

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní



Denys Levin

OPTIMALIZACE LOGISTICKÉ FIRMY

Bakalářská práce

**Praha 2020**

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

děkan

Konviktská 20, 110 00 Praha 1



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

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

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Denys Levin**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**B 3710 – LOG – Logistika a řízení dopravních procesů**

Název tématu (česky): **Optimalizace logistické firmy**

Název tématu (anglicky): Logistics company optimization

### **Zásady pro vypracování**

Při zpracování bakalářské práce se řiďte následujícími pokyny:

- Specifikace podnikání logistické firmy, SWOT
- Analýza současné situace na trhu v oblasti poskytování logistických služeb
- Možnosti objektivizace rozhodování
- Navrh optimalizace a možných racionalizačních opatření logistické firmy
- Ocenění rizika realizace navrhovaných opatření
- Výsledky optimalizace a doporučení



- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: Introduction to Logistics Systems Management  
Business Plans that Work: A Guide for Small Business, Second Edition

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Volek, CSc.**  
**Ing. Alena Rybičková, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **29. června 2019**  
(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: **1. prosince 2020**  
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

doc. Ing. Tomáš Horák, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy



doc. Ing. Pavel Hrubeš, Ph.D.  
děkan fakulty

Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

Denys Levin  
jméno a podpis studenta

V Praze dne.....18. srpna 2020

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto písemnou studii bakalářské práce vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího práce Ing. Zdeňka Lokaje, Ph.D.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady a zdroje, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Nemám závažný 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).

Denys Levin



V Praze dne 30.11.2020

podpis .....

## ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se věnuje specifikám řízení logistické firmy Rhenus Logistics . V práci je provedena SWOT analýza a analýza trhu logistických služeb. V další části se autor práce zabývá možnostmi objektivizace rozhodování v daném podniku. Dalším krokem je návrh řešení optimalizace procesů ve vybraném podniku. Poslední část této práce je zaměřena na ocenění rizik provedení navržené optimalizace a obsahuje výsledky a doporučení.

### Klíčová slova:

Logistika, doprava, řízení zásob, SWOT analýza, skladování, outsourcing

## ABSTRACT

In this bachelor's thesis, the specifications of the management of a logistics company Rhenus Logistics will be discussed. A SWOT analysis and an analysis of the logistics services market will be performed. The next step will be to decide on the possibility of objectifying decision-making in the company. As a next step, one of the solutions for process optimization in the selected company will be proposed. Lastly, the risks of performing the proposed optimization and only at the end the results and recommendations will be appreciated.

### Keywords:

Logistics, transport, inventory management, SWOT analysis, storage, outsourcing

# Obsah

Seznám zkratk	8
1. Úvod	9
2. Specifikace podnikání logistické firmy, SWOT analýza	10
2.1. Definice logistiky	10
2.2. Základní pojmy a terminologie	11
2.3. Základní dělení logistiky	12
2.4. Cíle logistického podniku	13
2.5. SWOT analýza	14
3. Specifikace podnikání vybraného podniku, SWOT analýza podniku	16
3.1. Obory působení podniku	16
3.2. Služby Rhenus Logistics	18
3.3. SWOT analýza firmy Rhenus Logistics	18
3.2.1. Silné stránky	18
3.2.2. Slabé stránky	20
3.2.3. Příležitosti	20
3.2.4. Hrozby	21
4. Analýza současné situace na trhu	23
4.1. Firma DHL Express	23
4.1.1. DHL v České republice	24
4.1.2. Pobočky DHL ČR	24
4.2. Firma UPS	25
4.2.1. Firma UPS v ČR	25
4.3. Firma DB SCHENKER	26
4.3.1. DB SCHENKER v ČR	28
4.4. Ewals Cargo Care	28
4.4.1. Ewals Cargo Care v ČR	29
5. Možnost objektivizace rozhodování	31
5.1. Osobní faktory	31
5.2. Situační faktory	31
5.2.1. Vnější prostředí	32
5.2.2. Vnitřní prostředí	34
5.3. Klasifikace nejistých faktorů	35
5.4. Nejistota prostředí	36

5.5. Osobní nejistota .....	36
5.6. Náhodnost faktorů .....	37
6. Srovnávací analýza vybraných společností .....	38
7. Návrh optimalizace a možných racionalizačních opatření logistické firmy .....	40
7.1. Základní hodnocení situace a návrh racionalizačních opatření .....	40
7.2. Optimalizační řešení pro Rhenus Logistics .....	41
7.2.1. Outsourcing a jeho výhody .....	42
8. Ocenění rizik navrhovaných opatření a optimalizace .....	47
8.1. Rizika navržených opatření .....	47
8.2. Rizika outsourcingu .....	48
9. Výsledky optimalizace a doporučení .....	50
10. Seznam literatury a použitých zdrojů .....	52
11. Seznam obrázků .....	54
12. Seznám grafů .....	54
13. Seznám tabulek .....	55

## Seznám zkratk

OEM – Original Equipment Manufacturer

JIS – Just in sequence

ISO – International Organization for Standardization

JIT – Just in time

3PL – Third party logistics

4PL – Fourth party logistics

UPS – United Parcel Service

ČR – Česká republika

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

DHL – Dalsey Hillblom Lynn

FedEx – Federal Express

TNT – Thomas Nationwide Transport

KPN – International time-sensitive mail services businesses of the Dutch telecoms and postal company

GDEW – GD Express Worldwide

EU – European Union

EBIT – = Zisk před úroky

EBITDA – = Zisk před úroky, daněmi a odpisy



# 1. Úvod

Logistika je z ekonomického hlediska souborem činností zajišťujících konkrétní organizaci řízení a optimalizaci toků od jejich zdrojů ke koncovému zákazníkovi. Logistika jako věda se člení na dva obory - průmyslová a oběhová logistika. Průmyslová logistika se zabývá zkoumáním pohybu zboží od výroby až k zákazníkovi, tj. odbytem, dopravou, velkoobchodem a maloobchodem.

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat obchodní činnost společnosti Rhenus Logistics, nalézt její slabé a silné stránky pomocí SWOT analýzy a navrhnout případná optimalizační řešení, která by pomohla zlepšit logistické procesy v uvedené společnosti. Pro vytvoření lepšího přehledu o situaci v této společnosti budou mimo jiné předmětem zkoumání některé další firmy. Na základě získaných informací budou navržena optimalizační řešení pro Rhenus Logistics.

V textu práce je také provedena analýza nákladů, které je potřeba vynaložit na údržbu skladovacích prostorů (včetně mzdových nákladů atd.). Je zajištěno porovnání těchto nákladů s náklady, potřebnými na outsourcing skladovacích prostorů. Poté je určeno, jestli daná optimalizace bude pro společnost Rhenus Logistics vhodná nebo naopak není vhodná jako řešení problémů údržby skladovacích prostorů dané společnosti.

Jako finanční zdroj jsou použita data z databáze ARES (Ministerstvo financí ČR). Výstupem této bakalářské práce je hotové optimalizační řešení, které může být aplikováno u jakékoliv logistické společnosti.

## 2. Specifikace podnikání logistické firmy, SWOT analýza



Obrázek 1: Concept of the logistics management (Zdroj: [www.careerredo.com](http://www.careerredo.com))

### 2.1. Definice logistiky

Různé autoři vymezují pojem logistika různými způsoby. Například Werner Kirschen definuje pojem logistika jako: „ ... *souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Zahrnuje nejen tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě*“.

Bern H. Kortchank říká, že logistika je: „...*věda o koordinaci aktivních a pasivních prvků podniku směřující k nejnižším nákladům v čase, ke zlepšení flexibility a přizpůsobivosti podniku na měnící se obecné hospodářské podmínky a měnící se trh*.“

Podle Evropské logistické asociace: „ *Logistika je organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích*. “

Z praktického hlediska logistika umožňuje najít účinný způsob toho, jak dodat zboží v čas s minimálními náklady, a to na správné místo a ve správném množství.

Z definic logistiky vyplývá, že v logistice:

- zabýváme se také informačními toky, jejich řízením, koordinací a synchronizací
- řídíme procesy nejen v rámci logistiky, ale také zabýváme se procesy počínaje výrobou v podniku a konče pohybem z podniku ke koncovému zákazníkovi
- posuzujeme tyto procesy z hlediska času, prostoru, místa
- pomocí logistiky se snažíme dosáhnout zejména uspokojení zákazníků
- snažíme se dosáhnout optimálních, nikoliv pouze jednostranně minimálních výdajů na tuto činnost.

Optimum představuje dosažení kompromisu mezi stupněm uspokojení požadavků zákazníků a mezi logistickými náklady podniku.

## 2.2. Základní pojmy a terminologie

**Tok** – tokem v logistice se rozumí posloupnost stavů pohybu a přerušování pohybu při uspokojování požadavků po produktech. S tokem se můžeme setkat jak v sektoru výrobním (tok materiálu, surovin, rozpracovaných i hotových výrobků), tak i v sektoru služeb (kam např. patří státní správa, nemocnice, banky, maloobchod a velkoobchod). Jsou tři typy toků: fyzické toky, peněžní toky, informační toky.

**Materiálový tok** - znamená organizovaný pohyb materiálu ve výrobním procesu anebo oběh výrobků. Je charakterizován směrem, intenzitou, frekvencí, délkou a výkonem, strukturou, charakterem přepravovaného materiálu a použitou dopravní a manipulační technikou.

**Logistická operace** – je jakákoli základní akce, která vede k transformaci parametrů materiálových a (nebo) souvisejících s ním informačních, finančních toků a služeb

**Logistický výkon** – je členěn do 2 složek: logistické služby a logistické náklady.

**Logistické náklady** – jde o náklady vynaložené na dopravu, manipulaci neboli ložné operace, balení a skladování.

**Informační toky** – posloupnost přenosu informací v informačních systémech na cestě od zdroje k uživateli. Informační toky mohou být podle povahy informačních systémů oborové, územní, institucionální apod. Kritériem hodnocení kvality informačního toku je rychlost a kvalita uspokojení

informačních potřeb uživatele. Kvalita a efektivnost informačního toku se zkoumá bibliometrickými a jinými matematicko-statistickými metodami.

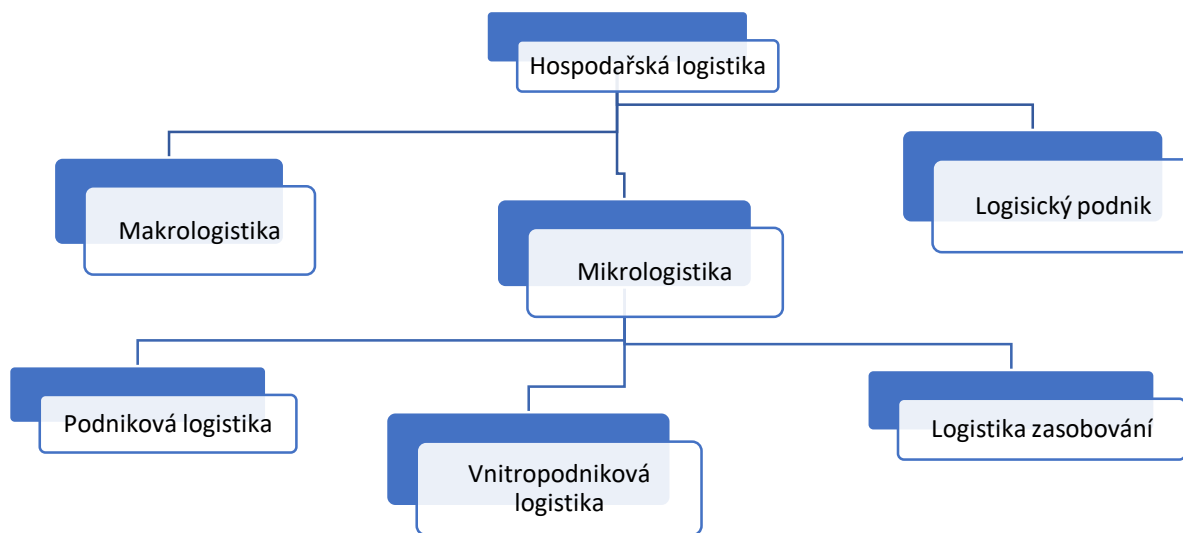
**Finanční toky** – jsou směřované pohybem finančních zdrojů, spojených s materiálem, informacemi a dalšími toky, a to jak v rámci logistického systému, tak i mimo něj.

**Štíhlá výroba** – je to metodika, při které se vytváří produkty v co nejkratší době a pokud je možné, s minimálními náklady, bez ztráty kvality a ne na úkor zákazníka.

**Inbound Logistics** (zásobovací logistika) – zahrnuje vztah mezi výrobou a dodavatelem a též obsahuje veškeré aktivity požadované k dosažení příjmů, k fyzické kontrole a skladování vstupů.

**Outbound Logistics** – zahrnuje aktivity ke sledování, distribuci a přemísťování výstupů.

### 2.3. Základní dělení logistiky



Obrázek 2: Jednoduché dělení logistiky (Zdroj: SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: teorie a praxe)

Logistika se člení na:

- **Dispoziční** – kompletní plánování cest přepravovaného zboží, uzavírání smluv, volba dopravních cest,

- **Dopravní** – volba dopravních prostředků, jejichž prostřednictvím bude zboží přepravováno,
- **Manipulační** – všechny manipulační procesy, jako jsou změna forem manipulačních jednotek a zapojení mechanizačních jednotek,
- **Skladová** – řešení činnosti skladů a jeho skladovací technologie,
- **Distribuční** – přeměna výrobního sortimentu na sortiment odběratelský, určení času a místa transformace.
- **Balicí** – způsob balení, kvalita obalu, rozměrové návaznosti, velikost zboží a likvidace obalů,
- **Informační** – jedná se o rozsah přenosu všech dat, způsob přenosu a komunikační standardy.

Ačkoliv existuje řada dalších logistik, je třeba si uvědomit, že u všech převládá jediný princip - jedná se o řízení informačních a materiálových toků.

Jakékoliv činnosti a logistické procesy se realizují v rámci logistických systémů. Jsou to systémy, které mají strukturu sítě. Síť se skládá z uzlů a spojení mezi těmito uzly. Tok v logistickém systému vytváří procesy (materiálový, finanční, informační tok). Každý takový systém je možné členit na subsystemy.

Systémy se rozlišují na makro a mikro logistické systémy:

**Makro logistickým systémem** nazýváme systém národního nebo světového hospodářství, tj. dopravní systém v regionu. K tomu patří dopravní síť silniční, železniční, vodní, vzdušná, stejně jako procesy veřejné a individuální dopravy osob a zboží.

**Mikro logistický systém** je logistický systém podniku nebo jeho subsystem. K němu patří například všechny typy dopravy do podniku i z podniku ven, jakož i skladovací a manipulační procesy v podniku. Tyto procesy zajišťují služby pro vlastní výrobu v podniku. Zvláštní úlohu plní samostatné logistické podniky služeb zaměřené na expedici, skladování, dopravu.

## 2.4. Cíle logistického podniku

Podniková logistika má dvě strany. Podniková logistika musí na jedné straně vycházet ze strategie podniku, zároveň však musí naplňovat požadavky zákazníků: požadavky na služby neboli zboží na požadované úrovni, a to vše s minimálními náklady. Hlavním či nejdůležitějším

cílem logistiky je uspokojování všech požadavků a potřeb zákazníků, ať už interních nebo externích, protože zákazník je nejdůležitější součástí celého logistického řetězce. Zákazník udává informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží. V podstatě u zákazníka končí logistický řetězec. [3]

Podle Lamberta cílem je: „Minimalizovat celkové náklady při dosažení potřebné úrovně zákaznického servisu, přičemž platí, že celkové náklady = náklady na přepravu + skladovací náklady + náklady na vyřizování objednávek a informatiku + množstevní náklady + náklady na udržování zásob.“ V první řadě je proto velice důležité znát výši nákladů, které v logistice vznikají. [6]

### **Logistické cíle se dělí na:**

#### **Hlavní cíle** (výkonové a vnější):

Výkonové – cílem je zprostředkovat náležitou úroveň služeb. Zajistit všechno ve správném okamžiku, na správném místě, ve správném druhu a kvalitě. Musí být připraveny všechny materiály, hotové výrobky a polotovary.

Vnější – tento cíl se zaměřuje na zákazníka, na uspokojení jeho potřeb, tedy na to, aby zákazník byl spokojen s dodávkami lhůtami, pružností podniku, kvalitou a pečlivostí dodání, vysokou úplností poskytovaných služeb. [7]

#### **Vedlejší cíle** (ekonomické a vnitřní)

Ekonomické – cílem je zajistit tyto služby s minimálními náklady a bez rizika likvidace podniku. V praxi vyšší úroveň služeb dává naději na větší zájem zákazníků. Můžeme-li rozhodnout o kvalitě a úrovni poskytovaných služeb, můžeme je i optimalizovat.

Vnitřní – orientují se na snižování nákladů na dopravu, skladování a řízení. Také na snížení objemu kapitálu, který je vázán v zásobách a v technickém prostředí. [7]

## **2.5. SWOT analýza**

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo daného konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- Strengths - silné stránky, tj. v čem je organizace dobrá
- Weaknesses - slabé stránky, tedy v čem je dotyčná organizace špatná
- Opportunities - příležitosti, tj. co lze využít
- Threats - hrozby, tedy na co je nutné dávat pozor

SWOT analýza pomáhá odpovědět na následující otázky [9]:

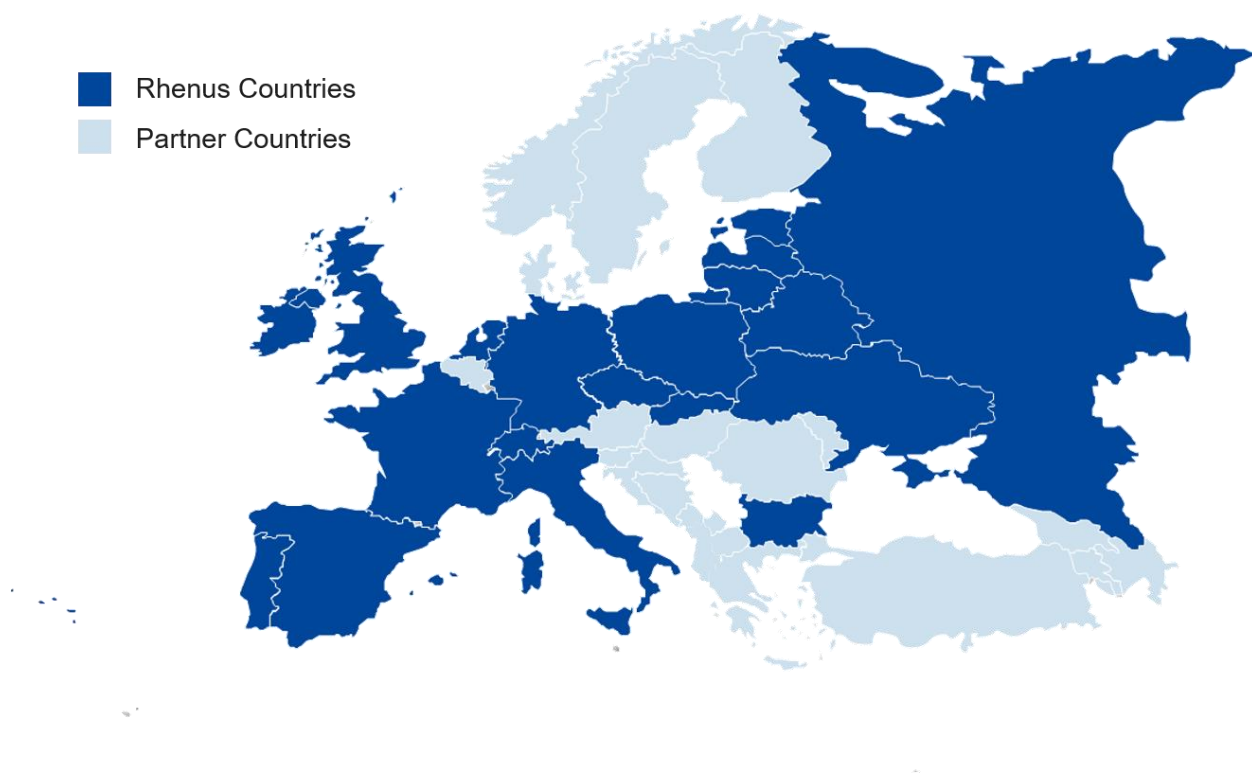
- zda jsou silné stránky využívány jako výhody společnosti
- zda slabé stránky společnosti zvyšují její zranitelnost vůči různým vlivům.
- jaké příznivé okolnosti dávají šance a umožňují dosažení úspěchu
- kterým hrozbám je třeba věnovat pozornost jako nejdůležitějším

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p><b>S</b></p> <p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p>strengths</p>	<p><b>W</b></p> <p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p><b>O</b></p> <p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p>opportunities</p>	<p><b>T</b></p> <p><b>HROZBY</b></p> <p>threats</p>

Obrázek 3: Rozdělení SWOT analýzy (Zdroj: [www.sun.cz](http://www.sun.cz))

### 3. Specifikace podnikání vybraného podniku, SWOT analýza podniku

Pro danou bakalářskou práci autor práce zvolil firmu Rhenus Logistics. Rhenus Logistics je mezinárodní firma, která se především zabývá přepravou. Rhenus Logistics je firma, která působí na českém trhu od roku 1993. Jejím hlavním zaměřením je 3PL logistika. Díky obratu ve výši 5,1 miliard EUR a 31000 zaměstnanců se firma řadí mezi hlavní poskytovatele logistických služeb na světě. Celosvětové pokrytí zákazníků službami společnosti je zaručeno díky 660 pobočkám v klíčových destinacích a širokou sítí obchodních partnerů.



Obrázek 4: Mapa působení Rhenus Logistics v Evropě (zdroj: [www.rhenus.com](http://www.rhenus.com))

#### 3.1. Obory působení podniku

##### ➤ Automobilový průmysl

Rhenus Logistics nabízí komplexní služby pro automobilový průmysl. Zásobování sítě obchodů s autodíly, distribuce OEM (Original Equipment Manufacturer) komponent, zajištění dodavatelských



a distribučních řetězců pro automobilky. Rozsah služeb společnosti sahá od vnitrostátních přeprav kusových zásilek po just in sequence dodávky do výrobních závodů na druhém konci kontinentu. Dále firma poskytuje širokou škálu služeb s přidanou hodnotou. Předmontáž, kontrola kvality či vrátky obalů, palet a kontejnerů. Pro zákazníky Rhenus Logistics jsou vytvářeny logistické koncepce, šité na míru. V logistice automobilového průmyslu jsou využívány různé způsoby přeprav. Kromě obvyklé silniční a železniční využíváme také leteckou a námořní přepravu. Díky kombinaci moderních technologií a dlouholetých zkušeností z oblasti automotive poskytujeme našim zákazníkům efektivně fungující služby s širokou škálou služeb přidané hodnoty.

### ➤ Chemický průmysl

Rhenus Logistics poskytuje širokou škálu služeb pro chemický průmysl. Zajišťuje přepravu širšího sortimentu zboží - od hygienických potřeb a čisticích prostředků až po přepravu samozápalných látek a výbušnin. Za účelem poskytování co nejvíce kvalitních služeb v tomto oboru má Rhenus Logistics kompletně proškolené pracovníky a speciálně připravené plochy a sklady pro skladování a manipulaci s jakýmkoliv látkami. Firma má certifikát garance ISO 9001 a ISO 14001.

### ➤ Průmyslové zboží

Průmyslové zboží může mít více podob. Od lehčích a rozměrných komponent pro automobilový průmysl, přes chemické látky v různých skupenstvích po nadrozměrné investiční celky. Do této kategorie patří i automobilové odvětví. Inbound logistika (či zásobovací logistika) zajišťuje dodávání materiálu a komponent pro výrobu. Rhenus Logistics poskytuje svým zákazníkům komplexní služby inbound včetně JIT A JIS. Outbound logistika není nic jiného než distribuční logistika. Zabývá se distribucí zboží od výrobce ke koncovému spotřebiteli. V této oblasti nabízí komplexní služby od návrhu distribučního systému po její fyzickou realizaci.

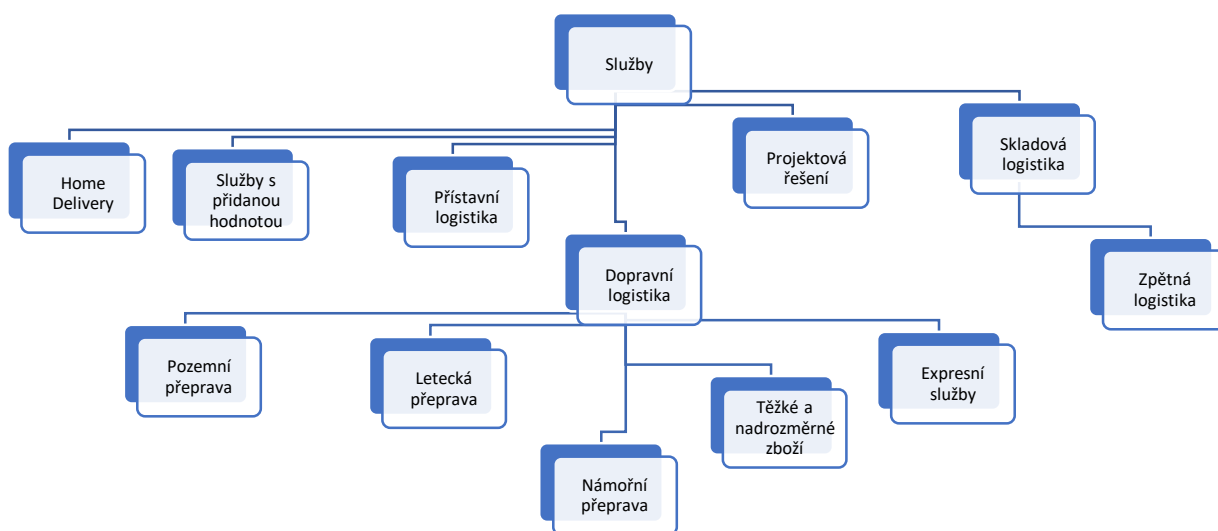
### ➤ Obchod

Podpora obchodu je neoddelitelnou součástí logistických služeb. Se změnou pracovních podmínek na trhu se mění i požadavky na logistické partnery. Rhenus Logistics je firma, která je schopna zajistit podporu obchodu a celosvětového toku zboží, a to díky 660 pobočkám po celém světě. K tomu využívá všechny druhy dopravních prostředků. Kromě všech klasických služeb, jako jsou konsolidace a dekonsolidace zboží, balení, etiketizace, má i takovou službu jako Home Delivery. Disponuje totiž plným logistickým servisem.

## ➤ Papír

Rhenus Logistics je dlouhodobým poskytovatelem logistických služeb ve světě logistiky papíru. Firma obstarává nejen distribuci nebo skladování, ale i služby zpětné logistiky pro recyklaci papíru. Zajišťuje služby od krátkodobého skladování až po multimodální a transkontinentální přepravy. Poskytuje služby pro distribuci a skladování novinového, voskovaného a natíraného papíru. Jelikož se tento druh papíru může převážet v rolích, musí být zajištěna speciální technika, kterou Rhenus Logistics používá.

### 3.2. Služby Rhenus Logistics



Obrázek 5: Graf služeb Rhenus Logistics (Zdroj: [www.rhenus.com](http://www.rhenus.com))

### 3.3 SWOT analýza firmy Rhenus Logistics

#### 3.2.1. Silné stránky

**Vlastní logistická centra** – za silnou stránku je možné považovat to, že Rhenus Logistics má tři logistická centra, která se nachází na klíčových místech po celé republice. Rozmístění těchto logistických center dává Rhenus Logistics možnost mít kompletní a ekonomicky výhodné pokrytí celé České republiky. Pobočka v blízkosti hlavního města Prahy v Nučicích zajišťuje pokrytí

středních Čech. Druhá pobočka v Modřicích u Brna pokrývá Moravu a část Moravskoslezského kraje. Pobočka v Ostravě má na starosti celý Moravskoslezský kraj.

**Široká specializace** – díky širokému zaměření, kdy firma působí nejen v určitém konkrétním oboru, ale zabývá se i dalšími záležitostmi, nebude uvedená firmě v době krize hrozit žádné větší nebezpečí. Rhenus Logistics se může přizpůsobit současné situaci na trhu a měnit své priority rozvoje podle aktuální situace.

**Velké množství služeb a služeb s přidanou hodnotou** – Rhenus Logistics je firma, která je schopna svým zákazníkům poskytnout velké množství služeb, tedy nejen klasickou přepravu. Takovými službami jsou například “Home Delivery”, “Skladová logistika”, “Dopravní logistika”, “Služby s přidanou hodnotou” atd.

Rhenus Logistics poskytuje následující služby:

- Modulární poskládání služeb
- Kompletování, balení, přebalování, foliování
- Potvrzení, archivace, vrácení přepravních dokumentů
- Konsolidace a dekonsolidace
- Polepování, označování, etiketace
- IT podpora sledování skladových zásob a elektronická výměna dat
- Kontrola kvality/jakosti
- Předmontáž a kompletace
- Avizace přepravy

Firma také poskytuje takové služby jako například “Home Delivery”, “Skladová logistika”, “Dopravní logistika”, “Služby s přidanou hodnotou” atd. Zákazníci mají možnost vybrat si službu podle svého uvážení a potřeby. Širší sortiment služeb je také výhodou oproti jiným firmám, protože v podstatě zajišťuje firmě silnou pozici a konkurenceschopnost na českém trhu.

**Dobré napojení na infrastrukturu** – logistické areály jsou umístěny vedle hlavních komunikací evropské silniční infrastruktury. V logistickém areálu v Nučicích u Prahy je zavedená železniční vlečka nosnosti do 22,5 tun.

**IT podpora** – Elektronická výměna dat (EDI) je moderním standardem pro logistické řetězce, které vyžadují podpory informačních systémů. IT specialisté z Rhenus Logistics zajistí propojení zákaznickova ERP či logistického systému s interním systémem dané společnosti, díky čemuž zákazník získává stálý přehled o stavu a pohybech zásob.

### **3.2.2. Slabé stránky**

**Nízké uznání společnosti** – aby cílová skupina zákazníků společnosti Rhenus Logistics měla povědomí o jejich činnostech, musí provádět dobrou reklamační kampaň. Na rozdíl od její hlavního konkurenta DHL, kterého zná větší část širší veřejnosti, Rhenus Logistics není tak známý. Známost logistické firmy hraje významnou roli v jejím rozvoji a pozici na trhu.

**Kvalita komunikace se zákazníky** – komunikace se zákazníky je nejdůležitější součástí celé logistiky. Může být naplánována dobře koncipovaná trasa, po které se bude pohybovat zboží, firma může mít vysoce efektivní skladování, ale nebude-li zákazník spokojený proto, že nebyl schopen zjistit lokaci své zásilky, či nebudou-li mu poskytnuty dostatečné informace, je vysoká pravděpodobnost, že takový zákazník nebude nadále ochoten využívat přepravních služeb této firmy. V souladu s velkým množstvím recenzí nelze říci, že by Rhenus Logistics měla dostatečně kvalitní komunikaci se zákazníky (což určitě není silnou stránkou firmy).

**Využití vnějších investicí a dotačních programů** – využití investic neboli dlouhodobých závazků z vnějších zdrojů je jednou z možností, jak začít rychle firmu rozvíjet. Investice nebo dotace je možné využít v různých směrech rozvoje: školení, nová logistická centra, nová technologická řešení. Jedná se o jednu ze slabých stránek Rhenus Logistics. Zejména v krizové době může tato skutečnost způsobit problémy. Podle výroční zprávy z let 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 je vidět, že firma neměla žádné dlouhodobé závazky. (viz Přílohu 1.1,1.2,1.3,1.4,1.5)

### **3.2.3. Příležitosti**

**Rozvoj a zvýšení prodeje logistických služeb na trhu** – Rhenus Logistics není nejznámější firmou na českém trhu, ale přitom firma dlouhodobě investuje do nových projektů a vyvíjí nová logistická řešení. Například Rhenus Logistics vytvořil přímou přepravní cestu mezi Velkou Británií a Tureckem, která zajišťuje dodání zboží, které zůstane v jedné síti mezi body A a B. Neboli společnost Rhenus Contract Logistics nedávno otevřela svůj šestý sklad v severním Brabantu v Nizozemsku. Dodatečný sklad o rozloze 31 885 metrů čtverečních v Oirschotu je vyhrazenou operací pro zákazníka Rhenus v oboru zdravotnických prostředků.

**Outsourcing, zákazník nechce investovat** – v dnešní dynamické době je těžké odhadnout správnou chvíli pro zahájení určité činnosti, protože zahájení jakékoliv činnosti musí být rychlé a bezchybné, jinak to může způsobit ještě vyšší náklady. To je důvod, proč téměř každý zákazník svěřuje nebo deleguje určité záležitosti na jiné firmy, jinak řečeno využívá outsourcingu. To platí zejména v době krize. V takové době každý ví, že investovat je velmi nebezpečná věc, jelikož existuje velká pravděpodobnost, že se daná investice investorovi nebude návratná, tedy že investor nezíská očekávaný zisk z této investice.

Z tohoto důvodu bude jen málokdo investovat do podnikatelské činnosti a rozhodne se spíše pro využití možnosti outsourcingu. Proto Rhenus Logistics v tomto směru zvyšuje objem nabízených služeb a snaží se poskytnout různou nabídku služeb. Firma poskytuje nejen možnost skladování neboli přímé dodání z A do B, ale může zajistit kompletní přepravu, která bude v sobě zahrnovat skladování, balení, dopravu, IT podporu, konsolidaci a dekonsolidaci atd., což znamená, že Rhenus Logistics může zajistit kompletní přepravu jiné společností.

#### **3.2.4. Hrozby**

**Konkurence na trhu** – neustále vznikají nové firmy, které poskytují logistické služby, proto je nutné nepřetržitě monitorovat, co se odehrává na celosvětovém a na českém trhu, kde je také silná konkurence. Důležitým pro podniky je koncentrace na dosažení stanovených cílů a neustále zlepšování svých produktů, vývoj nových inovativních logistických řešení, zrychlení logistického procesu a zlevnění svých služeb.

Hlavním konkurenčním ukazatelem je cena. Cena je ukazatelem, na který zákazník klade největší důraz, když vybírá přepravní společnost. Cena přepravného zaleží na tom, jaké náklady dopravní společnost vynaložila, aby tuto přepravu zajistila. Jinak řečeno, čím méně firma utrací, aby zajistila přepravu, tím nižší cenu může nabídnout zákazníkovi.

**Nedostatek pracovní síly** – u podniků často vyvstává otázka nedostatku kvalifikované pracovní síly, tj. specialistů v daném oboru. Najít zkušeného odborníka je poměrně těžký úkol, což se odráží i ve zvýšení mzdových výdajů. Dalšími výdaji jsou náklady na školení a zaučení personálu. Z analýzy Manpower group vyplynulo, že 36 % českých firem má dlouhodobý problém obsadit volná pracovní místa zaměstnanci s potřebným profilem. Zdaleka nejžádanějšími pracovníky jsou specialisté, kteří mají různé digitální dovednosti. V logistice po takových odbornících roste poptávka už od roku 2015 a s každým rokem se zvyšuje o 45 % počet pozic, které vyžadují znalosti podobného charakteru.

**Cenová konkurence** – cenová konkurence je hlavní ukazatel konkurenceschopnosti jakéhokoliv podniku. Logistická rozhodnutí ve vztahu k faktoru „cena“ mají obvykle přímý dopad na dosažení podnikových (včetně finančních) strategických cílů firmy, stanovených marketingem na základě podmínek, existujících v konkurenčním prostředí.

Složitost logistických řetězců (na úrovni mikro-logistiky) a logistických systémů jako celku (na úrovni makro-logistiky) je dána nejen složením heterogenních divizí organizací (firem), které se stávají účastníky těchto řetězců, a jejich četnými vazbami, ale také samotnou problematikou cen v logistickém systému. V této problematice velkou roli hraje logistická služba. V závislosti na struktuře trhu, ke kterému patří organizace poskytující službu, se mění přístup k cenotvorbě a k určování optimálních objemů produkce zboží a služeb s dostupnými zdroji.

Ekonomická povaha cen se na trhu projevuje dvojnásobem. Cena je zaprvé ukazatelem odrážejícím politiku a tržní podmínky (poměr nabídky a poptávky, obchodní a ekonomická rizika, úvěrová a finanční situace, úroveň konkurenceschopnosti na trhu atd.) Zadruhé, cena je regulátorem trhu, s jejíž pomocí je ovlivněna nabídka a poptávka, struktura a kapacita trhu, kupní síla, obrat zásob atd. Ceny jako regulátor umožňují omezit spotřebu zdrojů; jsou motivací pro výrobu.

**Nedostatek skladovacích ploch** – nedostatek skladovacích ploch je hlavním problémem skladovací logistiky v České republice. Je typická dlouhodobá nízká neobsazenost skladových prostor v ČR – na konci roku 2019 byla pouhá 4,1 %, tedy zhruba 342.400 metrů čtverečních volných prostor z celkové nabídky blížící se k 8,5 milionům metrů čtverečních. Stavební aktivita pokračuje a v současnosti se staví dalších téměř 650.000 metrů čtverečních nových skladových či výrobních ploch, ale nedostatek vhodných pozemků pro novou výstavbu je problémem, se kterým se dlouhodobě potýkají developéři, a to zejména na nejexponovanějších trzích v ČR. Developéři se musí více soustředit na renovaci nevyužívaných pozemků, nicméně složitost těchto území, jejich úskalí a míra rizika bohužel tento proces rozvoje komplikují. Nedostatek skladovacích ploch může vést k rozhodnutí zákazníka vybrat si jiného poskytovatele logistických služeb.

## 4. Analýza současné situace na trhu

Na českém trhu působí velké množství různých firem, které nabízí logistické služby. Rhenus Logistics, DHL, GLS, GEIS, DPD, PPL, C.S. CARGO, Yusen Logistics, UPS, FedEx, TNT Worldwide Express a další. Všechny firmy poskytují vlastní služby, které se do určité míry podobají od služeb jiných podniků.

Každá firma se snaží přijít s něčím novým, najít nějaké nové technologické, logistické nebo finanční řešení, které umožní zlepšit kvalitu logistických služeb a zajistit konkurenční výhody.

Pro zajištění lepšího přehledu o situaci na trhu, aniž bych se mu věnoval v plném rozsahu, autor práce zvolil několik firem, o nichž sepsal krátké výpisky, zejména o jejich činnosti. To mu umožnilo vytvořit analýzu problémových míst Rhenus Logistics a navrhnout vhodné řešení pro optimalizaci podniku. Jsou to dané firmy: DHL Express, UPS, FedEx, TNT.

### 4.1. Firma DHL Express



Obrázek 6: Logo DHL Express (Zdroj:www.dhl.cz)

DHL byla založena v roce 1969 třemi zakladateli - Adrianem Dalseyem, Larrym Hillblomem a Robertem Lynnem. Od samého začátku firma rostla relativně vysokými tempy. Firma zpočátku zajišťovala leteckou přepravu různých dokumentů mezi San Franciskem a Honolulu. Už po několika letech firma expandovala do Pacifiku a Evropy. Dnes je DHL největší a nejznámější logistickou firmou na světě. V roce 1988 firma působila ve více než 170 zemích světa a měla zhruba 16 000 zaměstnanců. V roce 2003 se firmy DHL a Deutsche Post World Net sloučily pod značkou DHL.

Firma poskytuje služby od přepravy listovních zásilek až po velké nadrozměrné zásilky. Roční obrat zboží přesahuje 8 588 000 000 zásilek. Firma má více než 220 poboček a více než 380 000 tisíc zaměstnanců po celém světě.

DHL se rozděluje na divize, které plní své specifické funkce. DHL divize: DHL Express, DHL Parcel, DHL Global Forwarding, DHL Freight, DHL Supply Chain, Deutsche Post International.

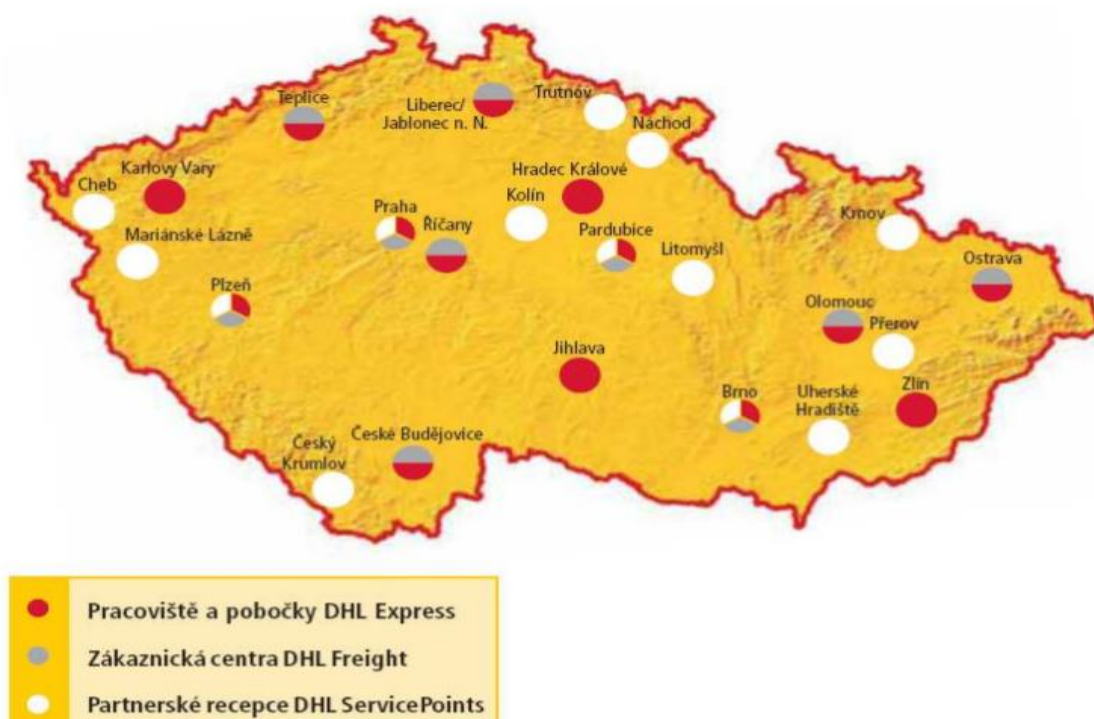
Zaměstnanci	380 000
Země působení	Více než 220
Dopravní prostředky	103 573
Doručené zásilky (ročně)	8 588 000 000
Příjmy v roce 2019	63 341 000 000 euro

Tab. 1 – Vybrané údaje o DHL

#### 4.1.1. DHL v České republice

DHL působí na českém trhu od roku 1986. Již v době existence Československa společnost začala poskytovat své služby prostřednictvím firmy Čechofracht, v té době byla poskytovatelem komplexních logistických služeb. V roce 1991 již DHL provozovala vlastní pobočku v Praze. Od roku 2003 se firmy DHL International a DANZAS sloučily. Zhruba o rok později byly založeny dvě firmy – DHL Express (Česká republika) a DHL Logistics (Česká republika).

#### 4.1.2. Pobočky DHL ČR



Obrázek 7: Mapa působení DHL ČR (zdroj: [www.dhl.cz](http://www.dhl.cz))



## 4.2. Firma UPS



Obrázek 8: Logo UPS (Zdroj:www.ups.cz)

Společnosti UPS byla založena od roku 1907. Stejně jako DHL nebo FedEx firma byla založena v USA. Již v roce 1907 existovaly poměrně vysoké požadavky na soukromé kurýrní služby, a proto James E. Casey se rozhodl založit firmu s názvem American Messenger Company.

Průlomový byl rok 1919, kdy firma rozšířila své působení mimo Seattle a změnila svůj název na United Parcel Service (UPS). V roce 1929 začíná využívat leteckou dopravu, v roce 1931 byla tato služba ukončena. V roce 1953 se UPS vrací k využití leteckých služeb pro přepravu balíků. Služba byla nazvána Blue Label Air. Na mezinárodní trh UPS vstoupila v roce 1975 a své mezinárodní působení započala v kanadském Torontu. Následující rok začala poskytovat své služby i v Západním Německu. V roce 1989 UPS rozšiřuje své služby do Afriky, Asie, Evropy, a na Střední východ. Od roku 1994 se spouští web ups.com. V dnešní době firma organizuje přepravu dokumentů a malých zásilek ve více než 200 zemích.

Zaměstnanci	495 000
Země působení	Více než 220
Dopravní prostředky	Přibližně 125 000
Doručené zásilky (ročně)	5 500 000 000
Příjmy v roce 2019	61 000 000 000 euro

Tab. 2 – Číselné hodnoty UPS (zdroj: [www.ups.com](http://www.ups.com))

### 4.2.1. Firma UPS v ČR

Firma UPS začala působit na českém trhu od roku 1999. Provozuje 4 logistická centra ve městech, jako jsou Praha, Brno, Ostrava, Plzeň. Porovnáme-li DHL a UPS, je na první pohled zjevné, že počet poboček, následně vozový park a počet zaměstnanců je o dost menší. Mají zhruba 150 dopravních prostředků. UPS se podobá firmě FedEx, a to v tom, že převážně přepravuje velký objem zboží z USA do ČR a zpět. Rovněž zajišťuje přepravu mezi ČR a západní Evropou.

### 4.3. Firma DB SCHENKER



Obrázek 9: Logo DB SCHENKER (Zdroj:www.dbschenker.com)

Průběh firmy, která se přeměnila v globálního špičkového poskytovatele logistických služeb, započal v 19. století Gottfried Schenker, když začal realizovat nákladní přepravu po železnici. [13]

Německá železnice Deutsche Bahn AG integruje v roce 2002 Stinnes AG a Schenker AG do své obchodní struktury. Jedná se o dva celosvětově uznávané lídry v oblasti poskytování logistických služeb. [13]

#### **Začátek obchodní činnosti**

**1872** Gottfried Schenker zakládá ve Vídni, v Rakousku společnost Schenker & Co. [13]

**1874** Založení poboček v Budapešti, v Bukurešti a v Praze. [13]

#### **Vývoj společnost ve 20. století**

**1901** Gottfried Schenker umírá ve Vídni a nástupcem ve společnosti se stává jeho adoptivní syn Dr. August Schenker-Angerer. [13]

**1918** Po skončení První světové války se Schenker zaměřuje na expresní doručování zásilek, regionální nákladní přepravu, stěhovací služby a logistické služby pro výstavy a veletrhy. [13]

**1922** První letecká nákladní přeprava v Německu. [13]

**1931** Schenker je převzat Německými železničními dráhami. První námořní nákladní přeprava v kontejnerech. [13]

**1947** Založení dceřiné společnosti v USA, která se stává základem k realizaci mezinárodní letecké nákladní přepravy ve velkém. [13]

**1972** Schenker se stává oficiálním nákladním přepravcem pro Olympijské hry v Mnichově. Došlo k zavedení do praxe pojmů JETcargo, SEAcargo a Eurocargo jako obchodní značky pro velkoobjemovou leteckou, námořní, železniční a silniční nákladní přepravu. [13]

**1991** Stinnes AG získává většinový podíl ve společnosti Schenker od německé železnice Deutsche Bundesbahn a rozděluje Schenker na dvě společnosti: Schenker International (pro leteckou a námořní nákladní přepravu) a Schenker Eurocargo (pro pozemní nákladní přepravu po Evropě). [13]

**1997** Společnost Schenker AG upevňuje svou pozici na trhu a vytváří tři nové obchodní společnosti: Schenker Logistics, Schenker International a Schenker Eurocargo. Díky investicím do akcií švédské společnosti BTL-AB v Göteborgu vzniká v Evropě vedoucí poskytovatel přepravních a logistických služeb. [13]

**2000** Otevření integrovaného logistického centra v Rotterdamu. Schenker, Inc. je jmenován oficiálním logistickým partnerem pro zimní olympijské hry v roce 2002 v Lake City. Schenker a Deutsche Bahn navazují spolupráci v oblasti železniční přepravy. [13]

**2003** Oficiální poskytovatel logistických služeb pro MOV v rámci nákladní přepravy a celních služeb pro olympijské hry (2004 v Aténách, 2006 v Turínu a 2008 v Pekingu). Integrace společností Schenker a Joyahu ve Francii. [13]

**2015** DB Schenker se stává partnerem akce MERCEDES AMG PETRONAS a nese odpovědnost za realizaci logistických služeb pro tým Formule 1 po celé Evropě. DB Schenker nadále posiluje své logistické služby v oblasti e-commerce zavedením robotického systému Carry Pick pro automatizovanou manipulaci a balení zboží [13]

Zaměstnanci	Více než 76 900
Země působení	Více než 200
Dopravní prostředky	55 000
Doručené zásilky (ročně)	2 500 680 000
Příjmy v roce 2019	44 400 000 000

Tab. 3 – DB SHENKER v číslech ([www.dbschenker.com](http://www.dbschenker.com))

#### 4.3.1. DB SCHENKER v ČR

DB Schenker je jedním z předních světových poskytovatelů integrovaných logistických řešení a globálních expedičních služeb. Zajišťuje mezinárodní výměnu zboží formou silniční, železniční, letecké a námořní přepravy. Je odbornou společností na řízení dodavatelského řetězce a poskytování komplexních logistických řešení - od přeprav, skladování a distribuce až po řízení toku informací. Kromě inovačních řešení nabízí komplexní služby, individuální a profesionální přístup k zákazníkům. [13]

V České republice je DB Schenker zastoupen již od roku 1991, a to prostřednictvím SCHENKER spol. s r.o. Společnost zaměstnává 1 800 kvalifikovaných spolupracovníků na 22 pobočkách ve všech regionech země. Díky tomu DB Schenker je schopna pružně reagovat na požadavky své klientely. [13]

V roce 2017 společnost dosáhla obrátu ve výši 6,18 miliard korun a přepravila 1 481 527 zásilek, jejichž celková hmotnost se pohybovala kolem 2 331 222 tun. V oblasti skladové logistiky společnost nabízí zákazníkům dohromady přibližně 180 000 m<sup>2</sup> plochy. [13]

#### 4.4. Ewals Cargo Care



Obrázek 10: Logo Ewals Cargo Care (Zdroj: [www.ewals.com](http://www.ewals.com))

**1906** Společnost EWALS CARGO CARE založil roku 1906 Alfons G. Ewals a dnes je ryze rodinnou společností řízenou již čtvrtou generací rodiny Ewals. Hlavní sídlo firmy se nachází v nizozemském Venlu.

**1950** Během rekonstrukce Evropy po druhé světové válce zažil Ewals rychlý růst zejména v Německu, kde bylo třeba přestavět ocelářský a chemický průmysl.

**1974** Zákazníci jako Vauxhall, Ford a KNP svěřili společnosti Ewals podstatně více obchodních činností, čímž se rychle zvýšila potřeba rozšířit služby do Velké Británie. Tato nová území se stávají součástí evropské sítě Ewals, která dnes slouží mnohem většímu počtu zákazníků.

**1984** Jako jeden z prvních kroků k vytvoření Multimodální sítě společnosti byla spuštěna implementace služeb Roll-on, Roll-off bez doprovodu mezi Spojeným královstvím a Nizozemskem, Belgií a Německem, což vytváří mnoho nových příležitostí.

**1990** Představení přívěsu Mega ve spojení s automobilovým průmyslem je obrovským krokem v optimalizaci dopravy. Tento inovativní přívěs má kapacitu 100 m<sup>3</sup> a je schopen stohovat manipulační jednotky až do vnitřní výšky 3 metrů. Považuje se za ideální řešení pro lehčí náklad s větším objemem.

**1994** Ewals Transport and Cargo Care byly sjednoceny a společně se staly společností Ewals Cargo Care. Takový přístup umožňuje kombinovat odborné znalosti společnosti Ewals Transport v kontinentální silniční dopravě, řízení nákladní dopravy a skladování, s rozsáhlými službami společnosti Cargo Care Ro-Ro mezi Spojeným královstvím, Skandinávií a zbytkem kontinentální Evropy. Nová společnost dále zvyšuje multimodální možnosti v rámci sítě Europea.

**2004** Společnost Ewals Cargo Care, která se přizpůsobuje vzestupu stále složitějších toků zboží a informací, založila řídicí věž, která optimalizuje dodavatelské řetězce orientované na příchozí i odchozí trhy.

**2008** Společnost Ewals Cargo Care uvedla na trh multimodalitu evropské sítě ještě dále a v roce 2008 uvedla na trh přívěs Mega Huckepack. S touto inovací byla představena multimodální jednotka, která se dokonale hodí pro silniční, železniční a pobřežní dopravu.

**2017** Aby se pokračovalo v rozšiřování spojení Ewals Cargo Care ve střední a východní Evropě, byly otevřeny nové kanceláře v Rakousku, Maďarsku a Chorvatsku.

**2018** Společnost se snaží přizpůsobit těm podstatným změnám, ke kterým dochází ve světě a v odvětví, kde společnost působí. Společnost nejen přijímá novou vzniklou situaci, ale usiluje o kontrolu vývoje nových iniciativ, které jsou užitečné pro zákazníky.

#### **4.4.1. Ewals Cargo Care v ČR**

EWALS CARGO CARE CZ - česká pobočka byla založena v roce 1991. V současnosti působíme na 14 místech v rámci České republiky. Společnost Ewals Cargo Care poskytuje na českém trhu spediční, přepravní a logistické služby, domácí i mezinárodní, zejména pro zákazníky společností

působících v oblasti automobilového průmyslu od roku 1991. Pobočka ústřední společnosti Ewals Cargo Care BV v Holandsku společně s dalšími pobočkami ve většině evropských zemí umožňuje zaměstnancům podniků využívat moderní technologie a vybavení kombinované se znalostí místních podmínek v České republice.

Český EWALS má sídlo v Praze a dále působí na dopravních pobočkách a logistických provozech v České Lípě, Brně, Liberci, Mladé Boleslavi a Bezděčíně, Pardubicích, Plzni a Ostravě. Společnost EWALS CARGO CARE je charakteristická svou otevřenou firemní kulturou a zájmem o profesionální i osobnostní rozvoj svých zaměstnanců. Firemní hodnoty EWALS CARGO CARE: Entrepreneurship - podnikatelský duch a vzájemná spolupráce, Customer - prozákaznický přístup, Craftsmanship – jde o dovednost, um a spolupráce na vysoké úrovni, Sustainability - odpovědnost v oblasti dlouhodobé udržitelnosti firmy Innovation - pozitivní postoj k efektivním inovacím a vývoji, Personal development - zájem o podporu rozvoje firemních zaměstnanců a záměr pracovat s lidmi jako s důležitým kapitálem společnosti má 200 až 500 zaměstnanců.

Working people	2 378
Countries	17
Vehicles	3 400
Parcels delivered per year	1 241 000
Revenue per 2019	600 000 000

Tab. 4 – Ewals Cargo Care v číslech ([www.ewals.com](http://www.ewals.com))

## 5. Možnost objektivizace rozhodování



Obrázek 11: Rozhodování (Zdroj: [www.eduget.com](http://www.eduget.com))

Mimořádně důležitou roli pro pochopení podstaty a povahy manažerských rozhodnutí hraje identifikace faktorů ovlivňujících proces jejich vývoje a adopce. Protože rozhodování závisí jak na osobnosti tvůrce rozhodnutí a jeho psychologických charakteristikách, tak na objektivních podmínkách, lze všechny faktory ovlivňující tento proces rozdělit do dvou velkých skupin – osobní (subjektivní) a situační (objektivní). [12]

### 5.1. Osobní faktory

„Osobní faktory jsou určovány zvláštností mentálních procesů, podmínek a kvalit tvůrce rozhodnutí, které ovlivňují rozhodovací proces. Lze je tedy reprezentovat ve formě tří úrovní odpovídajících tradiční mentální struktuře osobnosti. Patří sem mentální procesy, mentální stavy a mentální vlastnosti.“ [12]

### 5.2. Situační faktory

Rozhodování závisí nejen na psychologických charakteristikách tvůrce rozhodnutí, ale také na situačních faktorech, tj. specifických okolnostech, za nichž se managementem přijímá rozhodnutí. Tato skupina zahrnuje faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace, které ovlivňují vývoj, hodnocení, výběr a implementaci alternativ. [12]

### 5.2.1. Vnější prostředí

Rozlišuje se dvě složky vnějšího prostředí, které mají různý dopad na činnost organizace a rozhodnutí o řízení. Říká se jim makroprostředí a bezprostřední prostředí (nebo podnikatelské prostředí) organizace. [12]

Makroprostředí zahrnuje faktory, které mají nepřímý dopad na organizaci. Patří sem ekonomické podmínky, politika, právo, sociokulturní, technologické, přírodní a geografické faktory. [12]

- **Ekonomické podmínky** – jsou obecnou úrovní ekonomického rozvoje, tržních vztahů a konkurence. Stav ekonomiky je obvykle posuzován podle hodnot makroekonomických ukazatelů, jako je velikost hrubého národního produktu, inflace, rozpočtový deficit, nezaměstnanost, daňové sazby, produktivita práce, mzdy a další. [12]
- **Politika** – je činnost vládních orgánů, politických stran, veřejných organizací. Politika má silný vliv na obchodní aktivity organizací. Při důležitých manažerských rozhodnutích by vedoucí organizace měli mít jasnou představu o tom, jak stabilní je politická situace, zda dojde ke změně moci a politických vůdců, jaké oblasti činnosti a odvětví hospodářství budou podporovat. Porozumění těmto a mnoha dalším otázkám pomáhá rozvíjet správné scénáře a přijímat příslušná rozhodnutí, aby došlo k využití příznivé politické situace, nebo aby se naopak zabránilo velkým ztrátám v důsledku její zhoršení. [12]
- **Právo** – jedná se o zákony a další právní akty, které stanoví přijatelné normy obchodních vztahů, práva, povinnosti a odpovědnosti organizací. V procesu manažerských rozhodnutí fungují právní faktory jako právní omezení regulující činnost organizací. To může zahrnovat zejména omezení určitých typů činností, podmínky pro uzavírání a provádění smluv, provádění obchodních operací, formy a metody ochrany zájmů apod. [12]
- **Sociokulturní faktory** – jsou sociální jevy a procesy, které se vyskytují ve společnosti a ovlivňují činnost organizací. Tato skupina faktorů zahrnuje sociální strukturu společnosti, demografické charakteristiky (např. porodnost, průměrnou délku života a růst populace, migraci, obecnou úroveň vzdělání a kultury), jakož i sociální tradice, hodnoty, morální standardy, životní styl, návyky, postoj pracovat, preference a psychologie spotřebitele. [12]



- **Technologie** – je obecná úroveň vývoje a současný stav vědy a techniky dosažený ve společnosti. Technologické faktory nevyhnutelně ovlivňují přijímání důležitých rozhodnutí souvisejících s rozvojem organizací, vývojem nových druhů zboží, zlepšováním funkčních procesů, zaváděním nových technologií řízení. Vedoucí organizací musejí znát slibné oblasti základní a aplikované vědy, sledovat všechny změny na trhu nových technologií, aby je mohli včas využít ve svých činnostech, aby získali konkurenční výhody. [12]
- **Přírodní a geografické faktory** – to jsou klimatické podmínky, rezervy přírodních zdrojů, ekologické podmínky a katastrofické přírodní jevy. Vliv těchto faktorů nelze podceňovat. Hrají významnou roli v rozhodovacích procesech o umístění podniků, výrobních technologií, jakosti výrobků, způsobů dodání zboží. Řešení těchto a dalších problémů je spojeno s velkými výdaji a s využitím většího objemu zdrojů, a proto vyžaduje důkladnou analýzu přírodních podmínek, ve kterých organizace působí. [12]
- **Konkurenti** – jsou to organizace a jednotlivci, kteří se zabývají podnikatelskou činností a prodávají své zboží na stejných trzích. Konkurenti ovlivňují přijímání kritických rozhodnutí o výběru strategie společnosti, cílových segmentech trhu, vývoji nových produktů, jejich umístění na trh, stanovení cen, zavedení nových technologií, kapitálových investic, rozvoji konkurenční strategie a atd. [12]
- **Infrastruktura** – je součástí podnikatelského prostředí, které organizaci poskytuje pracovní, finanční, informační zdroje a poskytuje jí nezbytné služby, jako je audit, pojištění, bezpečnost, reklama, konzultace atd. Na tomto základě infrastruktura obvykle zahrnuje trh práce (náborové agentury, služby zaměstnanosti, vzdělávací instituce, burzy práce), finanční organizace (banky, burzy, investiční společnosti), poradenské firmy, pojišťovny, dopravní organizace, bezpečnostní společnosti, informační služby, reklamní agentury, média. [12]
- **Státní a komunální organizace.** Patří sem státní a obecní zákonodárné a výkonné orgány, daňový inspektorát a policie, nadace, soudy a další organizace, které vykonávají různé funkce státní kontroly a regulace vztahů s veřejností. [12]
- **Mezinárodní sektor.** Tato skupina faktorů podnikatelského prostředí spojuje zahraniční spotřebitele, dodavatele, konkurenty, investory, partnery, kteří komunikují s organizací a mají na ni přímý dopad. [12]

### 5.2.2. Vnitřní prostředí

V procesu manažerských rozhodnutí je každý vůdce nucen brát v úvahu nejen vnější faktory, ale také situaci, která se v organizaci vyvinula. Tato situace je charakterizována souborem interních faktorů nebo proměnných, které zahrnují cíle, strukturu, kulturu, procesy a zdroje organizace.

- **Cíl** – je mentální očekávání vůdce ohledně požadovaného výsledku budoucích akcí. Jak řekl Aristoteles, cílem je „to, pro co něco existuje“. Organizace existuje k dosažení svých cílů, které řídí její činnosti a určují obsah všech manažerských rozhodnutí. [12]
- **Struktura organizace** – je souhrn nejstabilnějších vztahů, které zajišťují fungování a rozvoj organizace jako sociálního systému. Struktura organizace zahrnuje čtyři typy prvků: strukturální vazby (řídící orgány, jednotky, jednotliví zaměstnanci); vztahy (horizontální a vertikální); úrovně struktury (vyšší, střední a nižší); pravomoci (lineární a personální). Různé kombinace těchto prvků definují širokou škálu organizačních struktur. Procesy manažerského rozhodování vždy probíhají v rámci určité organizační struktury, nejsou „prosté“ struktury, která ovlivňuje jak rozhodovací metody, tak kvalitu těchto rozhodnutí. [12]
- **Organizační procesy** – lze rozdělit do dvou skupin – funkční procesy a procesy řízení. Funkční procesy jsou souborem vzájemně propojených operací zaměřených na dosažení cílů organizace. Činnosti organizace mohou zahrnovat velké množství funkčních procesů, ale mezi nimi lze obvykle rozlišovat pět hlavních typů: výroba, marketing, finance, lidské zdroje, výzkum a vývoj. Procesy řízení organizace jsou tradičně rozděleny do dvou tříd – funkce řízení a procesy „spojování“. Mezi řídicí funkce se obvykle rozlišuje například plánování, organizace, motivace a kontrola. Každá z nich je implementována pomocí „propojovacích“ procesů, které zahrnují výměnu informací a přijímání rozhodnutí managementu. [12]
- **Zdroje organizace** – činnosti jakékoli organizace mohou být reprezentovány jako proces získávání zdrojů z vnějšího prostředí, jejich zpracování a přeměna na produkty nebo služby, které jsou „přeneseny“ zpět do vnějšího prostředí. Zdroje přicházející z vnějšího prostředí se tak stávají nejdůležitější součástí vnitřního prostředí organizace a představují klíčový faktor ovlivňující její účinnost. Pro život organizace existuje sedm typů zdrojů: lidé, materiály, energie, finance, informace, technologie a čas. Kvalita a kvantita těchto zdrojů musí být v rozhodovacím procesu vždy zohledněna, aby byly nejen realistické, ale také zajistily dosažení cílů řízení organizace. [12]

Specifické hodnoty faktorů vnějšího a vnitřního prostředí organizace tvoří rozhodovací situaci. Je však třeba poznamenat, že situační faktory mohou hrát různé „role“ v procesu manažerských rozhodnutí. Ve většině případů hrají roli omezení, která ovlivňují tvorbu mnoha přijatelných řešení. V tomto ohledu lze rozlišit následující typy omezení, která by měla být zohledněna při vývoji alternativ:

- **Environmentální omezení.** Patří sem omezení makroprostředí – ekonomické, politické, právní, sociokulturní, technologické, přírodní, jakož i omezení podnikatelského prostředí spojená s chováním spotřebitelů, dodavatelů, konkurentů, infrastruktury, státních a obecních organizací.
- **Omezení vnitřního prostředí.** Tato omezení odpovídají základním prvkům vnitřního prostředí organizace. Patří sem cílená, strukturální, kulturní, procesní a zdrojová omezení. Zejména je možné mezi zdroji vyčlenit omezení lidských zdrojů, materiálu, energie, finančních, informačních, technologických a dočasných.

V procesu hodnocení a výběru alternativ hrají situační faktory roli proměnných nebo parametrů, které ovlivňují získávání odhadů výkonových ukazatelů. A konečně v procesu implementace rozhodnutí fungují situační faktory jako rušivé vlivy, které vedou k odchýlení skutečných odhadů výkonových ukazatelů od očekávaných hodnot. Manažerská rozhodnutí jsou tedy složitým mentálním a organizačním procesem, který je ovlivňován velkým množstvím faktorů v důsledku psychologických charakteristik osobnosti vůdce i specifické situace při rozhodování. K dosažení úspěchu proto musí vedoucí organizace nejen chtít, ale také být schopen činit rozhodnutí, tj. vědomě se rozhodovat o alternativních možnostech, přičemž zohlední znalosti o sobě a znalosti o situaci, ve které se nachází.

### **5.3. Klasifikace nejistých faktorů**

Jednou z nejcharakterističtějších vlastností rozhodovacího procesu managementu je to, že k němu dochází pod vlivem nejistých faktorů. Jak je uvedeno výše, jedná se o faktory nebo proměnné, jejichž hodnoty nejsou známy nebo nejsou zcela známy. Pokud je rozhodovací proces ovlivňován nejistými faktory, pak mluví o rozhodování v podmínkách nejistoty. Obecně by se nejistota v rozhodovacím procesu měla chápat jako přítomnost několika možných výsledků alternativ. Pokud každá alternativa vede pouze k jednomu možnému výsledku, pak mluví o rozhodování za podmínek jistoty. Zvážit klasifikaci nejistých faktorů lze dvěma způsoby – zdrojem a povahou nejistoty. Podle zdroje nejistoty se rozlišují faktory nejistoty prostředí a faktory nejistoty osobnosti.

## 5.4. Nejistota prostředí

Nejistota prostředí vzniká, když nejsou definovány žádné situační faktory, které mají vliv na proces manažerských rozhodnutí. V tomto případě se tedy dá hovořit také o nejistotě rozhodovací situace. Nejistota prostředí je způsobena dvěma hlavními důvody.

- Za prvé, vzniká v přítomnosti úmyslné opozice od jiných osob nebo organizací, jejichž způsoby jednání nejsou známy. V tomto případě se mluví o „účelném“ prostředí a nejistota spojená s tím, kvůli chování ostatních, kteří sledují své vlastní cíle, se nazývá nejistota chování. Protože rozhodování v takových situacích je založeno na použití principů teorie her, nazývá se tento druh nejistoty také hraním. Nejvýraznějším příkladem herní nejistoty je chování konkurentů. Tato skupina faktorů také zahrnuje chování lidí a skupin patřících ke stejné organizaci, ale nachází se v ní na různých úrovních hierarchie.
- Za druhé, environmentální nejistota vzniká kvůli nedostatečné znalosti některých jevů, které jsou objektivní povahy a doprovázejí proces manažerských rozhodnutí. V tomto případě dochází k tzv. vzniku objektivního prostředí a nejistota s ním spojená se nazývá přirozená. Příkladem takové nejistoty jsou ekonomické podmínky, politické prostředí, chování spotřebitelů, sociokulturní, přirozeně geografický a další faktory, které jsou považovány za nejisté, ale nemají povahu vědomé opozice.

## 5.5. Osobní nejistota

Nejistota, která doprovází rozhodovací proces, může být způsobena nejen situací, ale také osobností tvůrce rozhodnutí. Faktem je, že objektivně může být rozhodovací situace dobře definována a předvídatelná, ale subjektivně může vypadat jako nejistá. Důvodem je skutečnost, že různí lidé nejednoznačně vnímají stejnou situaci, nemají dostatečné znalosti a zkušenosti, přemýšlejí nekonzistentně a jasně nevyhodnocují důsledky alternativ atd. V tomto ohledu se mluví o osobní nejistotě, která se chápe jako nejistota mentálních procesů, podmínek a osobnostních rysů.

Zejména lze hovořit o projevech osobní nejistoty, jako je nejistota vnímání, myšlení, paměti, představivosti a emočních stavů. Kromě toho má nejistota mentálních vlastností, která se obvykle projevuje jako nejistota preferencí a nejistota nároků tvůrců rozhodnutí, významný dopad na rozhodování. Z tohoto důvodu často vzniká cílová nejistota, která je vyjádřena nejasným, vágních formulací rozhodovacího orgánu rozhodovacího cíle nebo přítomností několika protichůdných cílů. Příkladem cílové nejistoty je touha vedoucího společnosti zajistit, aby v důsledku obchodní

transakce bylo dosaženo maximálního zisku na minimální úrovni rizika, což je v reálném životě jenom zřídka dosažitelné a představuje extrémně protichůdné požadavky na kvalitu rozhodnutí vedení.

## 5.6. Náhodnost faktorů

Druhým znakem klasifikace nejistých faktorů je povaha nejistoty. Z tohoto důvodu jsou rozlišovány náhodné faktory a faktory nestochastické povahy. Mohou být označeny za náhodné faktory.

- **Náhodné faktory.** Mezi náhodné faktory patří ty nejisté faktory, které při hromadné produkci mají vlastnost statistické stability a jsou popsány určitým zákonem o rozdělení pravděpodobnosti. Pravděpodobnost je chápána jako míra možnosti náhodné události a mění se v rozsahu od 0 do 1. Pokud je známo, že se určitá událost stane jistě, pak se nazývá spolehlivá a pravděpodobnost takové události se považuje za 1. Pokud je známo, že se některá událost nevyskytne nikdy, pak se to nazývá nemožné a jeho pravděpodobnost je 0. V obecném případě by součet pravděpodobností všech možných událostí měl být roven jedné.
- **Ne náhodné faktory.** Mezi náhodné faktory patří neurčené faktory, které nemají vlastnost statistické stability a nejsou popsány žádným zákonem o rozdělení pravděpodobnosti. Proto nelze určit pravděpodobnost určitých událostí spojených s dopadem těchto faktorů. V tomto případě se mluví o rozhodování za podmínek nestochastické nejistoty. Tento druh nejistoty vzniká, když faktory, které je třeba vzít v úvahu v přírodě, nejsou popsány žádným zákonem o distribuci nebo jsou tyto faktory tak nové a složité, že není možné získat o nich dostatečně spolehlivé informace.
- V důsledku toho nelze s požadovanou přesností určit pravděpodobnost toho, že dané faktory budou mít určitý význam. Jinými slovy, nestochastická nejistota je neznámá, která je způsobena nedostatkem informací o osobních nebo situačních faktorech, které nedodrží zákony teorie pravděpodobnosti. Mezi takové faktory patří například variabilita duševních stavů DM, její individuální duševní vlastnosti, nejasné nebo protichůdné cíle činnosti, chování konkurentů a dodavatelů, změny ekonomických a politických podmínek, vznik nových technologií, zákony a vládní rozhodnutí.

## 6. Srovnávací analýza vybraných společností

Pro mezipodnikové srovnání společnosti autor této práce jako zdroj zvolil webovou stránku Věřejný rejstřík (Portal justice).

Zprvė v databázi ARES (Ministerstvo financí ČR) byly vyhledány informace, týkající se zvolené společnosti Rhenus Logistics s.r.o. NACE kod. Je to kod, který označuje hlavní činnost společnosti. V případě Rhenus Logistics s.r.o. je to kod 00: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

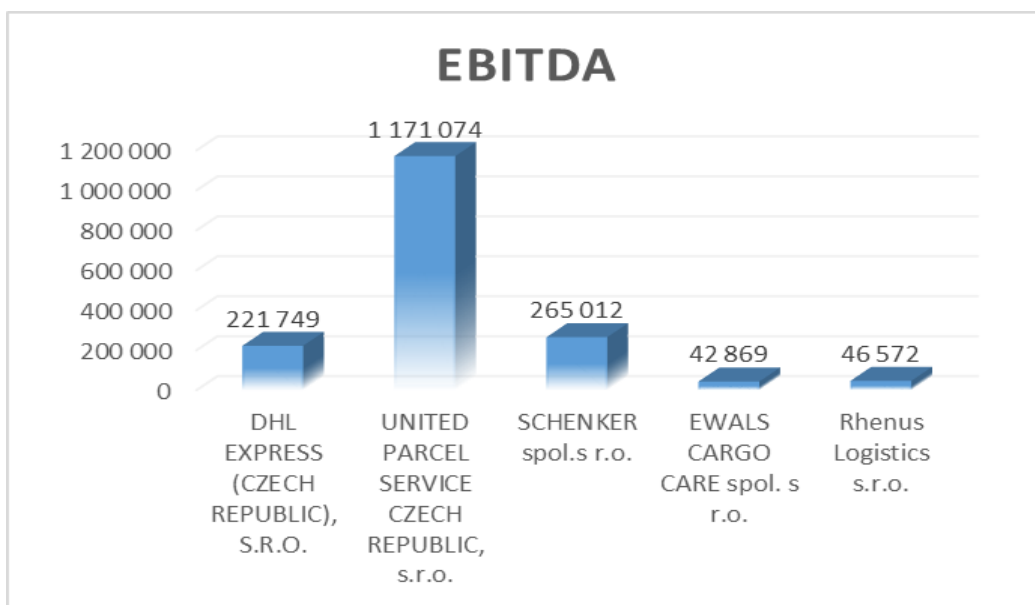
Dále do vyhledávání na Veřejném rejstříku byly zadány názvy společnosti, které byly porovnávány. A z účetních závěrek roku 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 byla vzata data pro srovnání ukazatelů jednotlivých společností.

Společnost	Obrat	Celková aktiva	Zisk po zdanění	Rok založení	Počet zaměstnanců
DHL EXPRESS (CZECH REPUBLIC), S.R.O.	7 582 324	1 898 953	175 825	1998	1000 - 1499
UNITED PARCEL SERVICE CZECH REPUBLIC, s.r.o.	5 560 049	3 512 996	945 073	1998	250 - 499
SCHENKER spol.s r.o.	6 884 474	3 031 324	188 161	1994	1000 - 1499
EWALS CARGO CARE spol. s r.o.	2 299 874	613 010	34 184	1991	250 - 499
Rhenus Logistics s.r.o.	1 342 683	477 335	39 345	1993	100 - 199

Tab. 5 – Srovnání 5 společností za rok 2019 (or.justice.cz)

Jak lze vidět z tabulky, podle ukazatele obratu má Rhenus Logistics s.r.o. nejnižší pozici ze všech 5 sledovaných firem. Mezi ostatními společnostmi je sledován relativně velký rozdíl.

V hodnotě celkových aktiv Rhenus Logistics s.r.o. se nachází na nejnižší pozici v pořadí firem.



Graf: EBITDA, vlastní výpočet(or.justice.cz)

EBITDA je ukazatel zisku před zdaněním, zatímco ukazatel úroků a odpisů (Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges) je to ukazatelem EBIT zvýšeným o odpisy. [14]

#### **Výpočet EBITDA:**

$$\text{EBITDA} = \text{EBIT} + \text{odpisy}$$

V podniku ho využívá např. CFO (finanční ředitel) ve finanční analýze při analýze poměrových ukazatelů. Při standardní finanční analýze firmy se ale příliš nepoužívá. Vzhledem k tomu, že vylučuje daňové a úrokové zatížení, tak se používá pro mezinárodní srovnání ziskovosti firem. Je to tedy celkem přesný a mezinárodně srovnatelný výsledek hospodaření firmy. Na druhou stranu vzhledem k tomu, že se nebere v úvahu daně a úroky, jedná se o poměrně zkreslený pohled na skutečné cashflow firmy. [14]

Přitom, že Rhenus Logistics s.r.o. nepatří mezi společnosti s největšími aktivy a ve srovnání obratu je posledním místě, ziskovost firmy je na posledním místě. Společnost Rhenus Logistics s.r.o. tedy očividně na rozdíl od jiných společností lépe zvládá řízení nákladovosti.

## 7. Návrh optimalizace a možných racionalizačních opatření logistické firmy

Hlavním cílem řady společností je optimalizace vnitropodnikových procesů. Ta se zpravidla zaměřuje na výrobní neboli na logistické procesy a nastavením materiálových toků, které souvisí s vhodným rozmístěním pracovišť. V různých společnostech navrhované opatření mají různou úspěšnost, což je to dané tím, že jakékoliv činnosti v podniku se vzájemně ovlivňují a nelze říct předem, jaký bude výsledek navrhovaných opatření.

### 7.1. Základní hodnocení situace a návrh racionalizačních opatření



Obrázek 12: Graf optimalizace (Zdroj: [www.abweb.cz](http://www.abweb.cz))

Rhenus Logistics je společnost, která působí v různých oborech, což může v krizové situaci být pouze výhodou. Například během koronakrizy se značnými problémy začalo potýkat automobilové odvětví, protože závody přestaly, ale přitom výroba antiseptik nebo podobných chemických prvků naopak byla značně zvýšena. Proto diverzifikace oborů působení může pomoci jakékoliv firmě přežít vzniklé současné krizové období.

Firma nabízí široké spektrum služeb, které obstarává (např. dopravní logistika, skladová logistika, přístavní logistika, projektová řešení, doručení domů, služby s přidanou hodnotou). Více způsobů dopravy, kterou Rhenus Logistics zajišťuje, poskytuje jí možnost bez jakýchkoliv obtíží obstarat přepravu různého druhu zboží odkudkoliv a kamkoliv během krátké doby.

Když je porovnáno několik společností - Rhenus Logistics, Ewals Cargo Care, DB Schenker, DHL Express, UPS, tak je zřejmé, že firmy mají ukazatele, které se významně liší. Například podle obrátu firmy mají dost velký rozdíl. Zásadní předností firmy Rhenus Logistics oproti jiným konkurentům, je druh oboru, ve kterém firma působí na českém trhu.



Jelikož DHL Express je nejen lídrem výše zmíněné tabulky, ale i světovou špičkou v poskytování logistických služeb, zůstává hlavním konkurentem pro Rhenus Logistics společnost. Při porovnání společností DHL a Rhenus Logistics, na první pohled existuje zjevný rozdíl (viz tab.6 ).

Na základě provedené analýzy lze zavést několik opatření pro Rhenus Logistics:

- Jedním z možných opatření, které by bylo vhodné pro Rhenus Logistics, je zavést každoměsíční hodnocení a zkoušku kvalifikace pro své zaměstnance. Podle výsledků těchto testů bude možné určit osoby, které z pracovníků musejí absolvovat školení pro zaměstnance, resp. které z nich nenaplnují požadavky firmy, a tudíž firma s nimi má ukončit pracovní poměr.
- Z důvodu nedostatku pracovní síly, je dobré udržovat nejen Trainee program, který má Rhenus Logistics, ale založit svou vlastní školu logistiky, v níž bude firma schopna zaučit nastupující osoby pro své vlastní potřeby a k naplnění svých požadavků. Po absolvování této školy bude osoba přiřazena na určitou pozici ve firmě a bude pomáhat rozvoji Rhenus Logistics ve světě logistiky.

## **7.2. Optimalizační řešení pro Rhenus Logistics**

Jak už bylo řečeno, hlavním problémem celé logistiky v ČR zůstává nedostatek skladovacích ploch a velké náklady na toto skladování. [15] Firma Rhenus Logistics nedisponuje tak velkým počtem poboček ani logistických center, aby zajistila natolik velký objem nebo obrat zboží jako její konkurent DHL. Na rozdíl od DHL Express, která má až 14 logistických center, Rhenus Logistics má jenom 3 logistický centra,. Řešením tohoto problému by bylo zvětšení počtu skladovacích prostorů. Jednalo by se o řešení, které může být užitečné a výhodné.

Výhody většího počtu skladovacích prostorů:

- Možnost zvětšit každoroční obrat zboží v ČR
- Zlepšení skladovacích služeb
- Zkrácení dodacích lhůt

Hlavním optimalizačním řešením v celém tomto procesu, které by mohlo firmě pomoci, je spolupráce s jinými logistickými firmami, jinak řečeno využití outsourcingu. Lze tedy podepsat smlouvu s vybranou logistickou firmou o tom, že Rhenus Logistics bude využívat jejich skladovací prostor za předem stanovených podmínek. To umožní Rhenus Logistics rozšířit své působení na

českém trhu. Společnost nemusí pouze nabízet služby outsourcingu, ale může je využívat od jiných firem, aby expandovala na nové trhy a zlepšovala kvalitu svých služeb.

### 7.2.1. Outsourcing a jeho výhody



Obrázek 13: Princip outsourcingu (Zdroj: [www.chevinfleet.com](http://www.chevinfleet.com))

**Outsourcing** – je odmítnutí konkrétní společnosti samostatně vykonávat řadu nekritických obchodních funkcí nebo částí obchodních procesů a předávat je externímu dodavateli, který se profesionálně specializuje na poskytování těchto služeb. Outsourcing je zpravidla strategické rozhodnutí. Hlavní princip outsourcingu je „Nechávám za sebou jen to, co dělám lépe než ostatní, externímu dodavateli dávám to, co dělá lépe než ostatní.“ [16]

Outsourcing jako takový umožňuje zvýšit efektivitu podniku jako celku a používat volné organizační, finanční a lidské zásoby k vývoji nového směru působení. Jedná se o koncentraci sil, které nevyžadují zvýšenou pozornost. Podle informace Outsourcing Institute je outsourcing rozšířeným typem podnikové optimalizace.

V logistice outsourcing znamená pořízení služeb od třetí strany pro zásobování, přepravu zboží, jejich skladování a všechny obchodní procesy, které jsou spojeny s těmito procesy.

Výhody outsourcingu:

- Úspora práce – jelikož některé obchodní procesy se předávají partnerovi, eliminuje společnost potřebu udržovat své vlastní zaměstnance pro jejich řízení.
- Úspora peněz – díky tomu, že firma nezaměstnává žádné nové zaměstnance, firma nepotřebuje zaměstnávat vlastní pracovníky a splácet za ně sociální a zdravotní pojištění a nepotřebuje platit daně.

- Zvýšený výkon podnikání – tím, že firma předává část svoje práce jiné firmě, společnost šetří vlastní čas na to, aby rozvíjela svou hlavní činnost a zlepšovala kvalitu svých služeb.
- Žádné oficiální formální vztahy mezi firmou a odborníky – i při tom, že všechny odborníci pracují a vykonávají vlastní práci ve společnosti, nemá společnost žádnou zodpovědnost za ně.
- Vyloučení sporů a neshod se zaměstnanci – jestli zaměstnanec není s něčím spokojen, může podat stížnost pouze svému zaměstnavateli. Společnost platí partnerovi za určité služby a nezabývá se personálním managementem.

#### **7.2.1.1. Finanční výhoda outsourcingu**

Hlavní a největší výhodou outsourcingu je finanční výhoda. Každá firma se při rozhodování o určité optimalizaci orientuje podle její finanční výhodnosti pro podnik a podle toho, zda má provedení optimalizace pro daný podnik užitek a výhodu.

Pro lepší přehled o tom, proč je outsourcing opravdu tak výhodný a kde může společnost uspořit, lze provést základní porovnání útrat při klasickém vlastnictví například skladu a při využití outsourcingu skladových služeb.

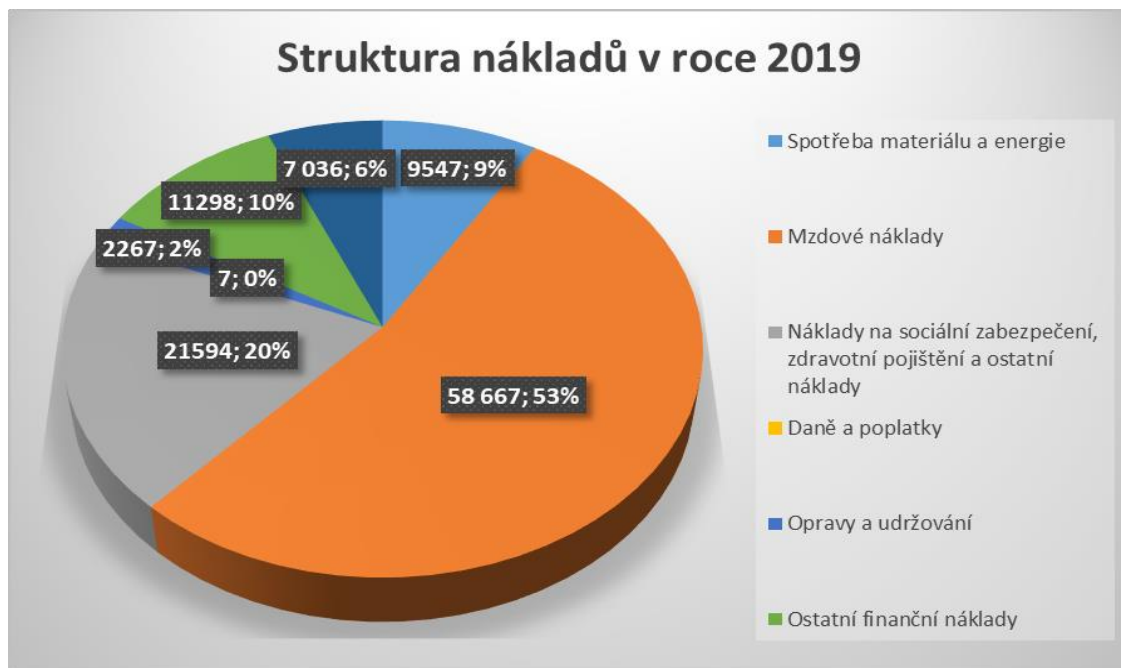
*„Skladování se významně podílí na tvorbě užitné hodnoty prostřednictvím času a místa. Skladování umožňuje, aby bylo zboží vyrobeno a uchováno pro pozdější spotřebu. Je vhodné zboží skladovat poblíž místa následné spotřeby, nebo místa další přepravy. Skladovací náklady vznikají v procesu skladování a uskladnění zboží a ve své podstatě jsou ovlivněny výběrem místa výrobních kapacit skladů podniku. Zahnují všechny náklady, které vznikají v návaznosti na změnu počtu nebo změnu umístění nákladů.“*

Celkové náklady na skladování vzniknou ze součtu variabilních a fixních nákladů (za účetní období (nejčastěji jeden rok)). Fixní náklady – jsou náklady, které vznikají každodenně a nemění se, zatímco variabilní náklady jsou spojeny s tím, v jakém oboru působí společnost.

Základní porovnání finančních útrat (v tisících Kč)					
Vlastník skladu a skladových služeb (100%)			Outsourcing skladových služeb (100%)		
1	Spotřeba materiálu a energie	9 547, - (9%)	1	Každoroční platba za služby outsourcingu, které společnost využívá	66 260, - 60%
2	Mzdové náklady	58 667, - (53%)	2	-	-
3	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	21 594, - (20%)	3	-	-
4	Daně a poplatky	7, - (0,00244%)	4	-	-
5	Opravy a udržování	2 267, - (2%)	5	-	-
6	Ostatní finanční náklady	11 298, - (10%)	6	-	-
7	Ostatní provozní náklady	7 036, - (6%)	7	-	-
	Celkem	110 416, - (100%)		-	-

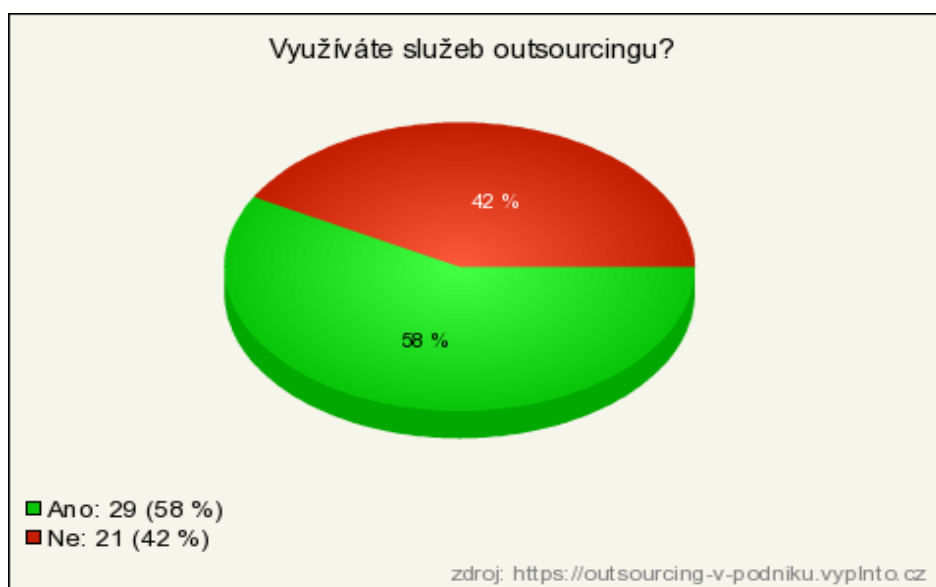
Tab. 6 – Základní porovnání útrat společnosti (Zdroj: vlastní tvorba)

Tabulka číslo 6 byla vytvořena jenom pro teoretický přehled a udává, kolik by mohl činit rozdíl mezi využitím outsourcingu neboli využitím a provozováním vlastního skladovacího prostoru.



Obrázek 14: Struktura nákladů (Zdroj: vlastní výpočet)

Z grafu je dobře vidět, že zásadní část všech nákladů (53 %) činí mzdové náklady. Podle tabulky je patrné, že využití outsourcingu může poskytnout finanční výhodu společnosti tím, že ušetří její peníze a zvýší objem přepravovaného zboží. Níže je uveden výsledek dotazníku, který byl proveden mezi 50 firmami. Výsledek procentuálně vyjadřuje, kolik osob využívá outsourcingu a kolik ne.



Obrázek 15: Výsledky dotazníku (Zdroj: [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz))

Z výsledků je možné poznat, že 58 % ze 100 % určitě preferuje outsourcing, což je značný počet dotázaných. Proto je možné s jistotou stanovit, že outsourcing je pro dotázané společnosti výhodný.

## 8. Ocenění rizik navrhovaných opatření a optimalizace



Obrázek 16: Rizika (Zdroj: [www.aau.at](http://www.aau.at))

Riziko je pojem, který označuje nejistý výsledek s možným nežádoucím stavem. Riziko znamená hrozbu, potenciální problém, nebezpečí vzniku škody, možnost selhání a neúspěchu, poškození, ztráty či zničení. Riziko tedy vyjadřuje určitou míru nejistoty, tedy pravděpodobnost dosažení výsledku, který je rozdílný od očekávaného. Rizika v organizaci souvisí především s okolním prostředím, inovacemi, změnami a se zdroji. Rizikům lze předcházet vhodným řízením, finanční dopady rizik lze zmírnit pomocí pojištění.

### 8.1. Rizika navržených opatření

Rizika prvního opatření:

- Riziko představuje skutečnost, že zaměstnanci nebudou nakloněni sledovat zvolenému postupu a budou chtít opustit firmu. A to s ohledem na to, že by ne každý zaměstnanec byl ochoten každý měsíc či jednou za tři měsíce absolvovat nějaké testy. Je to pro zaměstnance časová zátěž, jelikož se musí připravit na daný test, k čemuž nemusí být každý zaměstnanec ochoten. Určitý čas zabírá i následná kontrola testu apod.
- Dalším rizikem je objektivita hodnocení. Zda určité osobě byl dán skutečný počet bodů, které získala, zda bude ve společnosti na zaměstnance vyvíjen tlak, aby něco dělali, jinak dostanou špatné hodnocení.
- Riziko chyby ve výsledcích. Může se jednat čistě o lidskou chybu. Při každé kontrole zaměstnanců může dojít k chybě.

Rizika druhého opatření:

- Problematika obdržení povolení ke stavbě. Pokud se nejedná o stavbu, ale pouze o přestavbu, musí společnost schválit tuto přestavbu.
- Dalším velkým rizikem je to, že si student po studiu zvolí jinou společnost. Tohle riziko je nejvíce problematické, protože společnost skutečně musí přesvědčit studenta, že po studiu musí poté pracovat v Rhenus Logistics.
- Malý zájem o tuto školu. Ne všichni lidé budou chtít studovat nebo platit peníze za tuto školu, proto existuje riziko malého zájmu a v důsledku toho i nevýhodnosti školy pro společnost.

## 8.2. Rizika outsourcingu

Určitě nelze na 100% říci, že outsourcing je bezproblémový a nemá žádná rizika. Outsourcing má rizika stejně jako každá činnost při podnikání, ale disponující vlastními specifiky. Proč však dochází k přerušení partnerství? Všechny druhy rizikových faktorů, které vznikají v souvislosti se složitou outsourcingovou transakcí, znamenají, že existují důvody pro rozdělení buď během doby trvání smlouvy, nebo na jejím konci, a ne všechny z nich souvisí s plněním smluvních závazků.

Ve většině případů mohou obě strany předvídat okamžik, kdy bude jejich dohoda přirozeně uzavřena. Takovým koncovým bodem může být přerušení vztahů nebo rozhodnutí vrátit funkci (funkce) převedenou na externího dodavatele zpět společnosti nebo ji převést na nového partnera z důvodu změn požadavků zákazníků nebo změn v dodavatelské společnosti. Je ale nutné připravit se na skutečnost, že se poskytovatel služeb domnívá, že jeho partner nesplnil své povinnosti, a proto není třeba být překvapeným nevhodným a iracionálním chováním, když je zvolena jiná společnost.

Rizika outsourcingu:

- Riziko úniku informací – všechny podmínky důvěrnosti jsou předepsány ve smlouvě a oficiálně stanoveny, ale i tak přetrvává možnost úniku informací a dokázat účast partnera na zveřejňování interních informací o zákaznících je téměř nemožné.
- Mezi změny na straně dodavatele, které mohou vést k přerušení partnerství, patří nedostatek zdrojů, dovedností nebo dodávek. Stejně změny však mohou vyplynout z převodu vlastnictví podniku na dodavatele. Pověst v odvětví outsourcingu je



často spojována s možným přerušením smluv a konsolidací jednoho nebo více hlavních poskytovatelů služeb. To znamená, že v některých případech může společnost čelit skutečnosti, že její dohoda o outsourcingu jednoho dne přešla na dodavatele, se kterým společnost nechce spolupracovat nebo koho považuje za svého přímého konkurenta.

- Závislost na partnerovi – pověření výkonu určitých funkcí partnerovi znamená porušení firemní jednoty společnosti. Pokud partner nepřinese požadovaný výsledek, společnost utrpí ztráty.
- Nedostatek kontroly nad prováděním delegovaných obchodních procesů – vzhledem k tomu, že pracovníci, kteří nejsou zaměstnanci, se podílejí na řešení problémů, je docela obtížné sledovat kroky při jejich provádění zcela transparentním způsobem.
- Riziko špatného řešení problémů – podle svých vlastních prohlášení se partner označí za profesionála. Skutečnou kvalitu služeb lze posoudit až po skutečné práci.

## 9. Výsledky optimalizace a doporučení



Obrázek 17: Výsledky (Zdroj: [english.newsnationtv.com](http://english.newsnationtv.com))

V průběhu psaní této práce byly kompletně dokončeny všechny úlohy, které sloužily jako základ pro její psaní. Na základě prostudovaného materiálu byla provedena analýza. Ekonomický efekt odhalený při psaní práce potvrzuje relevanci zvoleného tématu, protože metody řízení logistických činností jsou univerzální povahy a s určitými předpoklady je lze aplikovat na společnosti různého druhu.

V rámci této práce bylo dosaženo cílů stanovených na začátku práce:

- Je provedena analýza specifikace podnikání logistické firmy a následně její SWOT analýza
- Analýza současné situace na trhu a krátký popis vybraných konkurentů
- Byla podrobně popsána možnost objektivizace rozhodování v logistice
- Bylo navrženo optimalizační řešení a několik opatření pro logistickou firmu
- Byla vypsána rizika navrženého opatření
- Byly uvedeny výsledky a doporučení

Co se týká výsledků navržené optimalizace a opatření pro logistickou společnost Rhenus Logistics, lze říct, že:

- Po provedení všech výše uvedených opatření bude mít společnost nejen dostatek prostředků, ale i času, který může využít k rozšíření oblasti svého působení.

- Ušetřený čas může firma využít k provedení výzkumu v oboru logistiky a vynalezení nových logistických technologií neboli k vývoji nových technologií, které by mohly pomoci ve skladování atd.
- Hlavním a nejzajímavějším bodem této optimalizace lze označit finanční stránku. Z finančního hlediska bylo detailně rozepsáno a ukázáno, že Rhenus Logistics při zavedení této optimalizace skutečně uspoří poměrně velké množství peněz, které bude možné využít k dalšímu zlepšení služeb podniku a k jeho dlouhodobému rozvoji.

## 10. Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] Gianpaolo Ghiani Gilbert Laporte Roberto Musmanno, *Introduction to Logistics Systems Management, Second Edition*, John Wiley & Sons, Ltd ©2013, ISBN 9781118492185, Dostupné také z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118492185>
- [2] Andrew Zacharakis, Stephen Spinelli, and Jeffrey A. Timmons, *Business Plans that Work: A Guide for Small Business, Second Edition*,
- [3] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0573-3.
- [4] Levkin, Gregory. *Logistika: Teorie a Praxe*. Rostov na Donu: Feniks, 2009. ISBN 978-5-222-15954-5
- [5] Ekaterina, Chytilová a Jaroslav Hubáček. *Logistický management*. ©Olomouc. Moravská vysoká škola Olomouc. 2008
- [6] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005. 266 s. ISBN 80-251-0504-0.
- [7] SIXTA Josef, Miroslav Žižka. *Logistika – používané metody*. Brno, Computer press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [8] EC Logistics. *Ec-logistics.ru* [online]. ©1997-2020 Dostupné z: <https://www.ec-logistics.ru/contacts>
- [9] Arutyunova D.V. *Strategické řízení*. Taganrok. 2010.
- [10] Rhenus Logistics. [Rhenus.com](https://www.rhenus.com) [online]. ©1993-2020 Dostupné z: <https://www.rhenus.com/cs/cz/sluzba-kontakt/tiraz/>
- [11] Elogistika. *Elogistika.info* [online]. <https://www.elogistika.info/je-outsourcing-logistickych-sluzeb-skutecne-univerzalni-reseni>
- [12] Ebooks.kz [online]. Dostupné z <http://ebooks.semgu.kz/content.php?cont=d;632>
- [13] DBSCHENKER. *dbschenker.com* [online]. Dostupné z: <https://www.dbschenker.com/cz-cs>
- [14] *Managementmania.com* [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zisk-pred-zdanenim-uroky-a-odpisy>

[15] Projektlogin.com [online]. Dostupné z <https://www.projektlogin.com/2020/03/19/developeri-se-vice-zameruji-na-redevelopment-brownfieldu/>

[16] Up-pro.ru [online]. Dostupné z <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/outsourcing.html>

[17] MAČÁK V., SIXTA J. Logistika teorie a praxe. Brno: CP Books. 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

[18] Aleph.cz [online] Dostupné z: <http://aleph.nkp.cz/publ/ktd/00000/04/000000471.htm>

## 11. Seznam obrázku

Obrázek 1.	Concept of the logistics managment
Obrázek 2.	Jednoduché dělení logistiky
Obrázek 3.	Rozdělení SWOT analýzy
Obrázek 4.	Mapa působení Rhenus Logistics v Evropě
Obrázek 5.	Graf služeb Rhenus Logistics
Obrázek 6.	Logo DHL Express
Obrázek 7.	Mapa působení DHL ČR
Obrázek 8.	Logo UPS
Obrázek 9.	Logo DB SCHENKER
Obrázek 10.	Logo Ewals Cargo Care
Obrázek 11.	Rozhodování
Obrázek 12.	Graf optimalizace
Obrázek 13.	Princip outsourcingu
Obrázek 14.	Struktura nákladů
Obrázek 15.	Výsledky dotázníku
Obrázek 16.	Rizika
Obrázek 17.	Výsledky

## 12. Seznám grafů

Graf 1. EBITDA, vlastní výpočet

## 13. Seznám tabulek

Tabulka 1.	Číselné hodnoty DHL
Tabulka 2.	Číselné hodnoty UPS
Tabulka 3.	Číselné hodnoty DB SCHENKER
Tabulka 4.	Číselné hodnoty Ewals Cargo Care
Tabulka 5.	Srovnání 5 společností za rok 2019
Tabulka 6.	Základní porovnání útrat společnosti