké úrovně služby, krachu poskytovatele, uvíznutí v zastaralé technologii, nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo organizaci, obtížně kvantifikované přínosy.

## **3.4. Předpoklady úspěšnosti outsourcingu**

Prvním předpokladem úspěšnosti je, že podnik musí mít jasno v cílech. Management by se neměl do outsourcingu pouštět, jestli nemá pořádně zpracovanou strategii. Součástí strategie je přesné definování hlavní činnosti a každé jednotlivé vedlejší, podpůrné činnosti — a to dříve, než se zpracují dílčí strategie, jako marketingová, logistická, personální, finanční a další. Teprve pak je možné klást otázky. Kterou činnost je možno vytěsnit? Bude to celá činnost, nebo jen její část? Jaké výhody a jaká rizika či nevýhody to může přinést? Na jaké poskytovatele se dá tato činnost přesunout? Bude lepší zvolit jednoho poskytovatele integrátora, anebo několik samostatných specializovaných poskytovatelů? Půjde o krátkodobější nebo dlouhodobé pěti- či desetileté vztahy? Bude uzavřeno dlouhodobé partnerství – strategická aliance? [2]

Druhým předpokladem je mít jasno ve vztazích s poskytovatelem. Jsou to:

- dohodnutá rozhraní na tocích zboží a na tocích informací – co, kdo, komu či od koho, kde, kdy a jak (jakou technologií) bude dodávat nebo odebírat,
- pohotovost reakce poskytovatele,
- cena za poskytnuté služby,
- přechod odpovědnosti na poskytovatele, dělba odpovědnosti mezi oběma partnery,
- způsob, jakým vše měřit a vyhodnocovat.

Má-li podnik jasno v těchto otázkách, může zahájit výběr konkrétního poskytovatele.

### **3.5. Důsledky outsourcingu**

Vytěsnění určité funkční oblasti mnoha podniky jednomu poskytovateli vytváří u poskytovatele geograficky distribuované horizontální organizační struktury, tedy to, čemu se dnes říká síťová organizace. Vlivem outsourcingu se zadavatelské podniky více specializují a stávají se konkurenceschopnějšími. Zároveň outsourcingem odstraňují organizační mezistupně (střední management) a zplošťují tak svou organizační strukturu. [2] Poskytovatelé získávají síťovou strukturu a rozšiřují (celosvětově globalizují) svou působnost. Poskytovatelé se také specializují, snaží se poskytovat své služby na světové úrovni.

Na trhu práce pak lze očekávat tendenci k menšímu zájmu o střední manažery a o pracovníky s nízkou kvalifikací vzhledem ke světové úrovni, a naopak zájem o pracovníky s kvalifikací na světové úrovni, tedy o pracovníky vysoce specializované. Vzhledem k tomu, že většina pracovníků tomuto trendu pravděpodobně nebude schopna vyhovět a budou tedy nezaměstnatelní, outsourcing též přispívá k tzv. „kapitalismu bez práce“, ke zvýšení míry nezaměstnanosti.

Outsourcing vede na straně zadavatele i poskytovatele, a tedy i makroekonomicky k vyšší efektivnosti, a to především z hlediska nákladů rozsahu (resp. výnosů z rozsahu). Též může přispět k ekonomickému růstu, resp. k jeho zrychlení. Jak efektivnost, tak růst jsou však podmíněny stabilitou nových struktur. Převáží-li v outsourcingových vztazích mezi podniky nestabilita, může být důsledek též naprosto opačný. Efektivitu a růst též mohou omezit překážky konkurence. Uvedme například monopoly na straně poskytovatelů nebo pokusy o řízení trhu poskytovatelů centrálně (například bude-li vedení koncernu trvat na tom, aby poskytovatelem člena koncernu byl též člen koncernu).

### **3.6. Proces outsourcingu**

Proces outsourcingu lze rozčlenit do následujících kroků uvedených v časové posloupnosti tak, jak je k nim v podniku standardně přistupováno: [1]



## **1. Rozhodnutí o outsourcingu ze strany managementu podniku**

Na počátku celého procesu je strategické rozhodnutí vrcholového managementu, který na základě provedených analýz a srovnání jejich výstupů se záměry společnosti rozhodne, že konkrétní činnost nebo proces budou z podniku vytěsněny a v rámci jejich realizace bude využito odbornosti externího dodavatele. Velice důležitý je pochopitelně výběr předmětu outsourcingu, tj. jakou konkrétní činnost nebo činnosti chce podnik vytěsnit.

## **2. Hodnocení a výběr partnera/partnerů**

Tato fáze se příliš neliší od standardního výběru dodavatele, nicméně jelikož existuje důvodný předpoklad, že budoucí spolupráce bude mít dlouhodobý charakter, je třeba této fázi věnovat dostatek pozornosti. Firma by měla nejprve definovat poptávanou službu a stanovit si interní hodnotící kritéria, která využije při výběru partnerů. Sama by si měla s využitím dostupných informací udělat předvýběr několika potenciálních partnerů a ty oslovit s žádostí o informace, o nabídku služeb nebo o cenovou nabídku. Po obdržení takové nabídky následuje užší výběr kandidátů, tj. zúžení okruhu potenciálních subdodavatelů na tři až šest subjektů. S využitím vícekritériální analýzy jsou pak tito kandidáti zhodnoceni a je vybrán ten (nebo ti), který nejvíce odpovídá profilu vhodného dodavatele konkrétní služby.

## **3. Uzavření smlouvy s partnerem/partnerem**

Ve chvíli, kdy má podnik vybraného vhodného partnera, je možné přistoupit k vyjednávání o budoucích podmínkách spolupráce a následnému uzavření smlouvy. Outsourcingová smlouva by vedle přesné specifikace předmětu, pro nějž je uzavírána, měla dále obsahovat, cenová ujednání, ošetření rizik (např. ochrana dat), úpravu odpovědnosti z vady a škody a způsob vypořádání při ukončení spolupráce.

V praxi se můžeme setkat se smlouvami typovými (pojmenovanými) a nominálními (nepojmenovanými):

- Typové smlouvy - např. smlouva o dílo, nájemní smlouva nebo mandátní smlouva.
- Nominální smlouvy - pro outsourcing výhodnější. Jejich přesná podoba není právním řádem upravena, a tak poskytují smluvním stranám větší volnost.

#### **4. Fáze implementace**

Veškeré činnosti související s uvedením projektu outsourcingu do života spadají do fáze implementace. Tato fáze je nejkritičtější především s ohledem na oblast lidských zdrojů. Je důležité informovat všechny dotčené subjekty (interní zaměstnance, externí odborníky), kterých se nově zavedený proces dotkne, o jednotlivých úkolech, pracovních procesech a zásadách komunikace.

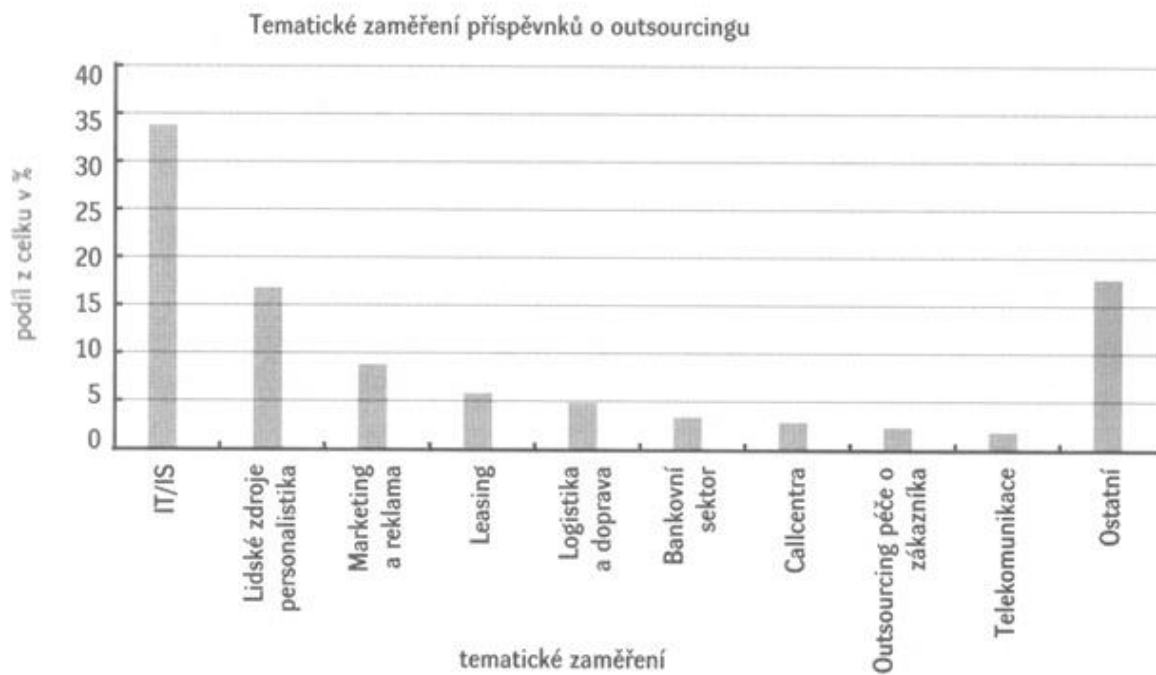
#### **5. Smluvní plnění a hodnocení efektivity**

I poté, co je smlouva mezi podnikem a subdodavatelem uvedena takřka do života a jsou plněny veškeré náležitosti z ní vyplývající, je třeba sledovat a soustavně hodnotit efektivnost projektu outsourcingu.

### **3.7. Uplatnění outsourcingu**

Outsourcingové služby mohou být povahy finanční, elektronické, komunikační včetně sítí, dopravní, poštovní, manažerské konzultační, bezpečnostní, v oboru stavebním včetně architektonických, zajišťující distribuci elektrické energie, plynu a vody, právní, v oboru zdravotních profesí atd. Jestliže outsourcingem chápeme vždy pouze ty případy, kdy dochází k poskytování balíku souvisejících služeb současně, lze pro uplatnění outsourcingových principů v podniku nalézt např. následující oblasti: logistika, účetnictví, facility management (ostraha, úklid), stravování, výzkum, IT, lidské zdroje a výroba.

V rámci průzkumu Vnímání outsourcingu v českých médiích společnosti Newton I. T. byla zjištěna tematická zaměření příspěvků o outsourcingu, které je graficky znázorněno na obrázku 2. Nejčastěji média outsourcing spojují s odvětvím informačních technologií a systémů. Dalším zaměřením byla oblast lidských zdrojů, personalistiky. Třetí v pořadí bylo zaměření outsourcingu na marketing a reklamu, následovala logistika, bankovní sektor. [4]



Obrázek 2 Procentuální zastoupení druhů outsourcingu v ČR

Zdroj: Outsourcing ve firmě

## 4. Vývoj outsourcingu v logistickém managementu

Tato kapitola se zabývá historií a vývojem problematiky outsourcingu. Není výhodné chápat outsourcing pouze jako rozhodnutí pro snížení nákladů, a tak hledat tu nejlevnější variantu poskytování služeb. Na outsourcing je nutné nahlížet jako na projekt strategického řízení firmy. Proč tomu tak je zjistíme z vývoje outsourcingu. Základní průlom v outsourcingu z pohledu ekonomických teorií způsobily práce R. H. Coase (1937) a O. E. Williamsona (1961). Práce Coase obsahovala základy smluvním přístupům a zdůraznila vliv transakčních nákladů. Do těch lze zahrnout náklady spojené s prováděním dané aktivity zahrnující náklady na monitoring, kontrolu a řízení transakcí. Williamsonův přístup řeší 3 hlediska: problematiku neúplných kontraktů, specifická aktiva a nečestného chování účastníků kontraktu.

### 4.1. Přínos R. Coase

Chicagský ekonom Ronald Coase ve své práci poukázal na to, že v rámci výměny zboží je nutné se zabývat komunikací, hledáním informací, vyjednáváním o cenách, právními náležitostmi apod. Všechny tyto činnosti jsou časově náročné. Vznikají tak náklady, které jsou s organizací produkce spjaty prostřednictvím cenového mechanismu, a Coase je rozdělil na náklady spojené se zjišťováním relevantních tržních cen a náklady spojené s uzavíráním kontraktů. Obecně tyto náklady pojmenoval transakční náklady. Coase prokázal, že k efektivní alokaci zdrojů v ekonomice lze dospět pouze tehdy, když jsou dobře definována vlastnická práva, tedy následně účinně vymahatelná, s velmi nízkými náklady na vyjednávání. [5]

### 4.2. Přínos O. E. Williamsona

Problematiku transakčních nákladů rozšířil O. E. Williamson zejména o případ neúplných kontraktů ve spojitosti s tzv. specifickými aktivy. Základní východiska Williamsonova přístupu jsou spojena s níže uvedenými faktory: [5]

1. Neúplnost kontraktů: Kontrakty bývají neúplné z toho pohledu, že nelze zcela předpokládat všechny budoucí aspekty vývoje světa. Tyto však mohou dodatečně ovlivnit i konkrétní kontrakt.

V některých případech by zjišťování těchto aspektů bylo neúměrně nákladné v porovnání k výhodám plynoucím z daného kontraktu.

2. Specifické investice (aktiva): Tento problém nastává především u investic dlouhodobého charakteru. Tedy v situaci, kdy úspěch a výhody kontraktu jsou spojeny s dlouhodobějším užíváním daných aktiv, která nemají alternativní využití.

3. Oportunistické chování: Aspekt oportunistického chování je úzce spojen se zcela realistickým konstatováním, že každý účastník kontraktu se bude snažit získat pro sebe (svou firmu) co největší výhody. Nejčastějším způsobem je utajování informací, popřípadě jejich zkreslování.

Na základě těchto transakčních nákladů vypracoval Williamson teorii vertikální integrace (provázání jednotlivých stupňů výrobního procesu v rámci jedné firmy). Zde rozděluje důvody vedoucí k vertikální integraci ve firmě do dvou základních skupin: příčiny vzniklé ve firmě a příčiny spojené se selháním trhu.

### **4.3. Z pohledu teorie strategického managementu**

Přístupem z hlediska strategického managementu se zabývá např. Edith Penros v díle „Teorie růstu firmy založeného na zdrojích“. Firma je zde definována jako soubor různorodých produktivních zdrojů, které vznikly historicky. Tento přístup doporučuje podnikům soustředit se na hlavní podnikatelskou činnost, tedy na činnosti, které zajišťují konkurenční výhodu a musejí být chráněny. Všechny ostatní aktivity by měly být analyzovány jako adepti pro outsourcing. Rozdílné chápání strategie firmy založené na zdrojích tkví především v tom, co je podstatou tohoto přístupu. První skupina přístupů akcentuje dosažení udržitelné konkurenční výhody, přičemž těžiště je postaveno na dostupnosti zdrojů dané firmy. Výhoda firmy je pak ustálena v tom případě, pokud jsou zdroje schopné zhodnocení, vzácné, jedinečné, nenapodobitelné či nezastupitelné. Další přístup k této teorii je založený na znalostech. Ten zastává názor, že firmu zaštiťují její znalosti a schopnost organizovat. Tedy že klíčovým zdrojem firmy jsou znalosti, které dominují nad jejími ostatními zdroji. [4]

Penros rozlišuje ve své práci, kterou sepsal roku 1959, vnitřní znalosti čili schopnost kreativity, inovace a růstu firmy a vnější prostředí. Vnitřní (endogenní) znalosti jsou definovány jako jádro znalostí uvnitř organizace, které jsou ve vnějším (exogenním) prostředí chápány jako image

organizace nebo manažerské myšlení. Jejich vzájemná interakce vytváří výkonové příležitosti pro organizaci. Z tohoto důvodu jsou manažerské schopnosti klíčovým zdrojem produktivního procesu organizace, která těží z produktivních příležitostí a dosahuje konkurenčních výhod.

Další přístup k problematice outsourcingu lze chápat jako tzv. sociální. Podstatou tohoto přístupu jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy. Základem je otázka, proč vznikly užší vztahy mezi firmou a poskytovateli outsourcingových služeb. Tento přístup zkoumá podmínky vztahů, za kterých si v rámci jednoho dynamického procesu směřují dvě firmy své zdroje. Kvalita tohoto vztahu, schopnost řízení a komunikace v rámci daného vztahu jsou pak kritickým faktorem ovlivňujícím úspěšnost procesu outsourcingu.

Z obsahového hlediska je strategie firmy, kterou volí top manažeři, založena na zodpovězení tří základních otázek: KDO? CO? JAK? Odpovědi na tyto otázky jsou úzce spojeny s důvody tvorby strategie, závisí na názorech a způsobech řízení managementu, na velikosti organizace, firemní kultuře, komunikaci v rámci organizace, zkušenostech, činnosti firmy atd.

Podle míry, kterou se na tvorbě strategie podílí odborníci daného oboru, lze rozlišit dva odlišné způsoby přístupu k tvorbě strategie:

1. Při malém zapojení odborníků do procesu formulace strategie převažuje přístup KDO, CO. Jedná se převážně o zadávání úkolů a prostoru pro „pohyb“ odborníků při zpracovávání strategie. Odpovědi na otázku JAK jsou odloženy až do fáze realizace strategie. Lze ji označit jako strategii orientovanou na cíle.

2. Při větším zapojení odborníků lze předpokládat snahu o odpověď na všechny tři položené otázky KDO, CO, JAK. Strategie je pak rozpracovanější, ale i náročnější na časové zpracování a náklady spojené s tvorbou strategie. Lze ji označit jako strategii orientovanou na cíle a řešení.

V případě, že se management rozhodne využít při zpracování strategie služeb externích poradců formou outsourcingu, nelze o strategii orientované na cíle hovořit, jelikož nejspíš ve firmě není daná problematika dostatečně zastoupena.

## 4.4. Druhá polovina 20. století

Outsourcingem se více podniky začínaly zabývat v 60. letech minulého století. K masovějšímu rozšíření došlo v 80. letech, kdy outsourcingu začaly využívat velké podniky jako například Kodak, Xerox, GM apod. V roce 1989 Eastman Kodak vyděsil obchodní komunitu oznámením vytěsnění velké části informačního systému třem externím organizacím: IBM obhospodařovala datová střediska a lokální komunikační sítě, Digital Equipment Corporation měla řídit telekomunikace a Business Land měl poskytovat podporu pro osobní počítače a uživatele. Kontrakt mezi IBM a Kodak dosáhl hodnoty 500 milionů USD a dosud je jedním z největších uzavřených kontraktů. Důvodem vytěsnění u Kodaku bylo především zaměření na strategické priority. Využití outsourcingu se ukázalo pro firmu Kodak jako úspěšný krok. [6]

Při nástupu globalizace, a zejména pak v 90. letech, se začal outsourcing dostávat nejen za hranice firmy, ale také za hranice regionu či země. Zpočátku se využíval hlavně u nekvalifikovaných prací, během několika málo let se začaly vyčleňovat i složité, vysoce kvalifikované a speciální práce, což ovlivňuje myšlení manažerů. Tuto metodu využívají více ve Spojených státech než v Evropě, ovšem ani zde nemohou podniky moc váhat, pokud chtějí stačit tempu americké ekonomiky. Rozvoj outsourcingu uspišily informační a komunikační technologie. Trend outsourcingu ukazuje, že pro svět znamená výzvu, jelikož již až tak nejde o boj o „ruce“, ale o boj o „mozky“.

## 4.5. Šíření v logistice

Outsourcing, ačkoliv jako princip („udělat nebo koupit“ — make or buy, „vlastnit nebo pronajmout si“ — own versus lease) je již dávno znám, stal se diskutovaným fenoménem během 90. let 20. století v souvislosti s jeho dynamickým, až módním uplatňováním v praxi severoamerických a poté i západoevropských podniků.

Šíření outsourcingu je podmíněno několika skutečnostmi: [2]

- procesem globalizace je nastolena potřeba vyrovnat se se světovou úrovní v zájmu dosažení a zachování konkurenceschopnosti; globalizace přitom podněcuje specializaci podnikání;

- vyrovnání se světovou úrovní musejí podniky dosáhnout v krátké době nákladově efektivním způsobem, a to v prostředí akcelerace technologických změn; dosaženou úroveň musejí, rovněž nákladově efektivním způsobem, trvale udržet;
- v podnikové sféře přitom převládají kladná očekávání ve vztahu k budoucnosti;
- nasycování trhů s hmotným zbožím vede k růstu zájmu o služby;
- existuje příznivé společenské (podnikatelské, konkurenční) klima pro vytváření kooperativních vztahů a strategických aliancí.

Pohled na trh outsourcingu v USA v polovině 90. let ukazují údaje pocházející z databáze Dun & Bradstreet. Evidováno bylo 146 tisíc poskytovatelů, kteří poskytovali outsourcingové služby více než 1,6 milionu podniků. Ukazují se zde zajímavá fakta: [2]

- outsourcing využívaly především malé firmy (54 % outsourcingujících podniků bylo ve velikostní kategorii 1-9 zaměstnanců, 16 % v kategorii 10-19 zaměstnanců); na druhém místě to byly střední firmy (28 % v kategorii 20-499 zaměstnanců); velké firmy o outsourcing nejevily zájem (využívala jej jen 2 % podniků s 500 a více zaměstnanci);
- většina firem využívajících outsourcingové služby dosahovala středního obrátu 1000-4999 tisíc dolarů (30 % firem), následovaly firmy s menším obrátem: 500-999 tisíc dolarů (15 % firem), 250-499 tisíc dolarů (13 % firem), 1-124 tisíc dolarů (11 % firem) a 125-249 tisíc dolarů (9 % firem); firmy s větším obrátem outsourcingu využívaly méně: 5000-9999 tisíc dolarů (8 %) a 10 000-249 999 tisíc dolarů (7 %), 250 000 tisíc dolarů (rovněž 7 %);
- více než 63 % firem využívajících outsourcing existovalo alespoň 11 let.

Tentýž zdroj vypovídá o velikostní struktuře poskytovatelů:

- 71 % poskytovatelů mělo 1-9 zaměstnanců, 16 % mělo 20-499 zaměstnanců, 12 % mělo 10-19 zaměstnanců a pouhé 1 % poskytovatelů zaměstnávalo 500 a více osob;
- 25 % poskytovatelů dosahovalo malého obrátu 1-124 tisíc dolarů, 23 % dosahovala středního obrátu 1000-4999 tisíc dolarů, po 14 % dosahovalo obrátu 250-499 tisíc dolarů nebo 500-999 tisíc dolarů a 13 % poskytovatelů dosahovalo obrátu 125-249 tisíc dolarů.



## 5. Kritéria outsourcingu a rozsah outsourcingu v logistickém řetězci

Logistiku definujeme pomocí tzv. 7 „S“. Logistika má uvádět do vztahů zboží, lidi, výrobní kapacity a informace tak, aby byly na: správném místě; ve správném čase; ve správném množství; ve správné kvalitě; za správnou cenu a dodat správný produkt správnému zákazníkovi. Outsourcing logistiky hraje významnou roli i v podmínkách malých a středních podniků, kde podnikatelé nemohou zatěžovat své podniky vysokým nárůstem investic či přílišným rozšiřováním organizační struktury. Proto je pro ně výhodné zajišťovat některé činnosti vnějšími zdroji. Poskytovatel logistických služeb zpravidla dosahuje výhodnějších nákupních cen, nižších dopravních sazeb atd.

### 5.1. Poskytované služby v logistice

V současné době existuje na trhu široká nabídka outsourcingových služeb v oblasti logistiky, kterými jsou: [4]

- **IT systémy v logistice**

V současné době poskytovatelé nabízí IT služby úzce spojené s řízením výroby a dodávek s podporou specializovaných jednoúčelových zařízení a programových prostředků. Jedná se zejména o systémy pro identifikaci a sledování (čárové kódy), dále pak o systémy řízení JIT dodávek, případně o kompletní moduly pro plánování a řízení výroby. Tyto nástroje se tedy přesunuly z kanceláře do výroby nebo skladu a jsou navíc doplněny dalšími technickými prostředky a znalostmi. Typické projekty outsourcingu IT jsou mnohem komplexnější než dříve a umožňují i menším firmám disponovat v oblasti logistiky nejnovějšími technologiemi, které by pro ně jinak nebyly z finančních důvodů dostupné nebo by s ohledem na krátkou dobu užívání ani nebylo účelné je pořizovat.

Dodavatelem služeb již často bývá logistický partner specializující se na určitou oblast a dodávající IT systém jen jako doplňkovou službu pro zajištění služby hlavní. Touto hlavní službou může být pronájem skladů, služba sekvenčních dodávek JIT, elektronický obchod se

zásilkovou službou nebo komplexní řešení logistiky. Dalšími aplikacemi v logistice pak mohou být distribuční centra, centra zákaznické podpory, EDI - Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat), telekomunikační mobilní služby nahrazující pobočkové telefonní ústředny a mnohé další.

- **Lidské zdroje v logistice**

Typickým využitím outsourcingu lidských zdrojů v logistice je pokrytí mimořádných směn a výkyvů v poptávce pronájemem pracovní síly. Zpravidla se jedná o dlouhodobější dohody o poskytování manipulantů, případně pracovníků skladů za dohodnutých podmínek. Spolu s růstem nabídky lidských zdrojů rostou požadavky na kvalitu poskytovaných pracovníků a záruky ze strany agentur.

Z pohledu zákazníka lze snadno zajistit zdroje na krátkodobé projekty, případné výkyvy poptávky spolu s jistotou kvality dodávaných pracovníků, které lze „reklamovat“ a případně penalizovat. Nezbytným pro firmu při tomto typu outsourcingu je zajistit v minimální míře vlastní kmenové pracovníky a zjednodušené pracovní postupy zajišťující řízení a dohled na pronajaté pracovní síly v takové míře, aby nedocházelo ke vzniku nedorozumění a škod vlivem nedostatečné kvalifikace pronajaté síly.

Nelze například obsazovat manipulanty s minimálním vzděláním bez znalosti procesů v logistice a požadovat po kmenových zaměstnancích jejich neustálé doškolení. Ve smlouvě musí být jednoznačně uveden charakter práce, požadovaná kvalifikace, délka směn, záruky za způsobené škody a další atributy zajišťující kvalitu služby.

- **Doprava a manipulační technika**

Doprava je dalším prvkem outsourcingových služeb logistiky. U většiny tuzemských firem již svým rozsahem pokrývá celou externí logistiku a v mnoha případech i interní. Vzhledem k tomu, že na dopravce jsou v souvislosti s výběrem cca a dalšími zákonnými normami kladeny stále vyšší požadavky, dochází též ke specializaci některých dopravních firem na určité destinace a typy nákladů.

Typické nasazení outsourcingu dopravy v logistice podniků bývá zpravidla na externí logistiku s částečným využitím dispečinku vozidel a přidělováním tzv. expedičních oken. Díky průběžnému monitorování vozidel a využitím na jednosměrných trasách může správně vybraný dopravce zajistit optimalizaci a zvýšení kvality dopravy nejen v krátkém termínu, ale také za nižší ceny.

Pro úspěšnou realizaci výběrového řízení pro dopravce v rámci outsourcingu dopravy je nezbytné přesné technické zadání tak, aby zohledňovalo požadavky zákazníka, pokud možno s několikaletým výhledem. Je nezbytné, aby smluvní ujednání s dopravci pokrývalo nejen předmět dopravy, ale též havarijní koncept, požadavky životního prostředí a vyhodnocování kvality služby.

- **Plochy**

Dnes již existuje mnoho poskytovatelů nabízejících mnoho služeb od pouhého poskytování či pronájmu ploch až po kompletní servis spojený s manipulací, IT podporou a dalšími službami logistických center. Typické je nasazení poskytovatele outsourcingu logistických skladů je na jednotlivé projekty v souvislosti s různými požadavky zákazníků. Zpravidla zde dochází k synergii typicky dle zákazníka a charakteru dodávek. V praxi lze vidět, že dodávky dílů do stejného závodu zákazníka zastřeší pro jinak konkurující si dodavatele jeden poskytovatel a přinese tak neutrální konkurenční výhodu, jelikož sníží náklady z dodávek všem.

Příkladem takového běžného projektu může být sklad pro vychystávání a dodávky dílů dodávaných ze závodu do vzdáleného skladu formou dodávek se sekvencováním pro zákazníka. Outsourcing bude v tomto případě zpravidla pokrývat celý rozsah služby z výrobního závodu až k zákazníkovi, včetně dopravy a veškeré manipulace, a zjednoduší zásadně řízení dodávek ve výrobním závodě. Komplexní logistické služby mohou být realizovány jak na straně zásobování, odbytu, tak i uvnitř výrobního procesu podniku. Nejčastěji to je skladování materiálu mimo závod včetně manipulace, IT služeb, údržby a čištění kontejnerů. Dále skladování výrobků včetně manipulace, JIT sekvencování, sortace a oprav. Velmi využívaná je externí služba vnitropodnikové logistika včetně manipulací a manipulační techniky nebo zajišťování dopravy výrobků k zákazníkovi.

## **5.2. Externí poskytovatelé logistických služeb**

Externí poskytovatelé logistických služeb jsou specializované firmy, zapojující se do logistických řetězců, zpravidla buď do zásobovacích, anebo do distribučních částí řetězců jako externí partneři. Pro logistickou praxi je typické přetrvávání této spolupráce po pět i více let, přičemž převažuje její neformální charakter; vývoj však všeobecně směřuje k dlouhodobým, smluvně podloženým vztahům. Základem spolupráce je dohodnutí pravidel, a to hned na začátku. K těmto pravidlům by mělo patřit stanovení postupu při řešení konfliktů, které musí být urovnány dříve, než

začnou společný zájem ohrožovat, dále vymezení úloh, které budou jednotliví partneři hrát, přesné vymezení prostoru a již zmíněné sdílení rizika v případě neúspěchu. Pro poskytovatele logistických služeb je důležité mít předem dohodnut také postup při změně podmínek podnikání, stejně jako možnost odstoupit od dohody a v tom případě mít ošetřenu i otázku dalšího naložení se speciálním vybavením, jež eventuálně musel pořídít.

Aby využití logistických služeb mělo smysl, potřebuje prodávající nalézt klíčového zákazníka, nebo si vydobýt pevné místo na trhu, aby si tak zajistil návratnost svého úsilí v podobě většího podílu na trhu nebo převahy nad svými konkurenty. Základním integrujícím faktorem je sdílení informací. Poskytovatel logistických služeb proto musí mít vytvořeny k vzájemné výměně informací (k přenosu dat) vhodné technologické podmínky. Vzájemná informovanost partnerů se netýká jen provozních detailů, ale i strategického rozhodování.

V zájmu efektivního fungování aliance musí každý z partnerů pracovat na dvou úrovních: (a) musí plnit svou konkrétně vymezenou úlohu v jednoznačně definované a pochopené funkční oblasti (v logistických procesech, které probíhají nepřetržitě a zpravidla ve velmi rozlehlém prostoru není možná jakákoliv nejasnost, nejednoznačnost v tom, kdo za co odpovídá, ani jakákoliv mezera v činnostech, neboť synergický efekt není dosažitelný bez perfektního sladění činností všech článků logistického řetězce); (b) musí se na svou úlohu dívat z hlediska toho, jak přispívá k vzájemnému partnerství, resp. jak zvyšuje hodnotu pro klienta. Poskytovatel logistických služeb si ovšem musí uvědomit, jaká je jeho kultura a z jaké soustavy hodnot vychází a musí být schopen akceptovat kulturu a hodnoty jeho partnera přizpůsobit se jim, což může být komplikováno, je-li zapojen do několika různých spolenectví. [7]

### **Zasílatelé**

Hlavními partnery výrobců zboží, poskytujícími jim služby, jsou v současné době zasílatelé. Zasílatelstvím (spedicí) se tradičně rozumí činnost, při které její provozovatel obstarává přepravu věcí vlastním jménem v zájmu příkazce a na příkazcův účet. [8]

Zasílatel zajišťuje:

- Dopravní a přepravní aktivity včetně organizace nakládky a vykládky
- Uzavírání dopravních smluv
- Pronájem dopravních prostředků

- Optimalizaci dopravní trasy a zpracování způsobů a podmínek dodání zboží
- Provádí dopravu a přepravu včetně svozu a rozvozu zásilek
- Uskutečňuje nakládku, překládku a vykládku
- Uskladňuje zboží ve skladech, kde se vystavují příslušné skladové dokumenty,
- Provádí zásobovací nebo distribuční logistické činnosti včetně poskytování poradenské služby pro tuto oblast činnosti.

### Volba zasílatele

Volba zasílatele za logistického partnera se v evropské praxi řídí podle celé řady kritérií. Britský výzkum, který zahrnul 97 odesílatelů a 37 zasílatelů, identifikoval kritéria volby zasílatele a jejich pořadí, jak je uplatňují odesílatelé a zasílatelé (viz tabulka 1):

Tabulka 1 Kritéria volby zasílatele a jejich pořadí důležitosti

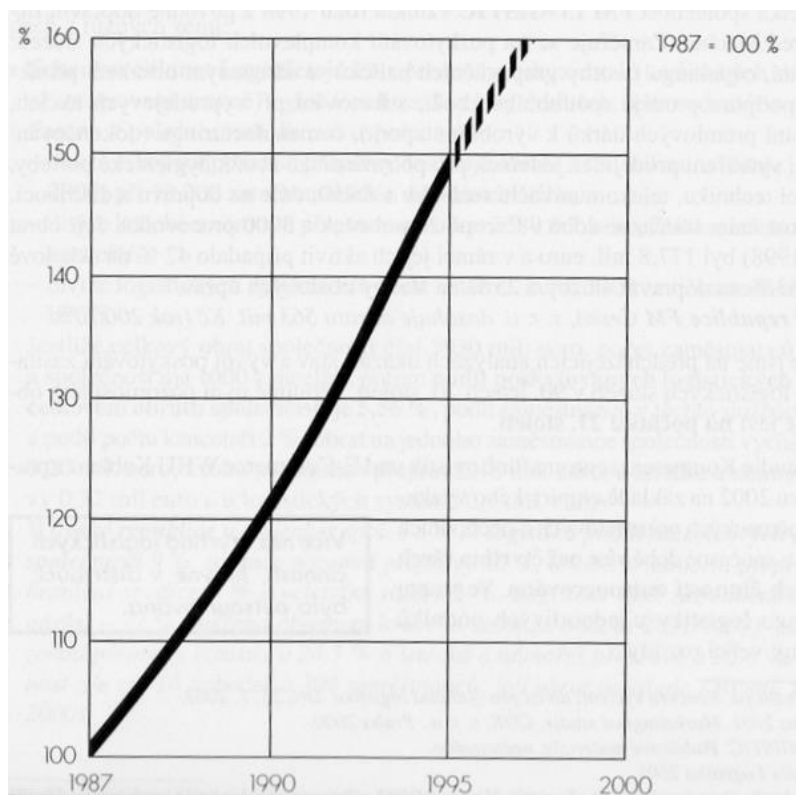
Zdroj: ARTS LOGISTICS

kritérium	odesílatelé	zasílatelé
konkurenceschopná cena	1	1
zasílatelova ochota rozvíjet služby založené na internetu	2	9
spolehlivost přepravy z hlediska času	3	4
efektivnost spolupráce se zasílatelem	4	12
zasílatelova odbornost	5	3
schopnost zajistit kvalitní informace	6	6
pružnost služeb	7	8
schopnost sledovat zásilky	8	14
zaznamenávání ztrát a poškození během přepravy	9	10
zasílatelova ochota vyjednávat změny během přepravy	10	13
zasílatelova znalost požadavků odesílatele	11	11
dosavadní působení zasílatele	12-13	7
geografické pokrytí zasílatelem	12-13	17
dobré jméno společnosti	14	5

zasílatelova ochota vyjednávat změny v cenách	15	2
frekvence dodávek do klíčových míst trhu odesílatele	16	15
finanční stabilita zasílatele	17	18
vyhovující dostupnost	18	20
rozsah nabízených služeb	19	16
provize z doplňkových služeb jako skladování, balení apod.	20	22
tlak zákazníků nebo dodavatelů odesílatele na volbu konkrétního zasílatele	21	19
velikost zasílatele	22	21

Tento výzkum také přispěl k odhalení mechanismu cenového výběru: odesílatelé nehodnotí podle jednotlivých kritérií odděleně, ale posuzují celý balík kritérií — jako první zkoumají destinaci, na druhém místě možnosti služeb, potom probírají dosavadní reference o činnosti zasílatele; nato sestavují seznam přijatelných zasílatelů, jimž rozesílají poptávku. Teprve ve finální fázi posuzují cenu. Ačkoliv podle dotazníků cena zaujímá první místo, rozhovory odhalily, že jde o poslední zvažovanou proměnnou. Užitečné poznatky jsou známy i z obdobných výzkumů provedených v Německu: z odpovědí tamních přepravních společností — odesílatelů můžeme vyčíst, že ve vysoké kvalitě poskytovaných služeb většina přepravních společností viděla rozhodující šanci pro zasílatele, kteří chtějí vyniknout nad svými konkurenty. Pozoruhodné je, že více než polovina přepravních společností byla ochotna za vysokou kvalitu služeb vyšší cenu zaplatit. Nabídka služeb musí odpovídat požadavkům přepravce — příkazce, a proto samotná cena byla pro rozhodování postačujícím kritériem; spíše se dá říci, že mnoho obchodních případů v dané oblasti služeb bylo uzavíráno podle motto: „Nejvyšší standard za nízkou cenu“. Levný dopravce byl nerad viděn a možnost jeho zapojení zasílatelům přepravní společnosti pod dojmem zvýšeného rizika vetovali. Svým zasílatelům byli přepravní společnosti věrni, ale ne za každou cenu; mnozí byli připraveni svého zasílatele okamžitě změnit, dostanou-li výhodnější nabídku nebo mají-li se zasílatelům problémy. Důvodem ke změně zasílatele byla většinou nespolehlivost a nepřesnost práce zasílatele. Přitom nespolehlivost se vztahovala především k informovanosti přepravce zasílatelům; mnozí přepravní společnosti byli nespokojeni s pozdní či neúplnou informovaností o problémech při plnění zakázky. Nedodržení slibů vedlo jasně k nespokojenosti přepravních společností. Důraz příkazců na spolehlivost a přesnost se opakovaně objevoval jako dominantní očekávání, resp. jako hledisko při posuzování kvality zasílatelových služeb. Odesílatelé již v zasílatelství neviděli pouze fyzickou dopravní a přepravní stránku věci, nýbrž uznávali logistické kompetence. [7]

Podle německé studie Kompetenzzentrum für Logistik und E-Commerce WHU Koblenz zpracované roku 2002 na základě výzkumu u 250 německých průmyslových a obchodních firem, byla v té době více než čtvrtina všech logistických činností outsourcována. Vývoj využívání outsourcingu od roku 1987 lze vidět na obrázku 3.



Obrázek 3 Vývoj využívání externích logistických služeb

Zdroj: *Logistika pro 21. století*

Rozšiřováním portfolia, nabízených služeb od původní dopravy přes různé služby přidávající hodnotu (často spojené se skladováním, kompletací, balením, etiketováním, kontrolou jakosti, sledováním zásilek, či poradenstvím) až po ucelenou nabídku logistických služeb, se ze zasílatelů stali poskytovatelé logistických služeb.

### 3PL

Poskytovatele Third Party Logistics (3PL) stručně definujeme jako poskytovatele individualizovaných přepravních, skladových a dalších logistických služeb včetně podávání informací o zásilkách, konsolidace a dekonsolidace zásilek apod. až po převzetí realizace celého logistického řetězce. Pro poskytovatele na této úrovni je typická ucelená (systémová) nabídka služeb a vlastní disponibilní logistická infrastruktura (suprastruktura), tj. dopravní síť a logistická

centra. Pro outsourcingové koncepty na úrovni Third Party Logistics je dále typická převažující orientace na nákladové úspory. [7]

#### **4PL**

Vyšším vývojovým stupněm jsou poskytovatelé Fourth Party Logistics (4PL). Označuje logistický podnik nabízející vysoce komplexní službu zahrnující analýzu, projektové řešení, realizaci a převzetí řízení logistického řetězce klientské firmy, event. logistických řetězců několika klientů z různých oborů, přičemž vystupuje jako neutrální integrátor propojující a sladující činnost řady zapojených specializovaných poskytovatelů. Těmito specialisty mohou být poskytovatelé pracující na úrovni Third Party Logistics, specialisté na informační a komunikační systémy a technologie nebo poradenské organizace. Jedná se tedy o strategické seskupení vedené integrátorem, jehož dominantní orientací je řízení vztahů, v nichž propojuje zdroje, kapacity a technologie vlastní se zdroji, kapacitami a technologiemi zapojených specialistů. Poskytovatel Fourth Party Logistics nabízí komplexní a individualizované řešení, přičemž outsourcingový koncept uskutečňuje v krocích:

- sladění podnikatelských strategií všech partnerů účastnících se na integrovaném logistickém řetězci klienta (krok „přehodnocení“);
- integrace jednotlivých fází (okruhů), resp. dílčích klientových řetězců do uceleného procesního řetězce (supply chain) (krok „transformace“);
- přebudování řetězce integrátorem se zapojením specializovaných poskytovatelů služeb (krok „implementace“);
- převzetí provozu řetězce včetně odpovědnosti za jeho řízení (krok „provoz“).

#### **LLP**

Vedle pojmů 3PL a 4PL se používá pojem vedoucí poskytovatel logistických služeb(LLP). Setkáváme se s nimi například v automobilovém průmyslu. Koncept LLP znamená outsourcingování zpravidla celku vnějšího logistického systému klientské firmy na jediného logistického poskytovatele, který přebírá analyzování, projektové řízení, realizaci a řízení logistických řetězců všech klientových výrobních závodů včetně vzájemného sladování řetězců, tedy rozsah činností srovnatelný v zásadě s poskytovateli 4PL. Má vlastní logistickou síť i vlastní odborný personál. Klienti od LLP očekávají přínosy nejčastěji v podobě optimálního průběhu procesů a snížení logistických nákladů, zkrácení dodacích lhůt, snížení škod, zlepšení úrovně dodavatelských



služeb a další; v neposlední řadě pak redukci počtu dodavatelů i poskytovatelů služeb s následnými úsporami nákladů na administrativu.

### **Volba poskytovatele logistických sužeb**

Podle již citovaného německého výzkumu z roku 2002, provedeného u 250 průmyslových a obchodních podniků, v nichž dotazníky vyplňovali logističtí manažeři, jsou jako kritéria volby poskytovatelů logistických služeb na úrovni uplatňována tyto (viz tabulka 2):

BODY (5 - velmi důležité, 1 - nevýznamné):

*Tabulka 2 Kritéria volby poskytovatelů logistických služeb Německo*

*Zdroj: ARTS LOGISTICS*

kompetence poskytovatele	4,2
dobré zkušenosti s tímto poskytovatelem	3,8
územní blízkost	3,8
znalosti poskytovatele co do oboru a služeb (produktů)	3,6
osobní dojem z pracovníků poskytovatele	3,6
zkušenosti poskytovatele s podobnými projekty	3,5
dobrá pověst poskytovatele a reference	3,4
model cen a úhrad	3,4
velikost poskytovatele	3,2
nabídka služeb „z jedné ruky“	3,2
mezinárodní přítomnost	2,8
certifikace	2,5

Odpovědi dotázaných britských podniků dle průzkumu KPMG označily pro volbu poskytovatele logistických služeb na úrovni 3PL jako kritická tato kritéria (viz tabulka 3):

Tabulka 3 Kritéria volby poskytovatele logistických služeb Británie

Zdroj: ART LOGISTICS

nabízené služby	98 %
kvalitu poskytovatelových zaměstnanců	94 %
cenu	90 %
zkušenosti poskytovatele v mezinárodní přepravě	84 %
zkušenosti poskytovatele ve vnitrostátní přepravě	83 %
zkušenosti poskytovatele v daném sektoru ekonomiky	74 %
zkušenosti poskytovatele v dané oblasti služeb	45 %
velikost poskytovatele	44 %

## KEB

Do logistických řetězců vstupují — jako další významná kategorie — poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových (KEB) služeb. Jejich postavení na trhu je dáno dlouhodobou tendencí ke zmenšování velikosti zásilek, ke zvyšování nároků na rychlost dodání i k růstu mezinárodní přepravy zásilek. Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb působí buď místně (především ve velkých městech), celostátně nebo mezinárodně (celosvětově). Spektrum jejich služeb zahrnuje: [2]

- místní nebo vnitrostátní doručování dopisů, dokumentů a zásilek (při místním doručování zpravidla s omezenou hmotností);
- mezinárodní a mezikontinentální doručování dopisů, dokumentů a zásilek nepodléhajících celnímu řízení, doručování zboží podléhajícího celnímu řízení (hotových výrobků, náhradních dílů, vzorků apod.);
- garantované a časově diferencované doručování (v rámci Evropy je obvyklé, že zásilka převzatá v odpoledních hodinách je doručena buď ráno nebo v poledne následujícího dne);

- doručování „ze dveří do dveří“;
- balení zásilek;
- pojištění;
- celní odbavení zásilky v zemi odesílatele i příjemce;
- doručování rozměrných a těžkých zásilek;
- speciální služby
- komunikační služby

Podobně jako například u zasílatelů, i u poskytovatelů kurýrních, expresních a balíkových služeb většinu tvoří menší společnosti, působící lokálně nebo národně.

Jako příklad poskytování logistických služeb můžeme vzít společnost FedEx, která celosvětově spolupracuje s internetovým obchodem Amazon.com. Pro něj uskutečňuje například přepravu výtisků knih „Harry Potter“ – k terminované přepravě jednoho z vydání FedEx potřeboval 100 letadel a 9 000 silničních vozidel.

## **6. Zhodnocení a přínosy outsourcingu v logistickém řetězci vybrané firmy**

Tato část se věnuje outsourcingovému projektu skladování a kompletaci izolačních materiálů společnosti Stokvis Promi s.r.o., U Trati 216, 252 61 Dobrovíz. Pro tuto firmu zajišťuje outsourcing logistická firma Prima Logistics s.r.o., U Prioru 1076/5, 161 00 Praha 6.

### **6.1. Stokvis Promi s.r.o.**

Stokvis Promi s.r.o. byla založena v roce 1991 jako Promi v.o.s. Od roku 2005 (k 1. 12. 2005) je společnost jednou ze skupiny podniků Stokvis Tape Group. V roce 2008 (k 31. 5. 2008) se Stokvis Tape Group stává součástí oborové divize Performance Polymers & Fluids, koncernu Illinois Tool Works (NYSE: ITW). V rámci ITW Performance Polymers & Fluids, byla akvizicí skupiny Stokvis Tape Group vytvořena unikátní globální platforma PSA&C, zaměřená na aktivity v oblasti samolepicích pásek, pěn a výrobků z nich konvertovaných. Od 1. 1. 2011 společnost patří do skupiny Power Systems & Electronics. [9]

Kombinace firem Stokvis Tapes a M&C, zastřešená v platformě PSA&C, vytváří skupinu 40 závodů působících ve 24 zemích, která disponuje špičkovými odborníky pro návrh aplikací a současně nejmodernější výrobní technologií v oboru.

Konsolidovaná účetní závěrka skupiny je sestavována společností ITW Inc. Naši zákazníci znají Stokvis Tapes je známa jako přední, nezávislý, mezinárodní specialista na samolepicí materiály. Svým zákazníkům na celém světě poskytuje efektivní řešení v oboru prostřednictvím svých místních poboček a závodů s týmem zkušených, zákaznický orientovaných zaměstnanců.

Společnost Stokvis Promi s.r.o. patří do skupiny společností s nejvyšší úrovní kredibility v České republice. Společnost splnila nejpřísnější kritéria kredibility a spolehlivosti u období posledních deseti let, a proto patří do vysoce exkluzivní skupiny českých firem, které mohou používat certifikaci AAA jako symbol nejvyššího ratingového hodnocení.

Sídlo společnosti je vyfoceno na obrázku 4.



Obrázek 4 Sídlo výroby Stokvis Promi s.r.o.

Zdroj: Výroční zpráva 2016

Počet kmenových zaměstnanců v roce 2016: 119

Čistý obrat za rok 2016: 400 mil. Kč

Zpracování výrobků: řezání, vysekávání, převíjení, laminace

Výrobky:

- Technické samolepící pásy a materiály:
  - Jednostranně lepící
  - Oboustranně lepící
  - Ochranné fólie
  - Pěny
  - Speciální pásy
  - Teflonové pásy

- Konvertované výrobky: výseky, lamináty

Segmenty trhu:

- Automobilový průmysl
- Elektronika a elektrotechnika
- Papír, tisk reklama
- Stavebnictví
- Strojírenství
- Plasty
- Letecký průmysl
- Ostatní obecný průmysl DIY (PROMI brand name balení)

## **6.2. Prima Logistics, s.r.o.**

Prima Logistics s.r.o. vznikla 24.6.2011 jako zasilatelská firma. V současné době se zabývá vnitrostátní i mezinárodní přepravou zboží, skladováním a prodejem kontejnerů. K přepravě zboží používá tyto druhy dopravy: letecká, námořní, pozemní a železniční. Doménou firmy je také projektová logistika jako je skladování, distribuce a služby přidané hodnoty. [10]

Mezi nabídku skladovacích služeb patří:

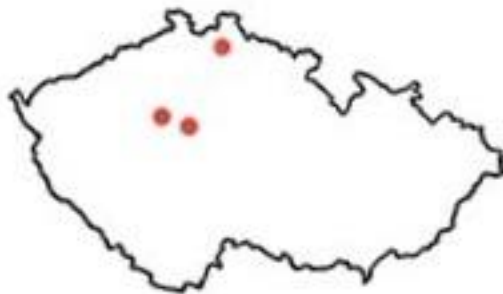
- Pronájem skladů pod dlouhodobými kontrakty
- Manipulace in / out
- Paletizované / Nepaletizované zboží
- Celní deklarace
- VAS (služby přidané hodnoty)
- Balení
- Etiketování
- Konsolidace
- Dokumentace
- Sampling
- Skin pack

Firma provozuje v České republice 3 sklady (viz obrázek 5):

**PRAHA** - Bavorská 856, 155 41 Praha 5

**KLADNO** - areál Mrazírny Kladno, Ke stadionu 50, 272 01 Kladno

**LIBEREC** - Ampérova 500, 462 12 Liberec 2



Obrázek 5 Mapa skladů Prima Logistics s.r.o. v ČR

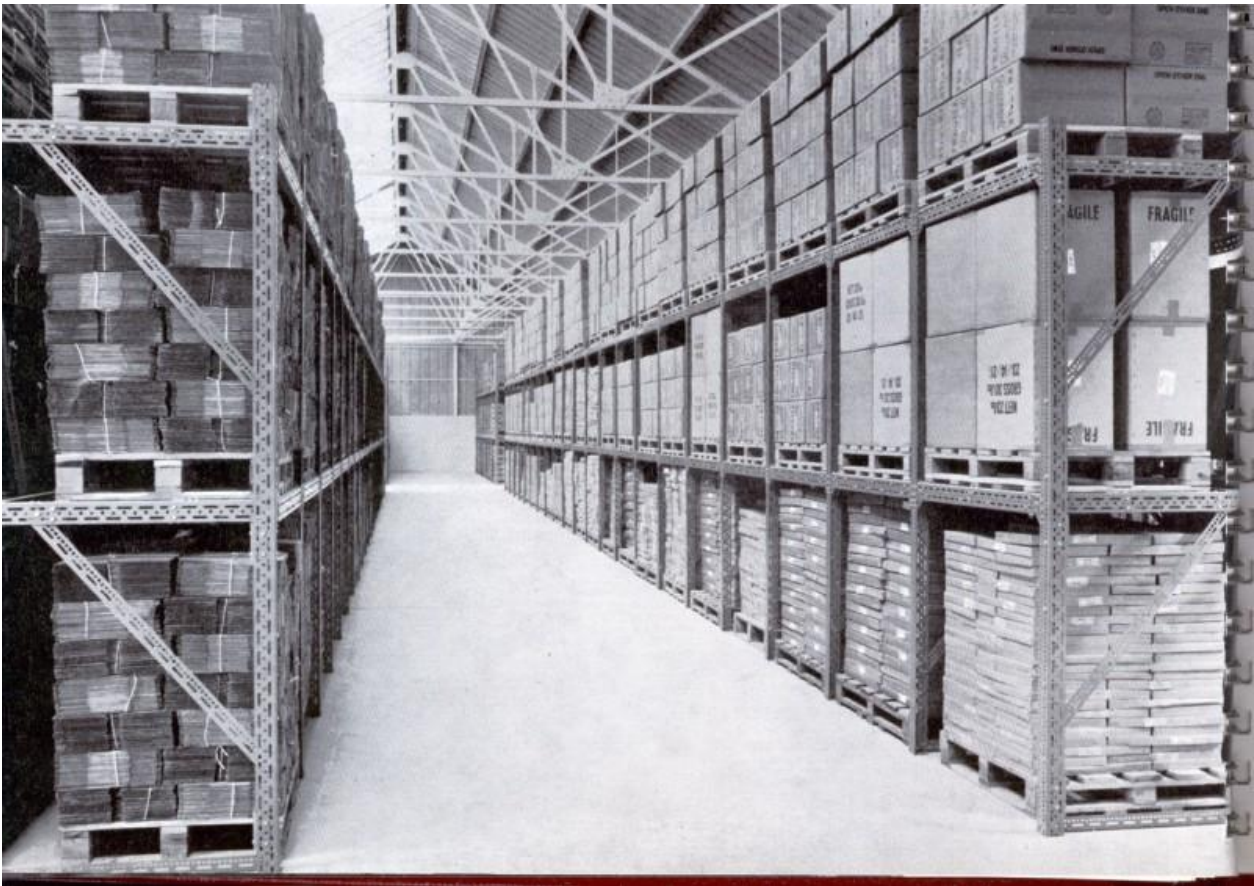
Zdroj: [primalogistics.cz](http://primalogistics.cz)

### 6.3. Popis projektu

Firma Prima Logistics s.r.o. zřídila outsourcing skladu firmy Stokvis Promi s.r.o. ve svých vlastních prostorech pro nově vzniklý projekt automotive divize, který zahrnuje dodávku izolačních materiálů pro automobilový průmysl. K variantě outsourcingu se zadavatelská firma rozhodla z toho důvodu, že vlastní sklad a výrobní prostory přestaly vyhovovat kapacitě projektu.

Prázdné obaly pro automotive, stejně jako výrobní materiál nebylo kde skladovat, tudíž se začalo zboží hromadit na dvoře, což vzhledem k povětrnostním vlivům nebylo možné. Tudíž se obrátili na poskytovatele skladovacích činností. Poskytovatelská firma zpracovala nabídku outsourcingu skladu a po odsouhlasení sepsali outsourcingovou smlouvu se zadavatelskou firmou.

Nyní se přebytečný materiál, stejně jako nový materiál do výroby vozí do skladu poskytovatele, který se nachází v Praze 5 – Stodůlkách (viz obrázek 6). Tento sklad se nachází cca 11 km od skladu a výroby v Dobrovízi.



Obrázek 6 Sklad Prima Logistics s.r.o. Praha 5 – Stodůlky

Zdroj: [primalogistics.cz](http://primalogistics.cz)

Zákazník stál před otázkou investovat do rozšíření skladových a výrobních prostor nebo využít nabídky firmy Prima Logistics s.r.o. A právě jejím využitím získal následující výhody:

- Úspora do výstavby nové haly
- Eliminace rizika, že novou halu nenaplní na 100 % a bude platit „prázdný prostor“
- Eliminace rizika nevyužití pracovní síly na 100 %

Takto zadavatel platí pouze za počet uskladněných palet a za pohyby zboží dovnitř a ven. Tím optimalizuje náklady na sklad a přísun materiálu do výroby. Zákazník má ve smlouvě stanovené úkony, za které platí jako např.:

- Skladné za paletu a den
- pohyb palety in/out
- pojištění skladových zásob



- další nadstandardní úkony, stejně tak jako platbu za spotřebu obalového materiálu (strečová folie, pásy atd.)

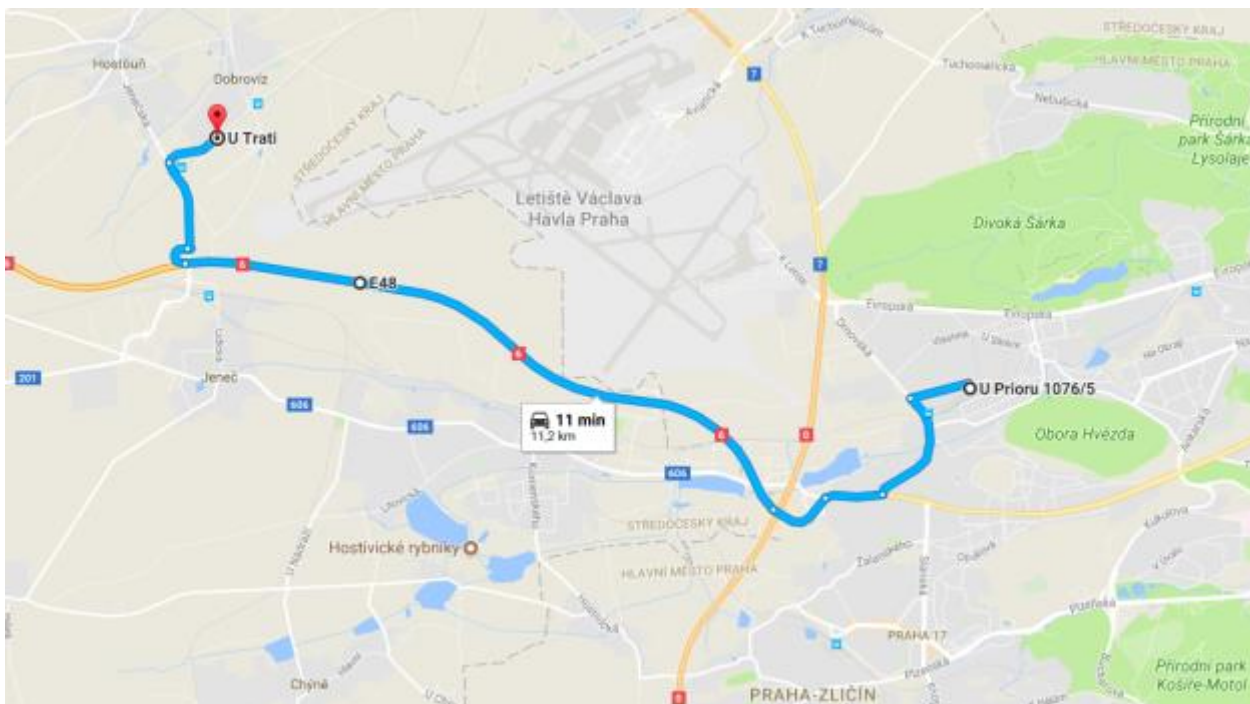
V praxi přijíždí týdně cca 2-4 vozidla (celokamiony, solo, nebo menší auta) s materiálem z výroby na sklad a stejný počet vozidel odjíždí do Dobrovíže s výrobním materiálem. Zboží je hned po příjmu/vyskladnění zaevidováno v systému poskytovatele, tzn. zákazník vidí online stav skladových zásob dle jejich číselného označení produktu.

Dnes se operuje na skladě materiál v režimu FIFO. FIFO je akronym ze slov First In, First Out, přeloženo jako První dovnitř, první ven. V praxi se nepřekládá, používá se akronym FIFO. Jedná se o jednoduchou, velmi univerzální metodu řízení, respektive způsob organizování, manipulace a prioritizace pohybu materiálu, dat nebo čehokoliv dalšího. Požadavky / data / materiál jsou obsluhovány v pořadí, v jakém do systému vstoupily. Pojem FIFO se nejvíce používá v oblasti logistiky a dopravy, skladovém hospodářství, ve výrobní logistice nebo při programování nebo řízení požadavků. [11]

Mezi smluvené činnosti, které poskytovatel provádí je denní online reportování zákazníkovi teplotu a vlhkost na skladě. To z důvodu dodržení podmínek skladování pro nový materiál do výroby. Poskytovatel se zákazníkem uzavřeli typový druh smlouvy, tedy „Smlouvu o skladování“ na obvyklé období outsourcingových smluv, tedy na 5 let. Tato spolupráce již trvá 15 měsíců a obě strany jsou s dosavadním průběhem spolupráce spokojeni a za současných podmínek se ani jedna strana nebrání prodloužení spolupráce.

Kontrola kvality služeb probíhá namátkově a je prováděna přímo zákazníkem. Za doby spolupráce však nebyl zjištěn žádný nedostatek.

Jediným negativem na této spolupráci může být již zmíněná vzdálenost 11 km mezi skladem poskytovatele a výrobou zákazníka. Tím se zvyšují firmě Stokvis Promi s.r.o. náklady na intralogistiku. Cesta mezi objekty je znázorněna na obrázku 7.



Obrázek 7 Mapa cesty mezi skladem a výrobou

Zdroj: Autor

Plánovaným rozšířením a rozvojem spolupráce je do konce roku 2017 chystané EDI propojení poskytovatele se zákazníkem. To přinese zákazníkovi výhodu, jako kdyby byl sklad v jeho vlastnictví. Díky tomuto EDI propojení bude možné monitorovat objednávky, bude lepší přehled skladových zásob atd. Jednou z možností je použít Logistický portál ORION od společnosti CCV Informační systémy, která působí na trhu již více 25 let.

## 6.4. ORION Logistický portál

ORION Logistický portál je jednoduchý a přehledný webový portál, který umožňuje poskytovateli logistických služeb sjednotit díky EDI veškerou výměnu obchodních i logistických dokladů s obchodními partnery. Ti nepotřebují žádný složitý a drahý software, ale mohou využít přehlednou webovou aplikaci.

Zpřehlední a zrychlí tyto logistické procesy:

- Naskladnění zboží zákazníka
- Závoz zboží zákazníka skladovaného u logistického providera odběrateli

- Závoz zboží odběrateli přímo ze skladu zákazníka
- Cross docking
- Co-packing
- Vratky
- Přehled zásob, inventura

Největší přínosy ORION Logistického portálu:

- Jednoduchá aplikace bez potřeby implementace do informačního systému zákazníka. Všechny doklady na jednom místě a ve strukturovaném formátu.
- Důvěryhodná archivace veškerých dokladů dle platné legislativy.
- Odpadají chyby vzniklé ručním přepisováním. Další zpřesnění a zrychlení procesů umožní také automatické notifikace rozdílů v dokladech.
- Díky automatickému převodu dokladů do informačního systému (ERP) odpadnou administrační činnosti spojené s ručním přepisováním a kontrolou dokladů.

Pokud chce zákazník poslat své zboží odběrateli (ať už ze svého skladu, nebo ze skladu svého logistického partnera), vytvoří příkaz k odeslání zboží. Pokud využívá EDI komunikaci pošle ho jednoduše ze svého informačního systému (ERP). Pokud má zboží ve svém skladu, může si ho rozdělit po paletách a systém mu rovnou navrhne logistické etikety s unikátními SSCC kódy, které si jednoduše vytiskne, nalepí na palety a zboží může odcházet. O celém logistickém procesu má poté zákazník přehled díky možnosti notifikací (např. že zboží bylo expedováno/doručeno). Možné je dokonce získávat přehledy a stavy zásob na straně odběratele. [12]

Logistický provider obdrží od zákazníka příkaz k odeslání zboží prostřednictvím EDI komunikace (viz obrázek 8). Díky EDI se data automaticky načtou do informačního systému logistického providera. Odpadá ruční přepisování z různých typů dokladů a různých formátů či tabulek. Systém také automaticky kontroluje rozdíly v dokladech a usnadňuje tak řešení případných nesrovnalostí. Příjem zboží od zákazníka může být díky snadnému načtení paletových etiket s SSCC kódy čtečkou několikanásobně rychlejší. V systému již má díky EDI všechny potřebné údaje a ví, co se má se zbožím udělat. Poté vytvoří doklady ve svém informačním systému, jak je zvyklý. Veškeré zprávy, které poté posílá zákazníkovi (faktury, avíza) jdou opět elektronickou cestou. [12]

**ORION** | Nákup | Prodej | Dokumenty | Komunikace | Nástavení

Úvod - Externí - Přímá linka - Detail Příjmy příjemky

Detaili přijaté příjemky: 3019001612012

Číslo dokladu	3019001612012	Datum vytvoření	08.04.2013 09:58:06	Stav zprávy	18 - Odesláno
Odběratel	Demo odběratel	Datum vystavení	26.07.2011	Zpráva	6603437
Místo dodání	6590421901915 191 A HPM TEPLJ	Datum příjmu	22.07.2011	Základ	57532003
Objednávka	2019028036777	Dodací list	20598	Odeslatel	Demo odběratel
Vytvořené doklady					

**Historie toku zprávy** | Učítání

Datum a čas	Uživatel	Poznámka
08.04.2013 09:58:06	Přijetí zprávy	Kanál ASZ
08.04.2013 10:01:11	Odesláno zprávy	Kanál Interní
08.04.2013 10:01:11	Pokročeno úplné odesláno zprávy	

**Komentáře**

Uživatel: Demo

**Přílohy dokumentů**

**PŘÍJEMKA č. 3019001612012**

**FAKTURAČNÍ MÍSTO:**  
**KAPUČIČKA**  
 IČ: 61942140997  
 Demo odběratel s.r.o.

**OBEDAVATEL:**  
 Demo odběratel s.r.o.  
**MÍSTO DODÁNÍ:**  
 IČ: 619421901915  
 Adička 2B

**DODAVATEL:**  
 IČ: 61942140997  
 Demo poskytovatel s.r.o.  
**DISTRIBUČNÍ SKLAD:**  
 Datum vystavení: 26.07.2011  
 Datum dodání: 22.07.2011  
 Datum příjmu: 22.07.2011  
 Číslo objednávky zákazníka: 2019028036777  
 Datum vystavení objednávky: 22.07.2011  
 Dodací list č.: 20598

Č.ř.	Specifikace	Podmínky platby	MJ	Množství objednané	Datum dodání	Datum výroby příjemce	Cena za 1 kus DPH
1	Výrobek 1	640113941500	Kg	1,000	22.07.2011	22.07.2011	3,600
2	Výrobek 2	412419454491	Kg	1,000	22.07.2011	22.07.2011	3,000
3	Výrobek 3	81141484412	Kg	1,000	22.07.2011	22.07.2011	3,600

Obrázek 8 webová stránka ORION Logistický portál

Zdroj: ccv.cz

Řešení využívá propojení s konsolidačním centrem ORION® a představuje maximálně flexibilní technologii s nízkými pořizovacími a provozními náklady. ORION Logistický portál lze pořídit bez vysokých počátečních investic, bez starostí o jeho správu a s garancí rychlého a bezproblémového nasazení do provozu.

## 7. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo sjednotit informace o outsourcingu se zaměřením se na logistiku. Jsou zde popsány základní principy fungování projektů, při kterých je do podniku zapojen externí poskytovatel dané služby. Outsourcing nejen dokáže snížit firmě náklady, ale umožní ji věnovat se své hlavní činnosti a veškeré vedlejší činnosti odsunout mimo firmu, popřípadě, pokud se jedná o offshoring do zahraničí.

Důležité je ale přesně ve smlouvě stanovit, jaké služby budou pro podnik vykonávány, za jakou cenu, po jakou dobu a jaké budou případně újmy při nedodržení smlouvy. Špatným přístupem k outsourcingu je, pokud jediným hlediskem je snížení nákladů a hledání partnera s nejnižšími cenami na trhu. Dle průzkumů a statistik zadavatelé volí takové poskytovatele, kteří jim zajistí nejvyšší kvalitu za rozumnou cenu.

V praktické části bylo zhodnocení již 15 měsíců probíhajícího projektu, kdy firma Stokvis Promi s.r.o. si nechala outsourcovat skladování a manipulaci s výrobním materiálem u společnosti Prima Logistics s.r.o. Vše probíhá podle „smlouvy o skladování“. V ní se poskytovatel zavázal ke skladování izolačního materiálu pro nový projekt automotive divize, který se již do výrobních skladů zákazníka nevešel. Proto poskytovatel navrhl řešení, které zákazníkovi vyhovuje, jelikož by jinak musel rozšířit své vlastní prostory a navýšit počet vlastních zaměstnanců, což s sebou nese určité riziko. Speciální smlouvenou činností, kterou poskytovatel provádí, je každodenní měření teploty a vlhkosti na skladu a online reportování zákazníkovi.

V této chvíli se plánuje EDI propojení poskytovatele se zákazníkem, který díky tomuto kroku bude mít větší přehled o svém zboží uloženém ve skladu. Kontrola kvality probíhá namátkově přímo zákazníkem, nikdy však nebyla zjištěna žádná závada či porušení smlouvy.

Jedinou nevýhodou na tomto projektu je Vzdálenost mezi skladem poskytovatele a výrobní budovou zadavatele, která je cca 11 km. Tím se zákazníkovi zvýšili náklady na intralogistiku, i když v konečném důsledku jsou jeho celkové náklady nižší, než kdyby outsourcing neprováděl.

Na závěr práce bych rád poděkoval firmě Prima Logistics s.r.o. za veškeré poskytnuté informace a materiály, bez kterých by tato práce nevznikla. Zejména bych rád poděkoval spolumajiteli firmy Jaroslavu Zoubkovi.

## 8. Použité zdroje

- [1] OUDOVÁ, A. *Logistika – Základy logistiky*. 1.vyd. Kralice na Hané: Computer Media, s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7402-149-7
- [2] PERNICA, P. *Logistika (supply chain management) pro 21. století, 2. díl*. 1.vyd. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4
- [3] JIRSÁK, P. MERVART, M. VINŠ, M. *Logistika pro ekonomy – Vstupní logistika*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6
- [4] RYDVALOVÁ, P. RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě – průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1807-8
- [5] ŽAMPOVÁ, E. *Analýza outsourcingu z pohledu poskytovatele*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- [6] HUDEČEK, J. *Náklady outsourcingu logistiky*. Pardubice, 2010. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera.
- [7] PERNICA, P. *ARTS LOGISTICS*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1412-3
- [8] Zasilatelství. [online]. 2017. [cit. 15.8.2017] Dostupné z: <http://www.madasped.cz/zasilatelstvi>
- [9] Stokvis Promi s.r.o., Výroční zpráva 2016. [online]. 2017. [cit. 3.8.2017] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49293974&subjektId=732514&spis=150435>
- [10] Prima Logistics s.r.o., Skladování a distribuce. [online]. 2017. [cit. 29.7.2017] Dostupné z: <http://www.primalogistics.cz/skladovani-a-distribuce/>
- [11] FIFO. [online]. 2017. [cit. 15.7.2017] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/first-in-first-out>
- [12] ORION Logistický portál. [online]. 2017. [cit. 7.8.2017] Dostupné z: <https://www.ccv.cz/orion/orion-edi-pro-logistiku/logisticky-portal-edi/>

## 9. Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC .....	12
OBRÁZEK 2 PROCENTUÁLNÍ ZASTOUPENÍ DRUHŮ OUTSOURCINGU V ČR .....	18
OBRÁZEK 3 VÝVOJ VYUŽÍVÁNÍ EXTERNÍCH LOGISTICKÝCH SLUŽEB.....	30
OBRÁZEK 4 SÍDLO VÝROBY STOKVIS PROMI S.R.O. ....	36
OBRÁZEK 5 MAPA SKLADŮ PRIMA LOGISTICS S.R.O. V ČR .....	38
OBRÁZEK 6 SKLAD PRIMA LOGISTICS S.R.O. PRAHA 5 – STODŮLKY .....	39
OBRÁZEK 7 MAPA CESTY MEZI SKLADEM A VÝROBOU .....	41
OBRÁZEK 8 WEBOVÁ STRÁNKA ORION LOGISTICKÝ PORTÁL.....	43

## 10. Seznam tabulek

TABULKA 1 KRITÉRIA VOLBY ZASÍLATELE A JEJICH POŘADÍ DŮLEŽITOSTI.....	28
TABULKA 2 KRITÉRIA VOLBY POSKYTOVATELŮ LOGISTICKÝCH SLUŽEB NĚMECKO .....	32
TABULKA 3 KRITÉRIA VOLBY POSKYTOVATELE LOGISTICKÝCH SLUŽEB BRITÁNIE .....	33