

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Analýza kurýrních služeb v ČR

Vypracovala: Mgr. Julia Průchová

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Ing. Radek Novák, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Analýza kurýrních služeb v ČR“
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 10. května 2007

Podpis

OBSAH

CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	5
ÚVOD	6
1 KURÝRNÍ SLUŽBY V „NOVÉ EKONOMICE“	7
1.1 TENDENCE A ZMĚNY	7
1.2 VYMEZENÍ CHARAKTERISTIK „STARÉ“ A „NOVÉ EKONOMIKY“	8
1.2.1 Důležitost přepravy a logistiky	9
1.2.2 Stadia přeměny ekonomiky ze "staré" v "novou"	10
1.3 VLIVY A PŘÍNOSY EXPRESNÍ PŘEPRAVY NA OBCHOD	11
1.3.1 Nižší skladové zásoby a přepravní náklady	11
1.3.2 Časově vymezené, spolehlivé doručení	11
1.3.3 Just in Time zvyšuje hodnotu podniku	11
1.3.4 Nárůst výrobní flexibility	12
1.3.5 Technologie čárových kódů	12
1.3.6 Revoluce Supply Chain	13
1.3.7 Zkrácení cyklu	14
1.3.8 Rychlost přístupu na trh	15
1.4 VLIVY A PŘÍNOSY EXPRESNÍ PŘEPRAVY PRO ZÁKAZNÍKY	15
1.4.1 Hodnota garantovaného, časově definovaného doručení	15
1.4.2 Nižší zákaznické ceny	16
1.4.3 Převzetí modelu Hub and Spoke	16
1.4.4 Více možností doručení	16
1.4.5 Větší výběr produktů a nákupních příležitostí	17
1.4.6 Zvýšené uspokojení zákazníků	17
1.4.7 Zákaznické přizpůsobení	18
1.4.8 Větší tržní síla	18
1.5 VLIVY A PŘÍNOSY EXPRESNÍ PŘEPRAVY NA LOGISTIKU	18
1.5.1 Spuštění expresní revoluce	18
1.5.2 Vytvoření nové logistické struktury	18
1.5.3 Posun oborových standardů	19
1.6 VLIVY A PŘÍNOSY EXPRESNÍ PŘEPRAVY NA EKONOMIKU	19
1.6.1 Propojení světového obchodu	19
1.6.2 Redukce zásob v ekonomice	20
1.6.3 Snížení rizika obchodního cyklu	20
1.7 SOUHRN	21
2 KURÝRNÍ SPOLEČNOSTI	22
2.1 ÚVOD	22
2.2 SPOLEČNOST DHL	24
2.2.1 Historie společnosti	24
2.2.2 Sloučení Deutsche Post World Net a DHL	25
2.2.3 DHL v České republice	26
2.2.4 Struktura společnosti DHL v České republice	26
2.3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI DHL	28
2.3.1 Silné stránky (S - Strengths)	28
2.3.2 Slabé stránky (W - Weaknesses)	29
2.3.3 Příležitosti (O - Opportunities)	30
2.3.4 Ohrožení (T - Threats)	31
2.4 SPOLEČNOST TNT	32
2.4.1 Historie vzniku TNT	32
2.4.2 TNT v České republice	34
2.5 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI TNT	35
2.5.1 Silné stránky (S - Strengths)	35
2.5.2 Slabé stránky (W - Weaknesses)	36
2.5.3 Příležitosti (O - Opportunities)	36
2.5.4 Ohrožení (T - Threats)	37

2.6	UPS	38
2.6.1	<i>Historie vzniku UPS</i>	38
2.6.2	<i>UPS v ČR</i>	39
2.7	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI UPS	40
2.7.1	<i>Silné stránky (S - Strengths)</i>	40
2.7.2	<i>Slabé stránky (W - Weaknesses)</i>	40
2.7.3	<i>Příležitosti (O - Opportunities)</i>	41
2.7.4	<i>Ohrožení (T- Threats)</i>	41
2.8	FEDEx.....	42
2.8.1	<i>Historie vzniku FedEx</i>	42
2.8.2	<i>Rychlá expanze FedEx v 90. letech</i>	43
2.8.3	<i>FedEx tvrdí, že</i>	43
2.8.4	<i>FedEx v ČR</i>	45
2.9	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI FEDEx	45
2.9.1	<i>Silné stránky (S - Strengths)</i>	45
2.9.2	<i>Slabé stránky (W - Weaknesses)</i>	46
2.9.3	<i>Příležitosti (O - Opportunities)</i>	46
2.9.4	<i>Ohrožení (T - Threats)</i>	47
3	SROVNÁNÍ SLUŽEB NABÍZENÝCH "VELKOU ČTYŘKOU" V ČR	48
3.1	SROVNÁNÍ PARAMETRŮ SLUŽEB V ČR	48
3.2	TEST KURÝRNÍCH SLUŽEB	50
3.2.1	<i>Zadání</i>	50
3.2.2	<i>DHL</i>	51
3.2.3	<i>FedEx</i>	52
3.2.4	<i>UPS</i>	53
3.2.5	<i>TNT</i>	53
3.2.6	<i>Vyhodnocení testu</i>	54
	SPLNĚNÍ CÍLE	55
	ZÁVĚR	56
	POUŽITÉ ZDROJE	57
	REJSTRÍK VYSVĚTLENÝCH POJMŮ A ZKRATEK	58

Cíl diplomové práce

Ve své diplomové práci bych chtěla rozebrat charakteristické rysy současného ekonomického prostředí, vlivy a přínosy kurýrních služeb na rozvoj ekonomiky a na proces globalizace. Cílem mé práce je pomocí několika metod provést analýzu mezinárodních kurýrních služeb přítomných na českém trhu, porovnat kvalitu a rozsah služeb největších konkurentů v této oblasti. Zjistit, zda lze určit, která z firem má na českém trhu majoritní postavení, jak je široké spektrum nabízených služeb, kdo poskytuje nejkvalitnější služby a v jaké oblasti, na jaké skupiny zákazníků se zaměřují, a která z firem dokázala nejvíce rozvinout svůj potenciál v ČR.

Úvod

Prosperita podnikání na počátku třetího tisíciletí se nezakládá pouze na stabilitě podniků, jejich velikosti, vhodném systému plánování, velkých úsporách z rozsahu a pevné organizační struktuře, ale především na schopnosti podniků přizpůsobit se stále probíhajícím změnám v podnikatelském prostředí, proaktivním přístupu k podnikání, flexibilitě, včasné a dobré informovanosti, soustavném rozvoji a vzdělávání lidského faktoru.

Narůstající vliv komunikačních, informačních a moderních dopravních systémů vede jak ke zkracování faktoru času, tak i faktoru vzdálenosti. Tyto faktory přestávají být limitujícími, přeprava zboží na velké vzdálenosti, v krátkém časovém úseku, ve velkém či malém množství již dávno nepředstavuje problém.

V současné hektické a velmi proměnlivé době nabývá na významu důležitost kurýrních služeb. Firmy i jednotlivci potřebují stále častěji rychle a spolehlivě doručit dokumenty, vzorky a zboží do jiného města nebo na druhý konec světa a mít přitom jistotu, že adresát obdrží zásilku včas. Náročný zákazník současné doby více sází na rychlost, na kvalitu služby, na vstřícnost a pohodlnost nežli jen na cenu. Dnes kurýr osobně vyzvedne zásilku, vyplní všechny formality a přenechá zákazníkovi možnost sledovat po internetu jak zásilka putuje na místo určení. Zákazník nemusí nikam chodit, nemusí stát fronty na poště a ztrácet čas. Stačí zavolat, otevřít internetové stránky, případně napsat e-mail a proces doručování zásilky je tak spuštěn a odesílatel může třeba přes internet snadno sledovat pohyb své zásilky.

Kurýrní společnosti nabízí své služby jak v doručení zásilek v rámci jednoho města, jednoho státu, tak i v mezinárodním rozsahu. Mezi vedlejší služby zvyšující přidanou hodnotu pak patří například balení, pojištění, clení, přeprava nestandardních velkoobjemových zásilek nebo nebezpečného zboží, tak i služby v doručení termínových, důležitých zásilek, používání automatizace pro jednodušší a rychlejší způsob komunikace s kurýrní společností a podobně.

V první části své diplomové práce popíšu změny, které v ekonomice již proběhly a jak se na nich podílel rozvoj logistiky a zvláště expresních služeb. Nastíním co bylo charakteristické pro „starou“ a „novou ekonomiku“, co napomáhalo a ovlivňovalo tuto transformaci.

V druhé části porovnáám mnou vybrané expresní kurýrní společnosti působící na českém trhu a nabídku jejich služeb. Provedu jejich SWOT analýzu (porovnání silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, dále jen SWOT), provedu krátký porovnávací test využití služeb jednotlivých expresních kurýrních společností.

1 Kurýrní služby v „nové ekonomice“

1.1 Tendence a změny

Základními tendencemi 3. tisíciletí jsou:

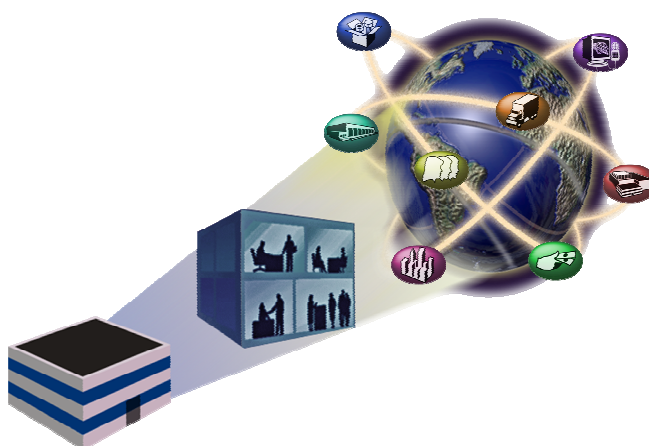
- **Informatizace**
- **Intelektualizace**
- **Globalizace**
- **Superturbulence**
- **Superkonkurence**
- **Rozmanitost**
- **Miniaturizace**

Podstatnými změnami v podnikání jsou:

- **Nutnost podnikat v celosvětovém prostoru**
- **Celosvětová konkurenceschopnost je životní nutností a otázkou přežití**
- **Rychlost, rychlost, rychlost!**

Dřívější použití metody „4P“ (Product, Price, Place, Promotion) ve strategii řízení firmy již odeznívá a rozhodujícími faktory se stávají:

- **Rychlost reakce**
- **Krátké dodací lhůty**
- **Inovativnost**
- **Spolehlivost dodávek**
- **Radikální urychlení všech procesů**



1.2 Vymezení charakteristik „staré“ a „nové ekonomiky“

Globální ekonomický systém prochází významnou proměnou. Procesy, produkty a hnací síly společně se stávajícími obchodními aktivitami se výrazně mění z rysů industriální doby. Avšak „nová ekonomika“ se neskládá jen z průmyslu high-technology, ale namísto toho reprezentuje nové síly způsobující konkurenční výhodu a zdroje poptávky a nabídky. Tyto síly a zdroje ovlivňují všechny obory, počínaje od tradičních sektorů jako je automobilový průmysl až po moderní sektory jako jsou informační technologie a biotechnologie.

Tab. 1 Posun ekonomických charakteristik

	Stará ekonomika	Nová ekonomika
Způsob výroby	hromadná produkce, integrované velkokapacitní továrny	flexibilní specializace, strategické aliance, outsourcing ¹ , projektové týmy
Klíčové požadavky	množství, nízké náklady, stabilita, direktivní řízení, hromadný přístup k trhu	kvalita, rychlý přístup na trh, flexibilita, inovace, spolupráce, zákaznické služby, přizpůsobení potřebám zákazníků
Klíčové vstupy	kapitálové vybavení, pracovní síla, přírodní zdroje	technologie, vzdělání pracovníci, informace
Geografické zaměření	národní	globální

Rozsáhlé integrované továrny mění svůj výstup od hromadné produkce k flexibilitě a specializaci, k čemuž využívají strategie projektového řízení a outsourcing. Nejčastěji outsourcovanými činnostmi jsou skladování, přeprava zboží, konsolidace a distribuce zásilek, celní a pojišťovací služby, řízení přepravných kapacit a vybrané předvýrobní činnosti. Naopak nejméně často jsou svěřované externím dodavatelům činnosti jako zadávání a zpracování zakázek, zákaznický servis, informační technologie, finální montáž/instalace výrobku, řízení skladového hospodářství, realizace zakázek. Předpoklady velkých objemů výstupu k podpoře vysokých kapitálových zásob již byly obsaženy ve směřování ke kvalitě, kdy se firmy zaměřovaly nejen na TQM (Total Quality Management - Komplexní řízení kvality, dále jen TQM), ale také se snažily vnést kvalitu do každého aspektu produktů a procesů. Rychlost přístupu na trh je kritická pro úspěch v "nové ekonomice", nahrazuje naléhavost nízkých nákladů ve "staré ekonomice". Preferovaná podmínka stability byla transformována do nutnosti flexibility a průběžné inovace. Vnitrofiremní řízení se posouvá ke hledání neustále se měnící

¹ Použité pojmy a zkratky jsou vysvětleny v Rejstříku

externí spolupráce (outsourcingu). Pohled společností na své zákazníky se zásadně změnil. Zákazníci "staré ekonomiky" tvořili anonymní část hromadného trhu, ale klienti v "nové ekonomice" jsou již konkrétní jedinci, pro které jsou produkt a služba prvořadě.

Základním vstupem v dobách "staré ekonomiky" byl kapitál a vybavení základními výrobními prostředky. Úroveň různých národních ekonomik byla měřena podle akumulace kapitálu. Naopak rozhodujícím vstupem v "nové ekonomice" jsou technologie, zvláště využití a ovládnutí informačních technologií. Důležitost zaměstnanců zkušených pouze praxí klesá a naopak enormně roste potřeba pracovníků ovládajících odborné znalosti. „Nová ekonomika“ bývá také často nazývána jako tzv. „znalostní ekonomika“. Rozvoj "staré ekonomiky" byl závislý na dostupnosti přírodních zdrojů, v současnosti konkurenceschopnost nejvíce závisí na přístupu k informacím.

Celkové ekonomicko-politické prostředí "staré ekonomiky" bylo založeno na světovém pohledu vymezujícím jednotlivé národní státy, přičemž společnosti se snažily chránit své domácí trhy a vyhovět zájmům autorit zejména jejich domácí země. Nyní společnosti považují všechny národní trhy za místo vhodné pro svůj odbyt. Národní přístup tak byl nahrazen globalizací.

1.2.1 Důležitost přepravy a logistiky

Odvětví přepravy a logistiky je pro ekonomiku velice důležité. Je těžké si představit, že kdysi býval celý svět pro člověka omezen tím, jak daleko dokázal sám dojít. Lidská tvořivost přinesla různé formy přepravy - říční, automobilovou, železniční a později i leteckou. Tyto přepravní způsoby byly průběžně během staletí rozvíjeny a zdokonalovány.

Podstatný rozmach přepravy nastal vynálezem a využitím motorů, nejprve parního a později benzinového. Letecká přeprava, uvedená počátkem 20. století, vytvořila další razantní skok v přepravních možnostech. Čas potřebný pro přepravu mezi dvěma vzdálenými body se průběžně snižoval, doslova od měsíců k hodinám. Rostoucí schopnosti přemísťovat lidi a zboží umožnily lidstvu vstoupit na nová teritoria a zavést plnou komunikaci mezi různými regiony a společnostmi. Toto rostoucí propojení se tak nesmazatelně vtisklo i do našeho stylu života.

Zlepšování logistiky doprovázely pokroky ve způsobech přepravy. Obor logistiky se stával více sofistikovaným a začal zahrnovat všechny aspekty spojené s tokem fyzických materiálů, v rámci i vně firmy. Základními parametry logistiky jsou rychlost, spolehlivost, vzdálenost a pokrytí. Výkonnost v každé z těchto oblastí se průběžně zlepšovaly, zvláště díky

zavedení pokročilých informačních technologií. Jednou z hlavních snah během posledních desetiletí, kromě zvyšování efektivity a produktivity, bylo začlenění pokročilých logistických systémů jako např. JIT (Just In Time - právě v čas, dále jen JIT) řízení zásob do procesů firem.

Tab. 2 Vývoj expresní přepravy

Funkční oblast	Dimenze	Hnací síly, trendy
Obchod	kvalita řízení zásob hladký průběh transakcí konkurenční výhoda efektivita	komplexní řízení kvality (TQM) dodávky právě v čas (JIT) elektronická výměna dat (EDI) rychlost přístupu na trh e-obchod
Logistika	rychlost a spolehlivost přístup na trh zákaznické služby geografické pokrytí integrováná řešení	časově vymezené doručení deregulace rozšířené možnosti služeb globální dosah integrováný Supply Chain Management
Zákazník	volby / preference výroby na míru prodejní kanály	od hromadné produkce k tržní segmentaci hromadné přizpůsobení potřebám zákazníků rozvoj elektronických trhů
Ekonomika	globální ekonomika ekonomický růst integrace	rostoucí výstupy, obchod a investice růst rozvojových trhů globalizace

Zdroj: SRI International - Global impact of FedEx on the new economy.

Tyto hnací faktory reprezentují některé z nejdůležitějších podmínek a požadavků trhu, které spustily přechod ze "staré ekonomiky" s dominující hromadnou průmyslovou produkcí k "nové ekonomice" tažené ekonomickými inovacemi a rychlostí.

1.2.2 Stadia přeměny ekonomiky ze "staré" v "novou"

- **Dekáda vývoje a formování**

70. léta minulého století byla celosvětově poznamenána politickými a ekonomickými krizemi. V ekonomice stále dominoval systém hromadné produkce a spotřeby.

- **Dekáda geografické expanze**

80. léta reprezentují kritické období přeměny ekonomiky. Moderní systémy řízení jako je JIT byly představeny a společnosti je začaly aplikovat. Určité technologie, zvláště pak osobní počítače a další informační technologie se uchytily ve velkém rozsahu. Rovněž společnosti

poskytující expresní přepravní služby absorbovaly, začlenily a dále rozvíjely tyto trendy, aby tím dosáhly rostoucího geografického pokrytí.

- **Dekáda expanze technologií**

"Nová ekonomika" a všechny její průvodní příznaky se rozvinuly v posledním desetiletí 20. století. Produktivita ekonomiky rostla díky rozsáhlému uplatňování moderních systémů řízení. Díky dostupnosti internetu a následné informační explozi se znásobila tržní síla zákazníků. Expresní kurýrní společnosti se přizpůsobily prostředí nového komunikačního média.

1.3 Vlivy a přínosy expresní přepravy na obchod

1.3.1 Nižší skladové zásoby a přepravní náklady

Jedním z nejvýraznějších přínosů kurýrní přepravy na obchod je snížení skladových zásob a souvisejících přepravních nákladů. Bylo zjištěno, že poměr zásob k obratu vykazuje během posledních dvou desetiletí stabilní pokles, a to právě v důsledku pokročilého využití informačních technologií a lepšího řízení logistiky (například v USA se poměr zásob k obratu snížil o více než 20% během posledních 20 let ²).

Během posledních desetiletí byl zaznamenán i klesající trend přepravních nákladů zásob (například v USA přepravní náklady klesly z 7,6 % HDP v roce 1980 na 3,6 % v roce 1999 ³). Logistické přepravní společnosti v tom bezpochyby hrály významnou roli.

1.3.2 Časově vymezené, spolehlivé doručení

Tisíce zákazníků využívají expresní služby k přepravě důležitých výrobních vstupů potřebných k udržení plynulého provozu výrobních linek. Jiní zákazníci potřebují mít dokumenty doručené následující den, aby uzavřeli důležité transakce. Je obtížné vyjádřit tento přínos v penězích, ale využití expresních služeb výrazně přispívá k efektivnosti celé ekonomiky.

1.3.3 Just in Time zvyšuje hodnotu podniku

Nadbytečné zásoby a s nimi související náklady jsou redukovány, proto celkové provozní náklady firmy mohou klesnout (v USA odhadují až o 15-20%). Lepší řízení zásob také uvolní

² Zdroj: SRI International - Global impact of FedEx on the new economy.

³ tamtéž

dodatečný provozní kapitál, což následně umožní jeho efektivnější využití. Výpadky způsobené okamžitým nedostatkem výrobních vstupů jsou redukovány. V důsledku těchto dodatečných výnosů a úspor nákladů dochází ke zvýšení hodnoty podniku.

1.3.4 Nárůst výrobní flexibility

Schopnost rychle přizpůsobit výrobu v reakci na nárůst poptávky dovoluje firmám zvýšit své obraty. Doba přizpůsobení výroby pro společnosti aplikující pokročilé metody Supply Chain Management (Řízení dodavatelských řetězců, dále jen SCM) se zkrátila o 65% od roku 1995 ⁴. Expresní zasílatele⁵ pomáhají firemním zákazníkům významně redukovat jejich dodavatelská omezení. Nejlepší společnosti vykazují produkční flexibilitu méně než 2 týdny, v oboru telekomunikací dokonce jen 2,6 dny. Pro srovnání: průměrné telekomunikační společnosti trvá zvýšení produkce 25,5 dnů.

Tab. 3 Produkční flexibilita

Obor	Nejlepší společnosti	Běžné společnosti
Chemie a farmacie	6,0 dnů	30,0 dnů
Počítače a elektronika	4,3 dnů	30,0 dnů
Telekomunikace	2,6 dnů	25,5 dnů
Spotřební zboží	8,3 dnů	40,2 dnů
Těžký průmysl	10,0 dnů	30,0 dnů

Zdroj: Performance Measurement Group

1.3.5 Technologie čárových kódů

Značným technologickým přínosem pro řízení logistiky bylo uplatnění čárových kódů. Hromadné rozšíření technologie čárových kódů vytvořilo předpoklady k mohutnému rozvoji nových obchodních modelů založených na SCM.



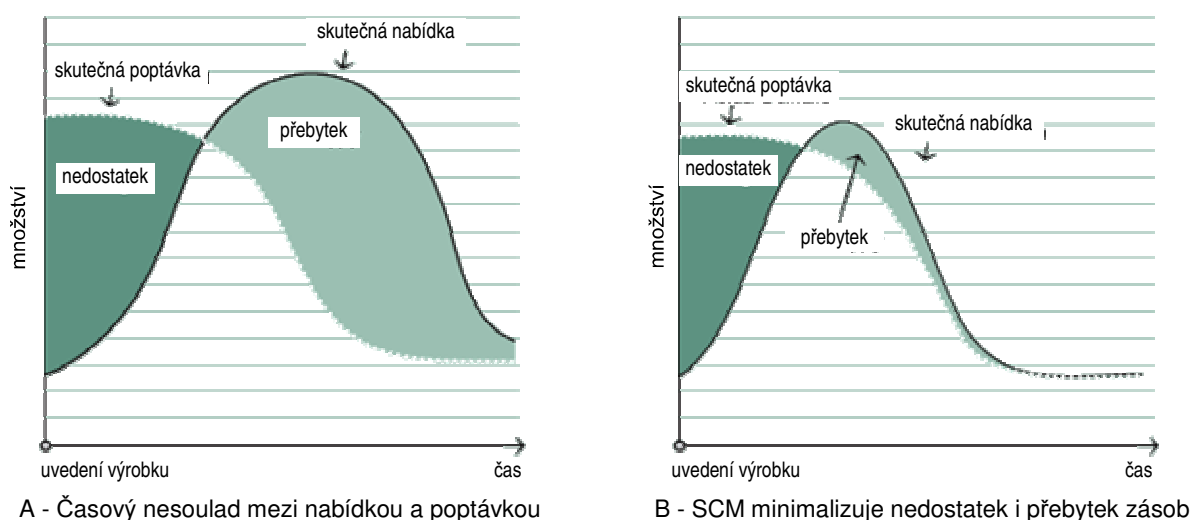
⁴ Zdroj: SRI International - Global impact of FedEx on the new economy.

⁵ vysvětlení pojmu zasílatel - viz Rejstřík vysvětlených pojmů a zkratk

1.3.6 Revoluce Supply Chain

Expresní zasílatelé napomohli společností objevit nový přístup k SCM, takzvaný "demand/pull" (tažené poptávkou), místo staré orientace "supply/push" (tlačené vyrobeným produktem). Integrace služeb Supply Chain tak způsobila velké úspory.

Graf 1 Dopady SCM



Zdroj: SRI International - Global impact of FedEx on the new economy.

Výzkumná společnost "Colography Group" odhaduje, že každý 1\$ vynaložený na expresní přepravu vygeneruje až 1,5\$ úspor z celkových logistických nákladů. Navzdory rostoucímu využívání přepravních a logistických služeb s vysokou přidanou hodnotou, celkové přepravní náklady v poměru k HDP během posledních dvou desetiletí ve skutečnosti klesají. Protože výstupní produkce roste mnohem vyšším tempem nežli přepravní a logistické náklady, společnosti získávají dodatečný benefit z použití expresní přepravy, logistiky a služeb SCM.

Náklady na SCM jsou celkové náklady, které vznikají společnosti při řízení objednávek, nákupu materiálů, zásobování, financování, plánování a na informační systémy. Pro většinu firem představuje SCM rozsáhlý podíl celkových provozních nákladů. V některých oborech průměrná společnost vynaloží přes 10% obrátu na SCM. Průzkum agentury "Performance Measurement Group" ukazuje významné úspory dosažené společnostmi, které implementují Supply Chain Solutions (logistické řešení dodavatelských řetězců, dále jen SCS).

Tab. 4 Náklady na SCM a potenciální úspory podle oborů (v USA)

Průmysl	Celkový obrat	Současné náklady SCM	Potenciální náklady SCM	Potenciální úspory SCM	Náklady na SCM jako % z obratu	
					Nejlepší	Medián
Chemie a farmacie	641.508.175.000	71.848.915.600	25.018.818.825	\$46.830.096.775	3,9%	11,2%
Počítače a elektronika	356.367.749.000	29.578.523.167	14.254.709.960	\$15.323.813.207	4,0%	8,3%
Telekomunikace	470.094.344.000	39.017.830.552	15.513.113.352	\$23.504.717.200	3,3%	8,3%
Spotřební zboží	3.231.638.746.000	297.310.764.632	158.350.298.554	\$138.960.466.078	4,9%	9,2%
Těžký průmysl	1.991.591.301.000	203.142.312.702	85.638.425.943	\$117.503.886.759	4,3%	10,2%
Uvedené obory celkem	6.691.200.315.000	640.898.346.653	298.775.366.634	\$342.122.980.019	4,5%	9,6%

Zdroj: Census Bureau, Performance Measurement Group.

1.3.7 Zkrácení cyklu

Doba výrobního cyklu se stává kritickou zejména pro společnosti v oborech s rychlým zastaráváním a obměnou produktů, zvláště v odvětvích, ve kterých se rychle mění technologie. Většinu zákazníků expresních zasílatelů tvoří high-tech⁶ obory. Jednak vztahují SCM přímo k rentabilitě, respektive k době obratu peněz, což znamená, že se snaží zásadně snížit časové zpoždění mezi platbou svým vlastním dodavatelům za materiálové vstupy a získáním plateb za produkci od odběratelů.

Tab. 5 Doba obratu peněz

Obor	Nejlepší společnosti	Medián v oboru
Chemie a farmacie	33,4 dnů	121,0 dnů
Počítače a elektronika	28,7 dnů	75,1 dnů
Telekomunikace	44,4 dnů	100,2 dnů
Spotřební zboží	24,7 dnů	66,6 dnů
Těžký průmysl	18,5 dnů	67,7 dnů

Zdroj: Performance Measurement group.

⁶ viz rejstřík vysvětlených pojmů a zkratk

1.3.8 Rychlost přístupu na trh

Rychlost přístupu na trh je nevyhnutelná pro konkurenceschopnost hlavně na tak zvaných. high-tech trzích, protože životní cykly výrobků se neustále zkracují. Využití expresní přepravy zkracuje produkční a doručovací cyklus a tím přidává hodnotu zvláště časově citlivým produktům jako jsou IT komponenty, biotechnologie, biochemie a farmaceutické produkty nebo medicínské nástroje. Dokladem toho, že rychlost je mnohem důležitější v high-tech oborech nežli v jiných sektorech, je například mnohem vyšší využití nejrychlejší fedexové služby - FedEx Overnight (doručení zásilky přes noc v rámci USA, dále jen FedEx Overnight). Podle údajů FedEx bylo v USA během fiskálních let 1993-2000 přes 53% zásilek high-tech (rozlišeno podle deklarované hodnoty) doručeno službou FedEx Overnight, zatímco z jiných odvětví to bylo jen 45% zásilek.

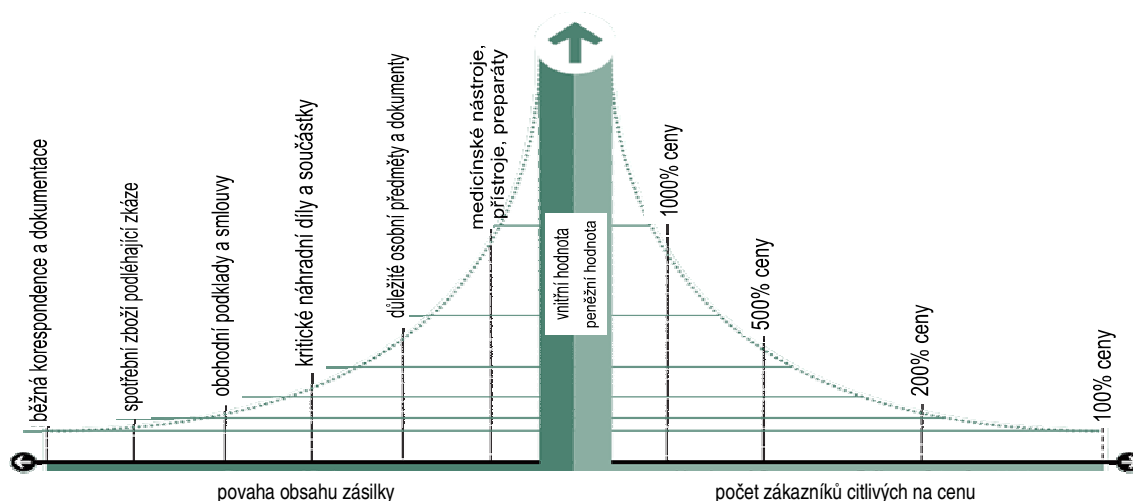
1.4 Vlivy a přínosy expresní přepravy pro zákazníky

1.4.1 Hodnota garantovaného, časově definovaného doručení

Pokud by expresní přepravní služby nevytvářely žádnou hodnotu, pravděpodobně by již neexistovaly. Minimální hodnota zásilky doručené včas a na správné místo je cena zaplacená zákazníkem za realizaci přepravy. Ovšem jak zobrazuje následující graf, skutečná a peněžní hodnota spolehlivého doručení se může podstatně lišit. Závisí to na významu obsahu zásilky pro odesílatele i příjemce. Proto zákazník získává z využití služby tzv. "zákaznický prospěch".

Graf 2 Vnitřní a peněžní hodnota expresního doručení

Zhodnocení zásilky díky rychlosti, spolehlivosti, informovanosti



Zdroj: SRI International - Global impact of FedEx on the new economy.

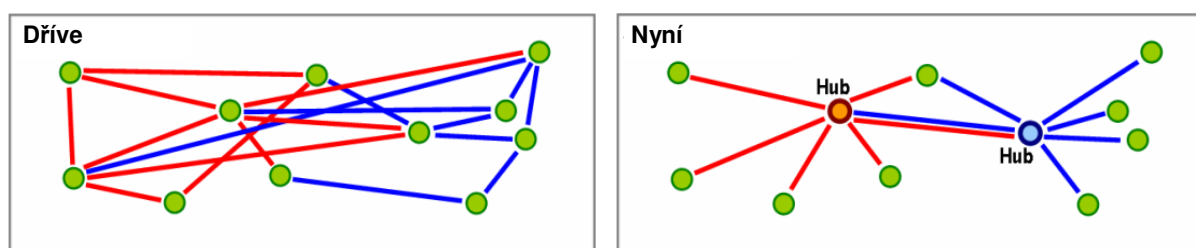
1.4.2 Nižší zákaznické ceny

Expresní společnosti propojily zákazníky s mnohem větším počtem dodavatelů, zvýšily konkurenci mezi prodejci a vyrovnaly rozdíly mezi malými a velkými výrobci a mezi místními a vzdálenými obchodníky. Skutečnost, že zákazníci nejsou již dále omezováni nákupem pouze v jejich blízkém okolí, zvyšuje tlak na obchodníky, aby nabízeli produkt za konkurenceschopné ceny a poskytovali lepší zákaznické služby.

1.4.3 Převzetí modelu Hub and Spoke

Podle informací zveřejněné na internetových stránkách společnosti FedEx, právě ona vymyslela a zavedla logistický model Hub and Spoke⁷, který následně stal velice využívaný také dalšími firmami a rozsah jeho převzetí způsobil velkou změnu v oboru letecké přepravy.

Graf 3 Model Hub and Spoke



Tento model generuje značné úspory, protože s určeným počtem letadel nebo vozidel může být obslouženo mnohem více míst, nežli při uplatnění přímého spojení bez zprostředkování Hubu (HUB - logistické centrum na národní nebo mezinárodní úrovni, kde dochází ke sdružování a rozdělování zásilek, dále jen Hub).

1.4.4 Více možností doručení

Všechny expresní kurýrní společnosti začínaly s jednoduchou doručovací službou a postupně přidávaly do portfolia další možnosti doručení, v reakci na rozdílné potřeby zákazníků a jejich preference. Například FedEx byl první společností, která již v roce 1984 zavedla sobotní doručování zásilek, což například UPS následoval až v roce 1991. FedEx byl také první společností nabízející "záruku vrácení peněz" v případě zpožděného doručení.

⁷ viz rejstřík vysvětlených pojmů a zkratk

1.4.5 Větší výběr produktů a nákupních příležitostí

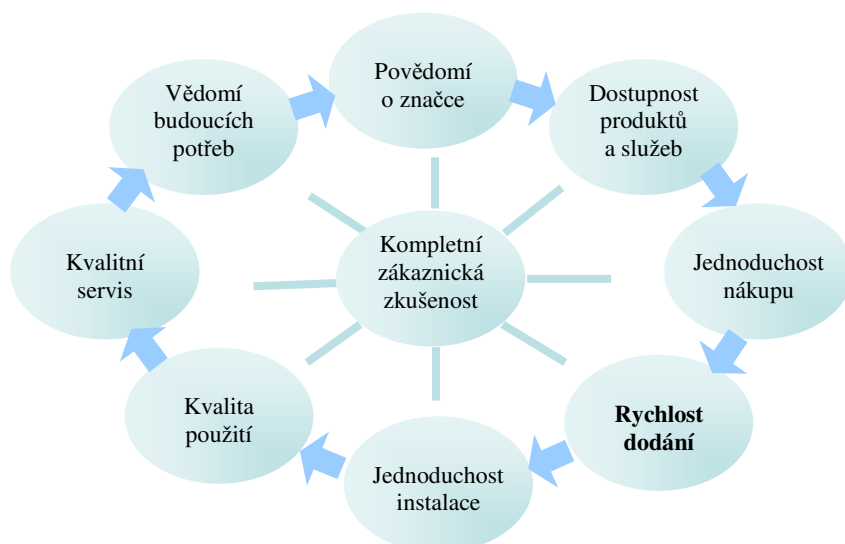
Spolehlivé expresní doručení zákazníkům výrazně rozšířilo výběr dostupných produktů. Nejpatrnější přínos je pro zboží rychle podléhající zkáze, jako jsou třeba květiny a potraviny, avšak důležitý přínos z rychlého doručení je pro další časově citlivé produkty jako jsou lékařské nástroje, vybavení a farmaceutika. Expresní doručení umožňuje obchodníkům dostat vysoce hodnotné produkty i k zákazníkům mimo jejich bezprostřední geografickou oblast.

Expresní služby zvýšily zákazníkům výběr produktů, ale také rozšířily příležitosti nákupu pro mnoho zboží a služeb. Přestože katalogové-zásilkové obchody již existovaly mnoho desetiletí, nepředstavovaly skutečnou volbu pro zákazníky hledající vysoce hodnotné, časově citlivé zboží dokud expresní služby nenabídly garanci rychlého, časově definovaného doručení. Pro zákazníky kteří nakupují "na poslední chvíli" nebo mají naléhavé potřeby se díky doručení následující den nabízí další příležitost nákupu kromě běžného nakupování v místních obchodech.

1.4.6 Zvýšené uspokojení zákazníků

Uspokojení potřeb zákazníků se stává klíčovým prvkem "nové ekonomiky", ať už se definuje v úzkém smyslu jako prosté splnění objednávek, případně v širší definici jako naplnění a překročení zákaznických požadavků a představ. V současném rychle se měnícím prostředí nabývá faktor času na významu. Proto očekávání zákazníků v "nové ekonomice" jsou náročnější. Například při objednávce v zásilkovém/internetovém obchodu dnes zákazník již nebude plně uspokojen pokud zboží obdrží až za 1-2 týdny, poněvadž očekává mnohem rychlejší odezvu na svůj požadavek. Zvláště u hodnotnějšího zboží je zákazník ochoten za rychlé doručení připlatit.

Obrázek 1 - Komplexní zákaznická zkušenost



1.4.7 Zákaznické přizpůsobení

Omezení výrobců a prodejců spočívají ve schopnosti přizpůsobit své produkty novým formám zákaznické poptávky. Řešení Supply Chain zásadním způsobem redukuje dobu odezvy, což může rozhodnout o proveditelnosti "customizace", tedy přizpůsobení produktu individuálním potřebám zákazníků a tím i získání konkurenční výhody.

1.4.8 Větší tržní síla

Přesun tržní síly od výrobců a prodejců ke spotřebitelům je způsoben snadnou dostupností informací, rychlostí a pohodlím. Tyto vlastnosti představují základní hodnoty pro obsluhu zákazníků v "nové ekonomice".

1.5 Vlivy a přínosy expresní přepravy na logistiku

1.5.1 Spuštění expresní revoluce

Expresní přeprava zásadně ovlivnila efektivitu celé ekonomiky. Přeprava zásilek a dokumentů byla dříve uskutečňována náhodným systémem zasílatelů používajícím nezávisle provozované automobily, vlaky, lodě a letadla. Rychlost ani spolehlivost doručení nebyly charakteristickým znakem tohoto systému.

1.5.2 Vytvoření nové logistické struktury

Systém Hub and Spoke⁸ způsobil skutečný převrat přepravního a logistického odvětví a byl široce převzat většinou přepravců. Uplatnění sítě Hub and Spoke generuje významné úspory z rozsahu, což přináší vyšší růst a efektivitu odvětví. Tento systém způsobil velký ekonomický skok v letecké dopravě nákladů i cestujících.

V takovémto systému jsou přílety menších letadel precizně načasovány tak, aby hladce navazovaly na odlety větších přepravních letadel. Lety směřují z různých letišť - Spokes - a přilétají do Hubu přibližně ve stejný čas. Tento systém maximalizuje rozsah dostupných spojení pro příchozí náklad nebo cestující, kteří letí z různých regionů, setkají se v Hubu a poté podstoupí opačný proces k dosažení finální destinace.

⁸ Viz Rejstřík vysvětlených pojmů a zkratk

1.5.3 Posun oborových standardů

Poskytovatelé expresní přepravy průběžným vylepšováním centralizované logistické sítě Hub and Spoke zavedli pokročilé systémy řízení a sledování pohybu zásilek. Dříve byli zákazníci smířeni s možností, že zásilka nemusí dorazit včas, že může být poškozená nebo ztracená během přepravy a že nemají dostupný žádný nástroj jak pohyb zásilek sledovat v reálném čase.

1.6 Vlivy a přínosy expresní přepravy na ekonomiku

1.6.1 Propojení světového obchodu

Zásadní průlom v obchodu a liberalizaci ekonomik způsobilo otevření hranic pro prakticky neomezený pohyb zboží a investic po celém světě. Význam přepravního spojení na světové trhy je evidentní z rozsahu podílů světového exportu, který je přepravován leteckou nákladní přepravou. Letecká přeprava je zvláště důležitá pro obchod v oborech high-tech s vysokou přidanou hodnotou, protože úspěch závisí na rychlosti a spolehlivosti.

Tab. 6 Podíl letecké přepravy v oborech high-tech (z/do USA v roce 1997)

Výrobky	Procento leteckých zásilek (podle hodnoty)	
	USA export	USA import
Elektronické integrované obvody a mikrosoučástky	85,5%	88.7%
Počítače	75.7%	60.8%
Součástky pro letectví	82.5%	40.5%
Medicínské, operační, zubní nástroje	79.5%	47.5%
Polovodičové zařízení	81.3%	88.3%
Krevní deriváty, vakcíny, jedy	78.6%	96.3%
Orgány pro organo-terapeutické použití	98.2%	66.5%
Chemické prvky a sloučeniny pro použití v elektronice	95.5%	96.1%
Umělecká díla, sběratelské kolekce, starožitnosti	93.7%	81.0%
Drahokamy a polodrahokamy	92.2%	75.3%

Zdroj: Economists incorporated, Census Bureau

1.6.2 Redukce zásob v ekonomice

Poměr zásob k obrátu v sektoru výroby v USA poklesl o 34% od roku 1980. Pokroky v logistice a přepravě způsobily v letech 1990-2000 snížení zásob o cca 4,6 triliónů \$. Úspory nákladů vytvořené touto redukcí se odhadují na 1,3 triliónů \$⁹.

Rostoucí požadavky na rychlost potvrzují i údaje Ministerstva průmyslu a obchodu ČR:

Tab. 7 - Průměrná obrátka zásob ve dnech (ČR)

	1998	2001
Nefinanční sféra celkem	63,1	48,8
Průmysl celkem	57,8	45,0
Zpracovatelský průmysl	66,7	49,6
Výroba strojů a zařízení	124,2	96,7

Zdroj: MPO ČR

Korelační analýza agentury SRI International odhalila vztah ukazující, že redukce zásob a růst expresní přepravy spolu silně pozitivně korelují. Stupeň korelace je velmi vysoký: 0,986¹⁰.

1.6.3 Snížení rizika obchodního cyklu

Významný důsledek systému JIT, poptávkou řízených zásob je redukce výkyvů obchodních cyklů. Přestože investice do zásob tvoří velmi malý podíl HDP, procentní změny v zásobách se úzce shodují s procentními změnami v HDP. Fluktuace v investicích do zásob zesilují výkyvy obchodního cyklu. Většina firem preferuje redukci délky trvání recese a rozšíření období ekonomické expanze. Logistické odvětví významně působí při utlumování cyklů, protože právě nárůst a zvyšování efektivity přepravy usnadňuje úspěšné zavedení JIT, SCM a dalších metod řízení zásob. Dnešní logistické odvětví propojuje informace o pohybu zásilek v reálném čase s vysoce rychlým spolehlivým doručením. To umožňuje společností nejen redukovat množství zásob, které musí držet v daný okamžik, ale také dovoluje rychle reagovat na změny tržních podmínek a připravit produkty zákazníkům na míru.

⁹ Zdroj: SRI International - Global impact of FedEx on the new economy.

¹⁰ Tamtéž

1.7 Souhrn

Vývoj expresních kurýrních společností v mnohém odráží transformaci obchodu a zákazníků od „staré ekonomiky“ k „nové ekonomice“. Tyto společnosti přinášejí obrovskou hodnotu především zákazníkům z oborů "high-tech" tím, že neustále zdokonalují přepravní síť a informační systémy pro jejich podporu. Firmy, které chtějí obstát a vyniknout v „nové ekonomice“ potřebují integrovat řízení poptávky, řízení zásob, distribuci a uspokojení zákazníků do hladkých informačních toků, od úrovně dodavatele k výrobcí a dále k zákazníkovi v reálném čase.

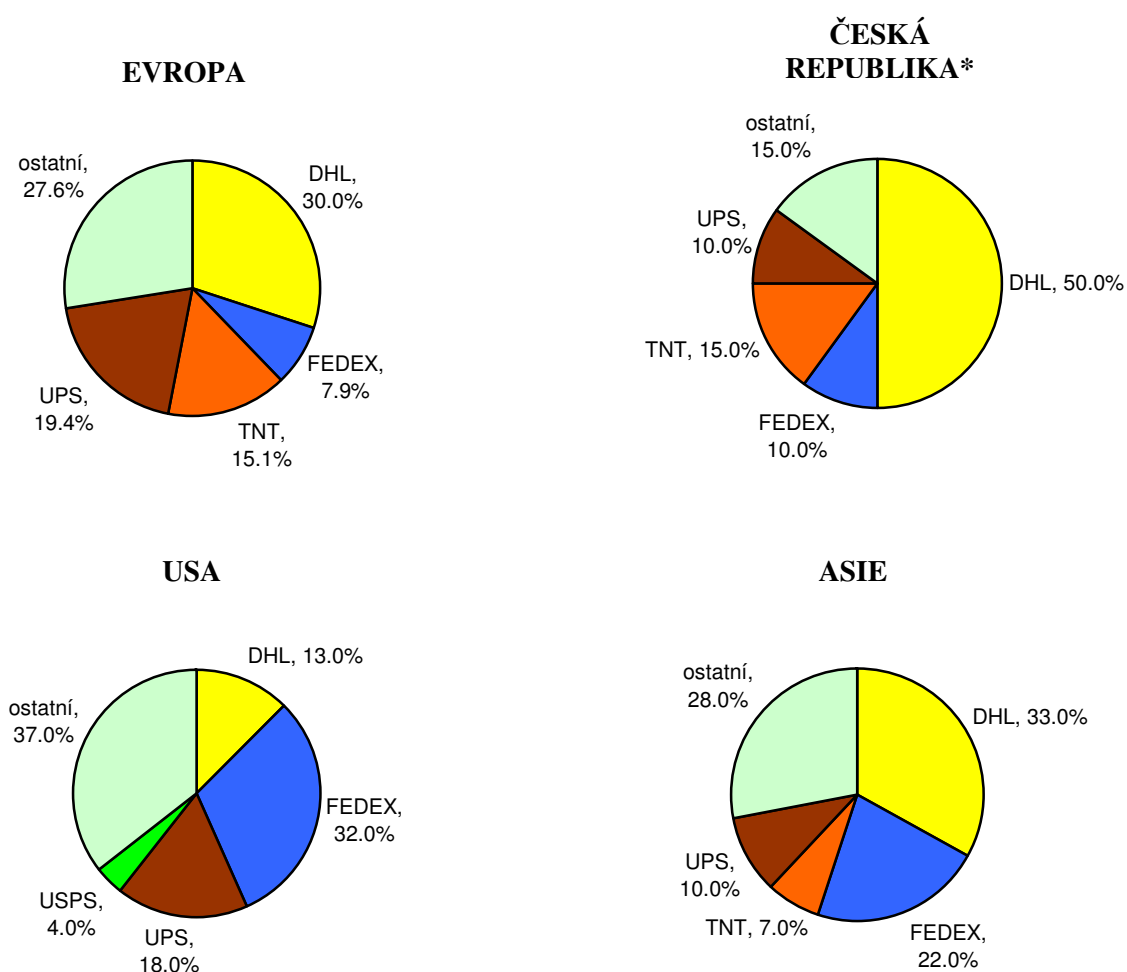
2 Kurýrní společnosti

2.1 Úvod

V první kapitole jsem popsala proces transformace "staré ekonomiky" v „novou ekonomiku“, přínosy, která tato přeměna přinesla a jak k tomu přispěly expresní přepravní služby. V následující kapitole se budu věnovat již konkrétním společnostem, nabízejícím expresní přepravu v České republice. Do výběru jsem zařadila pouze čtyři významné globální společnosti nabízející letecké expresní kurýrní služby, které dohromady vytvářejí oligopol ať už celosvětově nebo i na většině lokálních trhů. Jsou jimi: DHL, FedEx, TNT, UPS. Další kurýrní společnosti mají totiž oproti těmto uvedeným relativně malý podíl na českém i evropském trhu, nedisponují vlastní leteckou flotilou, případně jsou zastoupeny pouze v některých regionech (např. DPD, Aramex, World Courier), proto jsem je pominula. Dále popíšu mnou vybrané společnosti, jejich historii vzniku, některé finanční ukazatele, porovnám rozsah jimi nabízených služeb, provedu SWOT analýzy jednotlivých firem a zobecnění mnou zjištěných údajů.



Obrázek 2. Tržní podíly v mezinárodní expresní přepravě



Zdroj: Výroční zpráva DPWN za rok 2006; *subjektivní odhad pro ČR.

Z výše uvedených grafů je vidět, jaké je rozložení sil jednotlivých kurýrních společností na různých kontinentech. Společnosti DHL a FedEx jsou zaměřeny především na domácí region. DHL - evropská společnost, má v Evropě 30% podíl, a naopak FedEx - americká společnost obsadila téměř třetinový podíl amerického trhu. Avšak zdá se, že obě tyto společnosti projevují zájem a snaží se rychle obsadit rostoucí asijský trh, a zejména v Asii tvrdě navzájem konkurují. Situace na českém trhu odráží evropské postavení, a tak DHL v České republice suverénně vede s 50% podílem, FedEx v ČR má 10% podíl. O společnosti UPS lze tvrdit že má docela rovnoměrné obsazení - v Americe je to 18% podíl a v Evropě 19,4% podíl. V České republice stejně jako na asijském trhu je UPS třetí. Společnost TNT drží na evropském trhu 15,1% podíl, ale není vůbec zohledněna na americkém trhu, což znamená, že má menší podíl než zobrazený 4% podíl společnosti US Postal Service (USPS) a patří na grafu do výšece „Ostatní“. TNT zaujímá na českém trhu podle mého odhadu 15% podíl a také se snaží prosadit v Asii.

2.2 Společnost DHL



2.2.1 Historie společnosti

Název DHL vznikl z iniciál příjmení tří zakladatelů společnosti, Adriana Dalseyho, Larryho Hillbloma a Roberta Lynna. V roce 1969 udělali tito tři partneři jeden malý krok, který měl obrovský dopad na budoucnost. Zakladatelé osobně začali letecky přepravovat dokumenty ze San Franciska do Honolulu, což napomohlo k proclení lodního nákladu dříve než loď fyzicky dorazila ke břehům, čímž se razantně zkrátila doba čekání v přístavu. Zákazníci najednou zjistili, že tyto služby jim ušetřily spoustu času a peněz. Z tohoto jednoduchého nápadu se zrodilo nové odvětví: mezinárodní letecká expresní přeprava, rychlé doručování dokumentů a zásilek letadlem.

Síť DHL Network trvale rostla velmi rychlým tempem. Společnost se rozšířila na východ z Havaje na Dálný východ a do Pacifické oblasti. V osmdesátých letech společnost expanduje na Střední východ, do Latinské Ameriky, Afriky a Evropy. V roce 1988 DHL působila již ve 170 zemích a zaměstnávala 16 000 pracovníků.



2.2.2 Sloučení Deutsche Post World Net a DHL

Na konci roku 2002 získala 100% společnosti DHL skupina Deutsche Post World Net. V roce 2003 sloučila všechny své expresní a logistické činnosti pod jednu značku - DHL. Právní integrace DHL International, Deutsche Post Euro Express a DANZAS byla dokončena v říjnu roku 2004 a jejím výsledkem v ČR je vznik společností DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a DHL Logistics (Czech Republic), s.r.o. Značka DHL byla dále posílena, když síť Deutsche Post World Net v prosinci 2005 koupila společnost Exel. Odbornost společnosti DHL byla ještě více vylepšena tím, že spojila specializované know-how několika společností:

- **Exel:** nabízela primárně přepravu a logistická řešení pro klíčové zákazníky.
- **Deutsche Post Euro Express:** společnost, která disponovala rozsáhlou sítí pro poskytování balíkových expresních přepravních služeb ve více než 20 zemích a byla vedoucí na trhu pro korporátní zákazníky v západní Evropě.
- **Danzas:** byla světovým lídrem letecké nákladní přepravy a druhým největším "hráčem" v oblasti námořní přepravy. Společnost kromě toho nabízela i pozemní přepravu a řízení dodavatelských řetězců.

Tab. 8 Stručné údaje o společnosti DHL

	DHL	
Založení	V roce 1969 v Kalifornii	
Centrála	Brusel, Belgie	
Fakta		
Počet zaměstnanců	124 280	
Počet letadel	420	
Počet dopravních prostředků	76 200	
Obsluhované země	220	
	2005	2006
Obrat	44 594 mil.€	60 545 mil.€
Provozní zisk	3 764 mil.€	3 872 mil.€
Společný čistý zisk	2 235 mil.€	1 916 mil.€
Provozní cash flow	1 715 mil.€	2 178 mil.€
Výnosy z akcie	1,99 €	1,60 €
Dividenda z akcie	0,70 €	0,75 €

Zdroj: <http://financialreports.dpwn.com/2006/ar/groupmanagementreport.html>

Podle údajů z tabulky je zřetelně vidět, že firma prosperuje ve všech směrech. Firma zaznamenává nárůst obrátu, provozního zisku, toku peněz. V roce 2006 se hodnota dividend z akcií oproti roku 2005 zvýšila o 7,14%. Obrat firmy v roce 2006 vzrostl o 15 951 mil.€ v porovnání s rokem 2005, tj. o 35,77%. Tak vysoký nárůst lze vysvětlit jen rozsáhlou expanzí firmy. Provozní zisk se v roce 2006 zvýšil o 108 mil. €, tj. o 2,86% oproti roku 2005. Rozsáhlé akvizice společnosti nevyvedly její finanční ukazatele z rovnováhy, nenarušily běžný provoz firmy ani jinak neohrožily její existenci.

2.2.3 DHL v České republice

Na českém trhu působí společnost DHL již od roku 1986, kdy jako první v tehdejším Československu začala poskytovat své expresní kurýrní služby prostřednictvím místní zasilatelské společnosti Čechofracht, která poskytovala komplexní spedičně-logistické služby. V roce 1991 založila DHL vlastní pobočku v Praze. V současné době nabízí své služby prostřednictvím husté sítě poboček a kanceláří po celé ČR. Na jaře roku 2003 došlo ke sloučení společnosti DHL International se společností DANZAS rovněž v ČR. Výsledkem právní integrace, která byla uskutečněná o rok později byl vznik dvou společností - DHL Express (Czech Republic) s.r.o. a DHL Logistics (Czech Republic), s.r.o. Obě společnosti zaměstnávají dohromady více než 1300 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a nabízejí nejširší portfolio expresních přepravních a logistických služeb v České republice. Tato skutečnost odstartovala rozsáhlý proces restrukturalizace, jejímž hlavním cílem byla harmonizace všech produktů a služeb tak, aby DHL mohla nabídnout svým zákazníkům komplexní řešení jejich potřeb a požadavků.

2.2.4 Struktura společnosti DHL v České republice

Společnost DHL Express (Czech republic) s.r.o. zastřešuje divize Express a Freight, společnost DHL Logistics (Czech republic) s.r.o. je zastoupena divizemi DHL Danzas Air & Ocean a DHL Solutions.

Divize DHL Express celosvětově zaujímá vedoucí postavení v oblasti expresních přeprav zásilek a dokumentů. Široká nabídka systémových přepravních řešení divize DHL Express umožňuje nastavit cenu a termín doručení přesně podle zákaznickových potřeb. Samozřejmostí jsou také celní služby a využití nejmodernějších informačních technologií pro objednávku přeprav a sledování pohybu zásilky prostřednictvím internetu.

Divize DHL Freight zajišťuje celovozové a speciální přepravy po silnici a železnici. Převážní řešení z domu do domu pokrývá celou Evropu a samozřejmě i Českou republiku. Součástí divize DHL Freight jsou rovněž na míru šité služby pro veletržní logistiku a speciální přepravy chemických látek a nábytkového zboží.

Divize Danzas Air & Ocean představuje nejvyšší kvalitu v leteckých a námořních přepravách do všech hlavních destinací na všech kontinentech světa. Vedle přepravních řešení z domu do domu se divize DHL Danzas Air&Ocean specializuje také na přepravy náročných investičních celků.

DHL Solutions nabízí projekty individuálního logistického řešení. Široká škála služeb umožňuje dosáhnout nejlepších výsledků v každé fázi distribučního řetězce. Služby divize Solutions zahrnují veškeré kroky od úvodních konzultací a návrhu procesu až po vlastní realizaci a řízení celého logistického řetězce.



2.3 SWOT¹¹ analýza společnosti DHL

2.3.1 Silné stránky (S - Strengths)

- **Vedoucí tržní postavení** – silná přítomnost na trhu poštovním, expresním a logistickým v celé EU; 38% podíl trhu mezinárodní expresní přepravy (odhad pro ČR zhruba 50%). Podle dostupných informací nabízí společnost DHL nejucelenější expresní a logistické služby v regionu Evropy.
- **Silná pozice značky** – založena před 33 lety; vysoká úroveň povědomí o značce; synonymum „*to DHL a package*“ v EU = obdoba „*to Fedex it*“ v USA. Masivní marketingová podpora značky (billboardy, tisku, internet, televize apod.). V ČR vytváří dobré povědomí, k čemuž přispívají i "křiklavé" žluto-červené barvy loga společnosti.
- **Silná infrastruktura** – rostoucí letecká a pozemní kapacita v EU; trvalé posilování mezi-kontinentální přepravy i pomocí využívání služeb partnerských společnosti (např. Cathay Pacific, LH Cargo), zlepšení vnitrostátních služeb v ČR prostřednictvím akvizice PPL.
- **Kompletní portfolio služeb** – stávající poskytované služby jsou komplexně sladěné. Velmi rozsáhlá nabídka druhu přeprav - od námořní, letecké a pozemní přepravy až k železniční přepravě.
- **Zaměření na strategii růstu** – konzistentní expansivní růst prostřednictvím integrace kapacit s důrazem na efektivitu nákladů. Hlavní cíl: expandovat na největší počet perspektivních trhů (důkazem jsou asijské destinace), oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků, nabídnout nejrozsáhlejší balík služeb. DHL udivuje velikostí a rozsahem.
- **Nákladní doprava** – po akvizici společností Exel a Danzas se DHL stala dominantním hráčem v pozemní nákladní přepravě.
- **Finanční síla** – rozsáhlá základna generující obrát, zvláště na největších trzích Evropy.

¹¹ viz Rejstřík vysvětlených pojmů a zkrátek

2.3.2 Slabé stránky (W - Weaknesses)

- **Vysoká závislost na poštovních službách** – pochází z nich až 65% tržeb skupiny DPWN¹².
- **Rizika sloučení a kolize firemních kultur** – plynoucí z integrace DHL, Danzas, EuroExpress, PPL v Evropě a Airborne v US, kulturní konflikty mezi decentralizovanou filozofií DHL a strukturou DPWN, která aplikuje v řízení více centralizace.
- **Vyšší ceny** – v porovnání s konkurencí. Jako fyzická osoba (v ČR) bych volila jiné kurýrní společnosti - nabízí stejné doručovací časy avšak za nižší ceny. Jako společnost často využívající expresní služby bych za určitých podmínek zvolila DHL jako dodavatele s kompletním balíkem služeb (při určitém obratu/počtu posílaných zásilek lze rozhodně snáze vyjednat slušné slevy).
- **Nejednotnost rozsahu služeb** – přestože řada produktů byla přesunuta pod značku DHL je v Evropě stále velký počet obdobných služeb ovšem nabízených pod různými názvy.
- **Image** – zákaznické vnímání služeb DHL se zhoršilo a dlouho potrvá jeho obnovení. Souvisí to s akvizicemi jiných společností a jejich sjednocením pod značkou DHL. Například vnitrostátní služby poskytované DHL v ČR se nyní spojují se službami PPL, která byla mnohem levnější, takže v současné době řada původních zákazníků PPL předpokládá, že ceny za vnitrostátní doručení se zvednou na úroveň DHL, což svým způsobem zhoršuje image společnosti.
- **Provozní problémy** - v USA a na klíčových evropských trzích nejsou plněny rostoucí plány a integrace stále způsobuje problémy. Proces transformace není nikterak rychlá záležitost, potřebuje určitý čas a vynaložené úsilí na uspořádání a sjednocení všech procesů a služeb. V případě DHL je proces integrace komplikován tím, že v relativně krátké době proběhlo několik sjednocení různých společností s různými organizačními strukturami a firemními strategiemi. Problematiku plnění plánů zdůrazňuje fakt, že společnost DHL směřuje vpřed, snaží se ovládnout nová teritoria, nové trhy, avšak starým trhům nevěnuje velkou pozornost, zanedbává je, čímž poskytuje příležitosti svým konkurentům.

¹² DPWN - skupina Deutsche Post World Net

2.3.3 Příležitosti (O - Opportunities)

- **Úspory z rozsahu** – od spojení Danzas, DHL, EuroExpress a dalších se očekává, že synergií uspoří až 1.4mld.\$ nákladů¹³.
- **Globalizace – ONE STOP SHOPPING – OUTSOURCING** – akvizice po celém světě umožňují skupině DPWN nabízet globální logistická řešení.
- **"Pákový efekt" společné značky** – jediná značka konsoliduje pro zákazníky služby Danzas, DHL, EuroExpress a dalších. Sjednocení tak umožňuje křížový prodej, tj.nabídnout původním zákazníkům jedné ze sloučených společností rovněž služby dalších začleněných společností.
- **Nové trhy** – vysoký potenciál pro expresní a logistické služby v Číně, Indii a na dalších rozvíjejících se trzích. Již teď lze vidět "agresivní" reklamní kampaň společnosti DHL o výborném obsluhování asijských států a možnostech doručení zásilek (doručovací doba 2 dny do 9:00 a 12:00) do cca 152 měst v 9 asijských státech.
- **Technologie** – stále zaostává za konkurencí, ale DPWN je nyní lépe zorganizovaná pro zlepšení její funkčnosti a provázanosti mezi svými divizemi. Navíc kvůli několikanásobným akvizicím je společnost DHL nucena propojit informační systémy všech společností a sjednotit je.
- **Společnost první volby** – zlepšení kvality služeb může přinést dodatečné obchodní příležitosti. Společnost nabízející kompletní požadované služby bude preferována před společnostmi nabízejícími jen některé úzce specializované služby.
- **Deregulace poštovních služeb** – po zrušení monopolu v některých zemích EU může DHL vstoupit jako nový poskytovatel poštovních služeb i na tyto trhy. Rovněž v ČR se tak pravděpodobně vyskytne další příležitost, a to zprivatizovat Českou poštu a získat tím výhradní postavení.

¹³ Odhad společnosti DHL. Zdroj - www.dhl.com

2.3.4 Ohrožení (T - Threats)

- **Deregulace poštovních služeb** v EU – může podlomit výnosnost skupiny a otevřít národní poštovní trhy konkurenci, hlavně však DHL ztratí německý monopol, který by měl být zrušen v roce 2008.
- **Přesun od pošty k internetu a emailu** – v EU je předpovídán 3% meziroční pokles objemu poštovních zásilek. Integrační a globalizační procesy, pokračující vývoj technologických systémů může odbourat nutnost posílání většiny dokumentů v papírové podobě a nahradí je e-mail nebo jiné informační systémy.
- **Omezení nočních letů v EU** – mohou způsobit omezení nabídky a spolehlivosti služeb, příčinou je přepravní struktura DHL zahrnující více Hubů než používá konkurence.
- **Konkurence** – silní konkurenti využívají současnou slabou pozici DHL v USA, kde vedoucí postavení má FedEx.
- **Integrace Exel** – vytváří mnoho příležitosti, ale také významná rizika pokud se nepodaří.

Společnost DHL, díky četným akvizicím a sloučením s jinými společnostmi, nabízí na českém trhu nejrozsáhlejší a nejkompletnější služby, ovšem horší kvalita služeb jedné z divizí může špatně působit a odradit zákazníky od použití dalších služeb. Jak se zdá, DHL „válcuje“ trh právě množstvím nabízených služeb. DHL dokáže každému zákazníkovi „ušít služby na míru“ podle jeho představ a požadavků. Jedinou nevýhodu takového komplexu služeb spatřuji v jejich nepřehlednosti a možných duplicitách, ovšem tento nedostatek jsou schopni odstranit správně vyškolení obchodníci a zaměstnanci Call centra¹⁴, kterými DHL opravdu disponuje. Jako jediná v České republice společnost DHL nabízí specializovaná průmyslová řešení pro různá odvětví, (např. v automobilovém, v strojírenském průmyslu, atd.), která se v současné době enormně rozvíjejí, což dává společnosti DHL možnost rozšířit svůj tržní podíl v ČR.

Společnost DHL, stejně jako i její konkurenti, odhadla velký a stále rostoucí potenciál asijského trhu a připravuje se k otevření nového superHubu v South Kowloon v Hongkongu, které navýší kapacitu DHL Express v této oblasti o 20%. Zároveň do tohoto zařízení plánuje přesunout významnou část své administrativy. Nový Hub rozšíří třídící a manipulační kapacitu DHL v Hongkongu a doplní dvě dosavadní třídící střediska, která jsou již plně vytížena.

¹⁴Call centrum - telefonické centrum poskytující zákazníkům veškeré informace, týkající se přepravy zásilek nebo společnosti DHL v České republice

2.4 Společnost TNT



2.4.1 Historie vzniku TNT

Společnost TNT byla založena v roce 1946 Kenem Thomasem v Austrálii. V té době mu bylo 33 let a chystal se rozeběhnout svůj vlastní malý podnik. Na konci druhé světové války koupil jedno nákladní auto a jeho první zakázka byla přepravit balík, který obsahoval záchodová prkénka.

V roce 1962 dosahoval čistý zisk TNT výše 141 759 Australských liber – v dnešním vyjádření 43 785 €. Po uvedení akcií na burzu cenných papírů zvýšila společnost Thomas Nationwide Transport kapitál na 6 miliónů australských dolarů investováním do plánu železnic a rozvoje železniční přepravy.

Hrubý zisk za prvních 15 týdnů činil v dnešní měně 5 € za týden. Navzdory pochybnostem o investování do přepravního podnikání Ken Thomas v poskytování přepravních služeb pokračoval. Změna politické situace a pověst poskytovatele služeb mu umožnily učinit důležitý krok - přechod z lokální distribuce k mezinárodní přepravě.

V roce 1967 se TNT sloučila s konkurenční firmou Alltrans, která byla jednou z největších přepravních společností v Austrálii a uvedla TNT do její první zámořské obchodní aktivity.

V roce 1996 získala TNT nizozemská poštovní a telekomunikační skupina KPN a dva roky později se z ní TNT vydělila jako samostatná poštovní skupina TNT Post Group (TPG). Akcionáři TPG rozhodli, že skupina, která dnes zahrnuje kromě poštovních a expresních služeb také logistickou složku, bude vystupovat pod jednotným označením TNT. Tato skupina patří k největším a nejsilnějším v oblasti přepravy poštovních zásilek. Posláním společnosti TPG je poskytování kvalitních služeb ve třech oblastech - express, logistika a pošta, které jsou založené na silné obchodní pozici v Evropě.

Počátkem listopadu 2006 společnost TNT N.V. prodala svou logistickou divizi sesterským společnostem firmy Apollo Management, L.P. Plánovaný prodej byl součástí nové strategie společnosti TNT, která se hodlá více zaměřovat na přepravu zásilek v doručovacích sítích. Následně společnost TNT N.V. odprodala i obchodní jednotku Freight Management společnosti GEODIS SA.



Od konce dubna 2007 se společnost TNT v České republice představuje jako celek tvořený společnostmi TNT Express, TNT Post a TNT Innight. Tyto tři společnosti nabízejí pod jednou značkou mezinárodní expresní přepravu, poštovní služby i doručování v nočních hodinách a kvalitní tuzemskou přepravní síť.

- **TNT Express**

TNT Express je jedním z největších světových poskytovatelů expresních přepravních služeb v oblasti B2B. V České republice poskytuje od roku 1992 širokou paletu služeb nejen v oblasti expresní přepravy, ale i v oblasti logistiky a speciálních služeb dle požadavků zákazníka.

- **TNT Post ČR s.r.o.**

Společnost TNT Post ČR je na českém trhu vůdcem v oblasti neadresné distribuce.

- **TNT Innight**

TNT Innight je evropskou expresní sítí TNT pro doručování zásilek v nočních hodinách, v České republice zajišťuje také denní vnitrostátní přepravu. Zajišťuje služby Nočního Expressu – doručování následující den do 8,00 hodin, prostřednictvím vlastních zastoupení nebo ve spolupráci s partnery ve 22 zemích Evropy. Zásilky jsou v rámci České republiky vyzvedávány v pozdních odpoledních hodinách a doručovány v průběhu té samé noci.

Podle údajů z následující tabulky lze vypožorovat intenzivní růst společnosti TNT. Jak ukazuje tabulka, firma zaznamenává nárůst obratu, provozního zisku, toku peněz. V roce 2006 se hodnota dividend z akcií oproti roku 2005 zvýšila o 15,87%. Obrat firmy v roce 2006 vzrostl o 731 mil. € v porovnání s rokem 2005, tj. o 7,84%. Provozní zisk se v roce 2006 zvýšil oproti roku 2005 o 128 mil. €, tj. o 11,15 %.

Tab. 9 Krátké údaje o společnosti TNT

	TNT	
Založení	Royal TPG Group od roku 1799 v Nizozemí; TNT od roku 1946 v Australii	
Centrála	Nizozemí	
Fakta		
Počet zaměstnanců	139 222	
Počet letadel	44	
Počet dopravních prostředků	23 462	
Denní objem zásilek	865 000	
Obsluhované země	200	
	2005	2006
Obrat	9 329 mil.€	10 060 mil.€
Provozní zisk	1 148 mil.€	1 276 mil.€
Společný čistý zisk	661 mil.€	671 mil.€
Provozní cash flow	969 mil.€	857 mil.€
Výnosy z akcie	1,45 €	1,59 €
Dividenda z akcie	0,63 €	0,73 €

Zdroj: http://group.tnt.com/annualreports/annualreport06/annual-report-form-20-f/an_00.html

2.4.2 TNT v České republice

Společnost TNT vstoupila na český trh v roce 1991, v době kdy konkurenční boj již vrcholil, a to založením samostatné společnosti TNT s centrálním depem v Praze. V roce 1995 byly otevřeny pobočky v Brně a Ostravě. V roce 1996 byla společnosti TNT udělena licence k otevření vlastního celního skladu. V roce 2001 byla otevřena pobočka v Pardubicích. V roce 2005 flotila kurýrních vozidel společnosti TNT v ČR sestává již ze 100 vozidel, nejsou však vlastněna společností, ale najímána včetně kurýrů. V lednu 2007 společnost TNT oslavuje své 15-leté působení v České republice a rozjíždí kampaň zaměřenou na asijské trhy.

2.5 SWOT analýza společnosti TNT

2.5.1 Silné stránky (S - Strengths)

- **Vybudovaná pozice v EU** – silná přítomnost ve vnitrostátních službách na většině trhů EU; tržní vůdce v segmentu pozemní přepravy v rámci EU. Odhaduje se, že nárůst pozemní expresní přepravy v příštích letech převyší nárůst letecké přepravy až čtyřnásobně, tj. může dosáhnout cca 20%.
- **Akvizice** – v roce 2006 TNT v České republice koupilo společnost "ISH Noční Expres", která přepravovala 1 500 zásilek denně v ČR a SR, používala 3 depa a 90 vozidel, čímž TNT posílila své kapacity. V Jižní Americe společnost TNT získala 100% podíl ve společnosti Expresso Mercúrio S.A., největším brazilském domácím expresním dopravci.
- **Vedoucí poskytovatel na poštovním trhu (TNT)** – monopolní pozice v poště v Nizozemí a velmi silná pozice na mezinárodním poštovním trhu v EU, druhá příčka za vedoucí DHL.
- **Poskytovatel globální logistiky** – v logistice automobilového průmyslu, stále více proniká do dalších průmyslových oborů málo podléhajících cyklickým výkyvům. Více než 1 000 skladovacích a distribučních míst po celém světě nabízí společně s takovými službami TNT jako "Consolidation", "Order Management", "After Sales Express", "TechnoCourier" pohodlný a kontrolovatelný proces distribuce a skladování.
- **Silné zaměření na provozní zisk** – výrazné provozní zisky v poštovní i expresní divizi.
- **Nejrozsáhlejší pokrytí ve východní Evropě** - společnost TNT, nabízí v tomto regionu nejen krátké doručovací časy ale i zajímavé ceny, kterým lze těžko konkurovat.
- **Evropská síť** – silná kombinovaná letecká a pozemní síť v Evropě.
- **Značka** – povědomí se zvýšilo a image se podstatně zlepšila. Služby společnosti TNT v České republice se považují za jedny z nejlevnějších.



2.5.2 Slabé stránky (W - Weaknesses)

- **Omezená přítomnost v USA** – nedostatečná nabídka služeb co se týče pokrytí a přepravních časů. Viz obrázek "Tržní podíly v expresní přepravě", na kterém TNT v Americe není ani zobrazena, jelikož má velmi malý podíl a její tržní podíl je zobrazen ve výseči "Ostatní".
- **Slabé mezikontinentální propojení** – většinou spoléhá na subkontraktory.
- **Decentralizovaná struktura** – zatímco autonomní jednotky jednotlivých zemí mohou podporovat flexibilitu, náklady je těžké řídit.

2.5.3 Příležitosti (O - Opportunities)

- **Dokončená privatizace** – TNT odkoupila společně s Citibank a UBS od nizozemské vlády zbylý 10,9% podíl na TNT, čímž může získat větší volnost v rozhodování o svých strategických záměrech a zároveň snadnější přístup k dalším finančním zdrojům¹⁵.
- **SUPPLY CHAIN SERVICES** – vůdčí role v "automotive" logistice a aktivní snaha o proniknutí i do dalších sektorů.
- **Poštovní deregulace** – aktivně vyhledává příležitosti k expanzi poštovních služeb v zahraničí a na českém trhu. V ČR společnost TNT nabízí model, který se jmenuje "obchodní pošta", což znamená doručit poštu během 3-4 dnů, ale levněji. V západní Evropě se tomu říká "economic mail" nebo "non priority mail". Jsou to neadresné poštovní služby, kdy klienti komunikují prostřednictvím letáků, brožur, katalogů.
- **Standardizace** – decentralizovaná struktura TNT způsobuje různé operační procedury a přináší rozdíly ve službách nabízených na jednotlivých trzích. Standardizace by mohla pomoci získat větší operační a komerční synergický efekt.
- **Outsourcing** – rostoucí využití cizích aktiv, aliancí a subkontaktorů redukuje náklady na leteckou síť.
- **Asie** – považuje se za hlavní oblast pro expanzi TNT, pozemní síť vnitrostátních služeb zesílila akvizicí společností Speedage v Indii a Hoau v Číně. Spojení zajišťuje nový Boeing 747 létající mezi Evropou, Asií a Jižní Amerikou.

¹⁵ Zdroj: <http://group.tnt.com/aboutus/historyofourcompany/index.asp>

2.5.4 Ohrožení (T - Threats)

- **Poštovní deregulace** – nizozemský národní poštovní monopol stále generuje podstatný podíl profitu (cca 50%).
- **Outsourcing** – přestože využití cizích aktiv pro interkontinentální trasy je všeobecně levnější, může ohrozit spolehlivost a řízení služeb.
- **Závislost na aliančních partnerech** – především komerčních aerolinkách (např. akvizice Airborne skupinou DPWN ohrozila alianci TNT s Airborne na transatlantické přepravě).
- **Přesun od pošty k internetu a emailu** – v EU je odhadován 3% meziroční pokles objemu poštovních zásilek.
- **Asie** – navýšení kapacit v Asii „velkou čtyřkou“ ve stejný časový okamžik může způsobit menší přínos než je očekáván.



2.6 UPS



2.6.1 Historie vzniku UPS

V roce 1907 v Americe existovala velká poptávka po soukromých poslíčcích a doručovacích službách. Aby mohl tuto poptávku mohl uspokojit, půjčil si iniciativní 19-letý James E. Kejsi od kamaráda 100 \$ a založil kurýrní společnost v Seattle. První základna byla v podzemním podlaží a prvními zásilkami byly objednávky z restaurací, doručení dokumentů a zavazadel. Většina zásilek se doručovala pěšky a jen pro delší cesty se používala kola. Již tehdy si společnost zakládala na individuálním přístupu ke klientům, spolehlivosti, non-stop obsluze a nízkých cenách. Po nějaké době společnost zavedla třídění a konsolidaci zásilek podle místa určení a doručovala je jedním dopravním prostředkem a později jako první začala používat běžící pás pro lepší manipulaci s balíky. V roce 1919 společnost udělala první krok ke své expanzi a rozšířila své služby směrem k Oaklandu a Kalifornii.

Dnes má mezinárodní společnost UPS (United Parcel Service) hodnotu 47,5 mld.\$ a zaměřuje se na usnadnění realizace obchodů po celém světě. V letech 2009 až 2012 plánuje společnost UPS obnovit svou leteckou flotilu nákupem 27 nákladních letadel Boeing 767-300. Nová letadla hodlá společnost využívat na trasách do Latinské Ameriky a do Asie.



Údaje v tabulce ilustrují trvalý růst a rozvoj společnosti UPS. V roce 2006 se obrát zvýšil o 4 966 mil.\$, což činí nárůst 11,66%. Provozní zisk v roce 2006 se zvýšil o 332 mil.\$ oproti roku 2005, tedy o 8,6%. Hodnota dividendy z akcie v roce 2006 se navýšila o 0,2 \$, tj. vzrostla o 15,15 %, což je velký nárůst.

Tab. 10 Krátké údaje o společnosti UPS

	UPS	
Založení	V roce 1907 v Seattle USA, UPS se jmenuje od roku 1919, v Evropě přítomna od roku 1976	
Centrála	Atlanta (Georgia, USA)	
Fakta		
Počet zaměstnanců	428 000	
Počet letadel	282	
Počet dopravních prostředků	94 500	
Denní objem zásilek	15,6 mil.	
Obsluhované země	225	
	2005	2006
Obrát	42 581 mil.\$	47 547 mil.\$
Provozní zisk	3 870 mil.\$	4 202 mil.\$
Společný čistý zisk	3 159 mil.\$	3 133 mil.\$
Provozní cash flow	5 800 mil.\$	5 600 mil.\$
Výnosy z akcie	3,47 \$	3,86 \$
Dividenda z akcie	1,32 \$	1,52 \$

Zdroj: <http://investor.shareholder.com/ups/index.cfm>

2.6.2 UPS v ČR

Na evropský kontinent společnost UPS vstoupila počátkem 20. století. Na českém trhu zahájila UPS podnikání prostřednictvím společného podniku s firmou Czech Parcel Service v roce 1992, vlastní společnost pak založila v roce 1999. V současné době tvoří síť společnosti v ČR čtyři pobočky (v Praze, Brně, Ostravě a v Plzni) se zhruba 140 zaměstnanci a 150 používanými vozidly. Společnost UPS se orientuje hlavně na zákazníky z automobilového a high-tech průmyslu, kteří jak jsem zdůrazňovala již dříve, využívají tyto express služby nejčastěji. Česká UPS podle statistik realizuje největší toky zásilek mezi Českou republikou a západní Evropou, ve světovém měřítku pak mezi ČR a USA, ale zanedlouho již nebude zaostávat na asijském trhu, který stále nabírá na významu (viz Obrázek: Tržní podíly v expresní přepravě, podle kterého podíl UPS na asijském trhu činí cca 10%).

2.7 SWOT analýza společnosti UPS

2.7.1 Silné stránky (S - Strengths)

- **Pokrytí služeb** – kompletní portfolio služeb včetně vnitrostátní, pozemní, expresní přepravy, a to pod společnou značkou, tedy transparentní, komplexní a rozsáhlý model.
- **Nákladově vysoce efektivní infrastruktura** – silná vnitroeurovská letecká síť, využívá 69 letišť
- **Poměrně vysoké povědomí o značce** – podporované agresivní propagací a přítomností v mediích. Toto potvrzuje i evropský tržní podíl UPS, který se rovná 19,4 % - pevné druhé místo v Evropě (Viz Obrázek "Tržní podíly v expresních službách")
- **Silné finance** – vysoká operační marže, volný cash flow, UPS je připravena rozšířit pozice v Evropě investováním, akvizicí i organickým růstem.
- **Mezikontinentální servis** – expresní přeprava do USA a Asie se stále zlepšuje a rozšiřuje. Nákup nových letadel tomu ještě více přispěje.

2.7.2 Slabé stránky (W - Weaknesses)

- **Smíšená image kurýrní služby** – asociující strnulost a staromódnost. Značka číslo dvě v Evropě, ale slábnoucí v porovnání s DHL. V ČR slabé povědomí o značce u obyvatelstva, možná silnější u firem, které častěji využívají expresní přepravní služby.
- **Vnitrostátní služby v Evropě** – v porovnání s TNT a DHL má UPS horší kvalitu svých vnitrostátních služeb, přestože získala společnosti Lynx v UK a Stolica v Polsku. V České republice nabízí UPS vnitrostátní služby jen výjimečně, pouze pro VIP zákazníky.
- **Freight service (nákladní celozozová přeprava zásilek)** – omezené kapacity v Evropě, služba je dostupná zprostředkovaně prostřednictvím divize UPS Supply Chain Solutions (SCS).
- **Dangerous Goods (nebezpečné zboží)** – není standardně nabízeno, pouze přes SCS na smluvní bázi. Společnost UPS, je jediná na českém trhu, která neposkytuje přepravu nebezpečného zboží, z čeho vyplývá její konkurenční nevýhoda.

2.7.3 Příležitosti (O - Opportunities)

- **Akvizice konkurenta TNT.** – Dlouhodobě se spekuluje o možném prodeji TNT, což by pro UPS jistě znamenalo významné posílení expresních služeb v Evropě¹⁶.
- **ONE STOP SHOPPING** – křížový prodej služeb. Provázání expresní letecké a pozemní přepravy k navýšení výtěžnosti a proniknutí na nové trhy. Použití pozemní přepravy slibuje vysoký nárůst obrátu v příštích letech a to nejen na českém trhu, ale i po celé Evropě.
- **Zvýšený objem zásilek** – zaměření UPS na mezinárodní přepravu potáhne nadále růst zisku.
- **SUPPLY CHAIN SERVICES** – pokračování rozvoje nezásilkové části obchodu prostřednictvím soustředění na prodej a logistiku.
- **Zpáteční služby** – jako např. návrat reklamovaného zboží výrobcí/prodejci od koncového spotřebitele, služby jsou nejlepší na trhu a znamenají pro UPS konkurenční výhodu.
- **Technologie** – UPS díky značným investicím dále a rychleji rozvíjí zákaznické i provozní informační technologie. Systémy výměny dat (EDI), informační a logistické systémy UPS jsou dobře propracované.

2.7.4 Ohrožení (T- Threats)

- **Outsourcing** – mnoho subkontraktovaných kurýrů může negativně ovlivnit vnímanou image a služby.
- **Barevný design loga** – je přísný, málo výrazný a není tak snadno zapamatovatelný jako u konkurenčních firem.



¹⁶ Zdroj: tisková zpráva Reuters News z 20.12.2006

2.8 FedEx



2.8.1 Historie vzniku FedEx

Zakladatel společnosti FedEx - Frederik Smith rozpoznal v roce 1965, že využití letů přepravujících cestujících, jejichž nákladní kapacity vytěžují přepravci zásilek je ekonomicky nevýhodné. Smith navrhl rozdělit lety na přepravu cestujících a zboží, a tím vytvořit podmínky potřebné pro přepravu časově citlivých zásilek (například léky, součástky PC a elektroniky). V srpnu 1971 Smith koupil podíl v Arkansaských aeroliniích. Během práce v této společnosti Smith zjistil, že velkou mezerou na trhu je doručení zásilek během jednoho až dvou dnů. Tato myšlenka ho motivovala k realizaci dlouhodobé strategie firmy: rychlost a spolehlivost.

V roce 1973 společnost FedEx oficiálně zahájila činnost a během první noci přepravila pomocí 14 malých letadel 186 zásilek do 25 amerických měst. Po zrušení regulace letecké nákladní přepravy kupuje FedEx v roce 1977 sedm letadel Boeing 727 a tím několikrát násobí svou přepravní kapacitu. V roce 1979 společnost uvádí do provozu první centrum pro sledování zásilek v reálném čase, dopravních prostředků a pracovníků. Kurýři začínají využívat přenosné počítače. V 1985 roce FedEx zavádí pravidelné lety z USA do Evropy.



2.8.2 Rychlá expanze FedEx v 90. letech

FedEx Express zahájil svou činnost v Evropě v roce 1984. Tehdy odkoupil přepravní společnost Gelco Express International a provedl tak první z několika mezinárodních akvizic. V následujícím roce společnost FedEx zvolila Brusel jako své evropské překladiště a evropskou centrálu (později bylo hlavní překladiště přemístěno do Paříže). První služby přes Atlantik byly zahájeny v létě téhož roku.

V roce 1989 FedEx odkoupil společnost FlyingTigers, čímž si zajistil přistávací práva na mnoha letištích a pronikl na nové trhy. Síť Flying Tigers tak byla začleněna do systému Federal Express. Flying Tigers byla největší leteckou přepravní společností provozující významné linky do Evropy, Asie a Latinské Ameriky. Ve stejném roce FedEx zahájil činnost na Středním východě a otevřel zastoupení v Dubaji (Spojené Arabské Emiráty). Rozšiřování expresních leteckých služeb do Ruska a zemí východní Evropy FedEx zahájil v roce 1990. FedEx chtěl rychle rozšířit svůj vliv v řadě zemí a proto vytvořil společenství nazývané Global Service Participant (GSP) s lokálními společnostmi, které výhradně zastupují služby FedEx v dané oblasti či zemi.

Začátek devadesátých let byl charakteristický zaměřením na mezikontinentální služby. FedEx představil tzv. ExpressFreighters - skupinu tras mezi klíčovými městy USA, Evropy a Asie a umožnil tím doručovat zásilky přes noc. Tyto linky rychle a spolehlivě propojily světové trhy v oblastech obsluhovaných společnostmi FedEx. Zahájení letů Around-the-World (kolem Světa) v roce 1997 významně snížilo přepravní časy z Evropy na Střední východ, oblast Indie a Asie.

2.8.3 FedEx tvrdí, že

- byl první společností, která dokázala dopravit zásilku přes noc
- jako první expresní společnost nasadila a rozvinula systém **hub and spoke** (zásilky letí do centrálního překladiště, kde jsou roztříděny, naloženy do letadel a vypraveny do finální destinace). Toto je nyní aplikováno celým přepravním odvětvím.
- byl první společností, která pro přepravu zásilek používala vlastní letadla, posádku i vozidla
- byl první expresní společností, která představila: doručení do 10:30 následující den, doručení v sobotu, záruku vracení peněz, přepravu těžkých zásilek s garantovaným časem doručení
- byl první v oboru, kdo nabídl: potvrzení o doručení, sledování zásilek v reálném čase

- první expresní společnost, která obdržela certifikaci ISO 9001 pro celosvětové aktivity
- první automatizoval proces přípravy dokumentace zásilek (FedEx Power Ship)
- první expresní služba, která byla přítomná na Internetu

Výraz "to fedex it" se v USA ujal jako synonymum pro expresní odeslání zásilky, takže se běžně používá na první pohled konfliktní spojení například "to fedex it by DHL". Jde vlastně o obdobu českých výrazů xeroxovat (kopírovat) nebo luxovat (vysávat).

Tab. 10 Krátké údaje o společnosti FedEx

	FedEx	
Založení	V roce 1973 Memphis	
Centrála	Memphis, Tennessee (U.S.)	
Fakta		
Počet zaměstnanců	139 000	
Počet letadel	670	
Počet dopravních prostředků	42 000	
Denní objem zásilek	6 mil.	
Obsluhované země	220	
	2005	2006
Obrat	29 363 mil.\$	32 294 mil.\$
Provozní zisk	2 471 mil.\$	3 014 mil.\$
Společný čistý zisk	1 449 mil.\$	1 806 mil.\$
Výnosy z akcie	4,81 \$	5,94 \$
Dividenda z akcie	0,29 \$	0,33 \$

Zdroj: <http://www.fedex.com/us/investorrelations/financialinfo/2006annualreport/>

Zjištěné údaje potvrzují tendenci rozvoje a prosperity společnosti FedEx. Nárůst obratu v roce 2006 činil 9,98 % tj. zvýšil se o 2 931 mil.\$. Provozní zisk v roce 2006 se zvýšil o 543 mil.\$ oproti roku 2005, tj. o 21,98 %. Hodnota dividendy z akcie se v roce 2006 zvýšila o 0,04 \$, tj. vzrostla o 13,79 %.



2.8.4 FedEx v ČR

Podnětem ke vstupu FedEx na český trh v roce 1992 bylo otevření trhů východní Evropy, se kterými začali obchodovat i zahraniční zákazníci FedExu, takže vznikaly požadavky na expresní přepravu. Na potřebu pokrytí východní Evropy FedEx zareagoval vstupem do těchto zemí včetně ČR prostřednictvím nepřímého zastoupení. Z počátku šlo výhradně o doručování importních zásilek ze zahraničí do ČR, což je pro zastoupení v cílové zemi nízko ziskový produkt. Pro FedEx tehdy nebylo zajímavé investovat zde do vlastní infrastruktury a proto byla zvolena licenční forma. Nepřímé zastoupení začalo působit v ČR v roce 1992.

V následujících letech byl odhalen rostoucí potenciál v exportních zásilkách z ČR do světa. Nové vedení českého licencovaného zastoupení FedEx dokázalo dosáhnout nárůstů obrátu v exportních zásilkách meziročně až o 30%. V září 2004 vstoupil FedEx na český trh plnohodnotně - formou přímého zastoupení.

2.9 SWOT analýza společnosti FedEx

2.9.1 Silné stránky (S - Strengths)

- **Mezikontinentální strategie** pro získání podílu na trhu mezikontinentální přepravy při zachování prémiové ceny. FedEx nabízí expresní přepravu za nízkou cenu, což u konkurenčních společností znamená při stejné ceně 1-2 dny přepravy navíc.
- **Cenová flexibilita** - díky nízké míře centralizace a poměrně vysoké volnosti obchodních zástupců, mohou zákazníci snáze a rychleji získat větší slevy nežli u konkurence.
- **Vysoké skóre v průzkumech zákaznické spokojenosti** v Evropě. Jelikož v Evropě FedEx nabízí užší spektrum služeb než v Americe a soustřeďuje se na konkrétní zákaznické segmenty, je hlavní silou společnosti kvalita služeb a snaha o individuální přístup k zákazníkům, což např. nemůže nabídnout společnost DHL, která přistupuje k zákazníkům spíše hromadně.
- **Využití aliančních partnerů** – ke zvýšení poskytované hodnoty a ziskového růstu. Zprostředkovatelé zastupují služby FedEx v hůře pokrytých, vzdálených oblastech.

2.9.2 Slabé stránky (W - Weaknesses)

- **Rozsah nabídky vnitroeurovských služeb je pod úrovní konkurence** - zcela pak chybí vnitrostátní služby a tzv. "economy", hůře jsou dostupné služby SCS, přepravní časy v rámci Evropy pokulhávají.
- **Pouze mezinárodní expres** – chybějící komplexní servis v rámci EMEA omezuje příležitosti a synergie nákladů.
- **Relativně vysoké náklady na infrastrukturu v EMEA v porovnání s efektivností dosahovanou** dominantními přepravci.
- **Slabá propagace značky a nízké povědomí o značce** v celém regionu EMEA. Globální marketingová politika a nedostatečná reklamní kampaň, málo podporující image a povědomí o značce. FedEx má v Evropě odmítavý postoj k plošné neadresné propagaci a preferuje strategii přímého oslovení potenciálních zákazníků a proto málo investuje do reklamních projektů a mediálních programů. FedEx je velmi známý v Americe, povědomí o značce je silné a je jedničkou na trhu. Jinak je to v celém regionu EMEA a potažmo i v České republice, kde chybí marketingová podpora nabízených služeb.
- **Výrazně americky orientovaná společnost** - v USA funguje 6 divizí FedEx (Express, Ground, Freight, Kinkos, Custom Critical, Trade Network) společně poskytujících komplexní služby, avšak v Evropě (i na dalších kontinentech) je pouze jediná - Express.

2.9.3 Příležitosti (O - Opportunities)

- **Akvizice konkurenta TNT** – dlouhodobě se spekuluje o možném prodeji TNT, což by jistě pro FedEx přineslo významné posílení expresních služeb v Evropě.
- **ONE STOP SHOPPING** – je vhodné rozšíření portfolia služeb Fedex v EMEA kvůli dalšímu navýšení hodnoty poskytovaných služeb. Bohužel v celém regionu EMEA FedEx nenabízí vnitrostátní služby, nabídka logistických služeb také není dostačující.
- **Podpora SUPPLY CHAIN SERVICES** – k nasycení kapacit sítě FedEx. V Evropě jsou služby Supply Chain nabízené FedExem nedostatečné, proto by bylo vhodné kvalitu těchto činností zlepšit a posílit, aby společnost nadále nezaostávala za svými konkurenty.
- **Implementace nových technologických řešení** – tyto nástroje napomáhají informování zákazníků o parametrech poskytovaných služeb, nezbytných náležitostech zásilek, automatizují proces odesílání, sledování pohybu zásilek a reporting. Snižují náklady tím, že zákazník "se obslouží sám". Zároveň se data o zásilkách elektronicky předávají do

informačního systému, čím se redukuje náklady na ruční zadávání dat a eliminují se související chyby.

- **Přímý vstup na východoevropské trhy místo dosavadních licencovaných partnerů** - v Maďarsku v současné době již probíhá transformační proces, další vhodné trhy pro přímý vstup jsou nové členské země EU, kde ještě FedEx není zastoupen vlastní pobočkou, ale jen franšízou: Slovensko, Bulharsko, Rumunsko. V Rusku je přímo FedExem obsluhovaná pouze oblast Moskvy a Sank-Peterburgu, služby FedEx ve všech ostatních regionech Ruska zprostředkovávají franšízoví partneři (GSP).

2.9.4 Ohrožení (T - Threats)

- **Riziko integrace služeb** – integratoři fungují na bázi spojování nabízených přidaných hodnot, čímž pro FedEx ohrožují zvláště SME sektor
- **Spolehlivost aliančních partnerů (GSP)** – partneři FedEx by se mohli stát cílem akvizice konkurentů, např. subkontraktor PPL pro ČR byl již koupen konkurenční společností DHL a v Polsku výhradního zástupce firmu Stolica koupila společnost UPS.

Po prostudování nabídky služeb společnosti FedEx na českém trhu, jsem nabyla názoru, že společnost v současné době má strategii "méně ale lépe". Spektrum jejich služeb není rozsáhlé, avšak segment trhu, na který se FedEx zaměřuje a který se snaží uspokojovat hlavně kvalitou svých služeb je přesně vymezen. Nicméně si myslím, že to v brzké budoucnosti nemůže postačovat. Zákazníci pod vlivem globalizačních procesů očekávají kompletní portfolio služeb, což FedEx v současné době v ČR nabídnout nemůže. FedEx by měl rozšířit nabídku a vyčlenit několik dalších segmentů, na které se bude orientovat a které v případě změn poptávky v jednom segmentu mohou zamezit razantní změně celkových tržeb. FedEx je jedinou ze čtyř mnou zkoumaných společností, která vůbec nenabízí vnitrostátní služby. A to je dosti velký nedostatek, který se může společnosti vymstít, poněvadž i UPS, která nemá vnitrostátní služby standardně v nabídce, se snaží je poskytovat alespoň pro své VIP zákazníky. FedEx v ČR nemá také jako jediný žádný „economy“ servis. Naopak v doručování do severní Ameriky nabízí FedEx bezkonkurenčně nejlepší časy oproti ostatním společnostem a nyní začíná mít dobré výsledky rovněž v Asii.

3 Srovnání služeb nabízených "velkou čtyřkou" v ČR

3.1 Srovnání parametrů služeb v ČR

Tab. 11 Srovnání služeb v ČR

kritérium	FedEx	UPS	DHL/DPWN (*)	TNT
Domestic (vnitrostátní služby) Priority	NE	Standardně ne, pouze pro VIP zákazníky	ANO, - Vnitrostátní služby - Ve stejný den - Czechpack - Sprint 24 - Sprint 48	ANO, Vnitrostátní služby Express
Next day by 9 am	FedEx Europe First: následující den do 09:00/09:30/10:00 hodin	Express Plus: doručení následující den 08.00-09.00	StartDay Express: následující den 09.00	- 9.00 Express dokumenty - 9.00 Express balíky
Next day by 12 noon	FedEx Europe First: následující den do 09:00/09:30/10:00 hodin	Express: následující den 10.30 - 12.00 hodin	MidDay Express: následující den do 09.00 hodin	- 12.00 Express dokumenty - 12.00 Express balíky
Poskytované obaly	Ano	Ano	Ano	Ano
Economy Services	Z ČR do světa nikoliv	- Expedited: UPS Express+2 dní - Express Saver	- Economy	Economy Express
Freight Services	IPF pouze letecký - 2 až 3 pracovní dny	Freight: jen do USA a Asie (viz UPS logistics)	Ano, divize Express - letecký divize DHL Freight: kamionová a železniční	Air Freight-letecký a Road Freight - kamiony
Supply Chain Services	Ano, prostřednictvím divize Services	Ano, externí divize Supply Chain Solutions	Ano, prostřednictvím divize DHL Solutions	Ano
Dangerous goods	Ano	Ne	Ano	Ano
Dodatečné služby	- International Priority DirectDistribution - expresní doručení drobných zásilek - Supply Chain Services - Custom Critical - důležité, termínované a spěšné zásilky	- World Ease - konsolidace zásilek - Saturday delivery- doručení zásilek v sobotu - Exchange Collect - UPS pro hotovostní toky - UPS pro vrácení zásilek Trade Direkt - zajištění globálního zásobovacího řetězce	- Europack - pozemní přeprava 1 ks zásilek - Eurorail - Euronet - Speciální přeprava - Konsolidace - Oprava a výměna - Easy Pack - cenově zvýhodněná obálka - Sobotní doručení a další....	- Time Critical Services - Special Express - Dedicated Express - Special Handling Services
Typ přeprav, na které se společnost specializuje	Expresní kurýrní letecká přeprava	Balíková a kombinovaná přeprava	Komplexní logistické služby vnitrostátní i mezinárodní (pozemní, letecká, železniční)	Expresní přeprava

Po porovnání rozsahu služeb nabízených „velkou čtyřkou“ v České republice bych tyto seřadila do pořadí následovně: DHL, TNT, UPS, FedEx. Nejrozsáhlejší služby nabízí společnost DHL. Vzhledem k její velikosti, počtu spojených firem a objemu využitých zdrojů tento fakt nepřekvapuje. Společnost DHL používá všechny druhy přepravy, nabízí nejrozsáhlejší soubor služeb od těch jednodušších po nejvíce složité (např. komplexní logistické služby, které jsou přizpůsobené určitému ekonomickému odvětví). Z analyzovaných podkladů lze tvrdit, že DHL suverénně zaujímá vedoucí postavení na českém trhu. společnost TNT, která se zaměřuje na expresní přepravu, vnitrostátní přepravu a logistické služby. Následovně společnost UPS, která se nejvíce zaměřuje na kvalitu svých expresních a logistických služeb, ovšem k uspokojení požadavků svých zákazníků dokáže zajistit i vnitrostátní služby a přepravu nebezpečného zboží, avšak nenabízí to standardně. Dále lze zařadit společnost FedEx, která v České republice nabízí pouze mezinárodní expresní přepravu.

Tab. 12 Odhadované údaje o kurýrních společnostech

	DHL	UPS	FedEx	TNT
Počet zaměstnanců v ČR	přes 1200	140	120	300
Počet dep	54	4	4	4
Počet kurýrních vozidel	620	150	60	100
Letecké napojení ČR	Praha – Brusel	Praha – Kolín nad Rýnem	Praha – Paříž	Praha – Liege Brno – Liege
Typ letadla	Boeing 747	nezjištěno	ATR 42	BAe 146

Zdroj: internetové stránky společnosti DHL, UPS, FedEx, TNT

Tabulka znázorňuje mnou zjištěné a odhadované údaje o jednotlivých společnostech. Podle očekávání společnost FedEx disponuje nejmenším počtem kurýrních vozidel (vlastních a outsourcovaných), v porovnání s ní společnost DHL dosahuje téměř desetinásobných hodnot.

Obrázek 3: Deset světově nejobdivovanějších společností v oboru přepravy podle časopisu FORTUNE



FORTUNE 2006			
The World's Most Admired Companies			
Delivery			
2006	2005	COMPANY	SCORE
1	2	FedEx	8.41
2	1	United Parcel Service	8.17
3	3	TNT	5.39
4	4	Nippon Express	5.22
5	6	Japan Post	5.10
6	8	Royal Mail Holdings	5.00
7	5	Deutsche Post (DHL)	4.84
8	9	La Poste	4.62
9	7	U.S. Postal Service	4.47
10	-	Poste Italiane	4.04

3.2 Test kurýrních služeb

V této části chci popsat své zkušenosti s využitím expresních kurýrních služeb společností DHL, TNT, UPS a FedEx a následně je porovnat. Především, že hodnocení je čistě subjektivní a není podloženo opakovaným využitím služeb. Nicméně i jediná, prvotní, zásilka může dlouhodobě ovlivnit názor zákazníka zda služeb dané společnosti bude s důvěrou využívat i nadále nebo kvůli počátečnímu zklamání ji zavrhne.

3.2.1 Zadání

Ve své analýze budu porovnávat následující faktory:

1. přístup zákaznického centra (rychlost odezvy, příjemnost vystupování, úplnost údajů poskytnutých na můj dotaz, chybovost, proaktivní jednání - tedy zda pracovník zákaznického centra pouze odpověděl na položené otázky nebo se snažil získat dodatečné informace o potenciálním klientovi, nabídnout nové řešení nebo služby navíc).
2. kontakt se zástupcem obchodního oddělení (rychlost odezvy, ochota poskytnout poptávané informace a slevy, úplnost údajů poptávaných obchodníkem pro posouzení "perspektivnosti" potenciálního klienta).
3. přehlednost internetových stránek (informační obsah, přehlednost, aktuálnost).
4. čas doručení.
5. cena (včetně poskytnutých slev a vedlejších služeb např. obalu, možnost úhrady na fakturu).
6. kurýr - příjezd v definovaném časovém rozmezí, ochota pomoci, příjemné vystupování.
7. doručení zásilky ve slibovaném termínu.

Testovací podmínky: Volám jménem zastoupení ukrajinské banky v ČR, která do centrály na Ukrajině posílá 3-5 dokumentových zásilek měsíčně. Potřebuji zajistit rychlé doručení za dobrou cenu, předpokládám spolehlivost a jistotu doručení.

3.2.2 DHL

Jako první jsem otestovala společnost **DHL**:

1. Na Call centru DHL na moje zavolání odpověděli dosti rychle. Poté jsem byla dotázaná na zákaznické číslo, zda jsem již někdy posílala s DHL, následovala řada otázek: kam hodlám posílat, co je obsahem zásilky, kdy má být zásilka vyzvednuta, apod. V průběhu dotazování jsem také pokládala dotazy, na které bylo zodpovězeno. Po nějaké době jsem potřebovala změnit časové rozmezí pro vyzvednutí zásilky kurýrem a s překvapením jsem zjistila, že pracovník zákaznického centra špatně zadal nejen adresu vyzvednutí, ale i telefonní číslo, pokud bych je tedy nekontaktovala já, pravděpodobně by kurýr nedorazil. Druhý kontakt se zákaznickým centrem byl lepší. Operátor opravil kontaktní údaje a požadovanou dobu převzetí zásilky, vyslechl mé požadavky o poskytnutí nabídky služeb DHL a možnosti slev.
2. Během dalšího dne mě kontaktoval obchodní zástupce, se kterým jsme ještě jednou projednali veškeré požadavky. Domluvili jsme se na tom, že kompletní individuální zpracovaná nabídka mi bude poslána mailem, po jejímž prostudování pošlu obchodnímu zástupci své vyjádření. Za 4-5 dnů mě opět kontaktoval. Bohužel zpracovaná nabídka služeb nebyla pro mě uspokojivá, protože obsahovala slevy na řadu služeb, které jsem nemohla využít, ale hlavní požadavek na poskytnutí slevy na Ukrajinu byl splněn zanedbatelně. Bylo vysvětleno, že není v pravomoci obchodního zástupce poskytovat speciální slevy, navíc objem posílaných zásilek není pro ně natolik zajímavý, aby mohli uspokojit mé požadavky.
3. Internetové stránky v češtině, informace se lehce hledají, jsou přehledné a aktuální.
4. Čas doručení 2 pracovní dny (pro Ukrajinu poznámka - Předpokládaný čas přepravy).
5. cena byla stanovena na 1690 Kč + palivový příplatek 194,50 Kč. Celková cena 1884,50 Kč. Uhradit přepravu nebylo možné na fakturu, ale jen v hotovosti. Úhrada na fakturu je možná jen při založení zákaznického účtu, kterého aktivace trvá několik dnů. Při návštěvě mě kurýr informoval, že přepravní obaly běžně neposkytují a postačí obyčejná obálka.
6. Vyzvednutí zásilky kurýr provedl ve stanoveném časovém rozmezí, byl ochotný a příjemný.
7. Zásilka byla doručena včas (během druhého pracovního dne).

Závěr: Chybí individuální přístup k zákazníkovi. Občasná selhání zákaznického centra. Internetové stránky jsou přehledné a lze se v nich lehce orientovat. Nabídka standardně schválených slev - není zpracována podle jednotlivých požadavků. Ne vždy jsou poskytovány obaly (obaly se musí objednávat předem). Při první objednávce možnost úhrady pouze v hotovosti. Cena je přiměřená rychlosti doručení.

3.2.3 FedEx

Jako druhou jsem vyzkoušela společnost **FedEx**.

1. Při zavolání do společnosti FedEx jsem také nečekala dlouho. V první chvíli jsem se trochu zarazila, poněvadž jsem uslyšela slovenštinu, ale pracovník zákaznického centra byl velmi příjemný a hned na začátku se mě zeptal, zda mu rozumím a jestli mi slovenština nečiní problém (pozn. slovenština mi nedělá problém, rozhovor jsme pokračovali každý v jiném jazyce). Naše komunikace netrvala dlouho. Vyjádřila jsem své požadavky, bylo mi položeno několik doplňujících otázek a ještě tentýž den jsem byla oslovena obchodním zástupcem a prostřednictvím emailu mi byla zaslána cenová nabídka. Ještě několikrát jsem kontaktovala pracovníky zákaznického centra s dotazy a vždy mi bylo rychle odpovězeno.
2. Obchodní zástupce mě kontaktoval po několika hodinách mého jednání s pracovníkem zákaznického centra. Byl velice příjemný, vstřícný a stručný. Pomocí e-mailu mi byla zaslána cenová nabídka služeb společnosti FedEx s kalkulačkou v excelovém formátu zohledňující poskytnutou slevu ve výši 30% a palivový příplatek.
3. Některé informace na internetových stránkách jsou uvedeny v češtině, některé v angličtině. Obsahově jsou nedostačující a nepřehledné, je obtížné se v nich orientovat.
4. Garantovaný čas doručení 5 dny, faktické doručení za 2-3 dny (pracovní dny).
5. Stanovená cena = základní cena 1352 Kč + palivový příplatek 148,72 Kč = 1500,72 Kč - 30% sleva = 1050,50 Kč. Zákaznický účet ve FedExu aktivují již následující den po požadavku, což umožňuje hradit přepravní náklady přes fakturu.
6. Kurýr vyzvedl zásilku ve stanovený čas. Byl vstřícný, pohotový a ochotný. Měl u sebe obaly i když jsem je předem neobjednávala.
7. Zásilka byla doručena dříve než zaručené doručovací doby, tj. během druhého pracovního dne.

Závěr: FedEx aplikuje více osobní a vstřícný přístup ke zákazníkům. Rychlé je poskytnutí slevy bez zdlouhavého procesu schvalování. Ovšem z pohledu společnosti volnost obchodních zástupců v otázkách poskytování slev snižuje výnosnost a ziskovost firmy. Nepřehlednost internetových stránek buď nutí zavolat na zákaznický servis nebo obrátit se ke konkurenci. Rychlá aktivace zákaznického účtu, což poskytuje možnost hradit náklady na fakturu. Včasné doručení.

3.2.4 UPS

Jako třetí jsem vyzkoušela společnost **UPS**.

1. Na zákaznickém centru společnosti UPS odpověděli dosti rychle. Při rozhovoru jsem zaznamenala slušné vystupování, ochotu vyslechnout, profesionalitu a stručnost zároveň. Bylo mi zodpovězeno na mé otázky a přislíbeno zaslat dodatečné informace e-mailem.
2. Kontakt s obchodním zástupcem se uskutečnil až další den. Operátor byl příjemný, pozorný a vnímavý. Během několika hodin mi e-mailem poslal souhrn informací o společnosti UPS a nabídku poskytovaných služeb, zároveň mi byla poskytnuta cenová nabídka se slevou 7% v excelovém formátu, takže pro výpočet ceny není nutné se přihlašovat na internet nebo telefonovat na zákaznické centrum, zároveň byl zaslán i tištěný katalog nabízených služeb.
3. Internetové stránky společnosti UPS jsou v češtině, přehledné, jen uvedené informace nejsou aktuální, proto se může stát, že při objednání kurýra bude skutečná cena vyšší než byla uvedená na internetu.
4. Čas doručení: 2 negarantované pracovní dny.
5. Stanovená cena = 1423 Kč včetně palivového poplatku - 7% sleva = 1324 Kč
6. Vyzvednutí zásilky bylo provedeno ve stanovený čas. Přístup kurýra byl pozitivní, jednal pohotově a ochotně.
7. Zásilka byla doručena během druhého pracovního dne.

Závěr: Jednání všech pracovníků společnosti bylo na vysoké profesionální úrovni, pohotové, vstřícné a rychlé. Výše ceny za přepravní služby je velice zajímavá. Jediným mnou zjištěným nedostatkem byla neaktuálnost údajů na internetových stránkách, která může být matoucí.

3.2.5 TNT

Jako čtvrtou jsem vyzkoušela společnost **TNT**.

1. Na zákaznickém centru společnosti TNT mi odpověděli rychle, avšak poskytované informace působily poněkud zmateně. Pracovnice zákaznického servisu poctivě nabízela celé spektrum služeb i když vzhledem k povaze firmy (banka) mohla předpokládat, že je nevyžijeme. Žádost o zaslání ceníku s individuálně nastavenou slevou nebo kalkulátor výpočtu ceny byla odmítnuta s tím, že cenu lze zjistit na internetových stránkách. Bylo mi přislíbeno, že o možnosti poskytnutí slevy mě bude v nejbližší době informovat obchodní zástupce.

2. Obchodní zástupkyně mě kontaktovala následující den. Její jednání bylo korektní, vstřícné a pohotové. Cenová nabídka obsahovala 15% slevu na první zásilku a 5% na další zásilky. Možnost úhrady na fakturu byla možná až po aktivaci zákaznického účtu (cca 3 dny).
3. Internetové stránky společnosti TNT jsou přehledné, pohodlně se v nich vyhledává a jsou plně v češtině.
4. Předpokládaný čas doručení 2 pracovní dny.
5. Stanovená cena 2186,58 Kč = 2053,13 Kč + palivový příplatek 236,11 - sleva 102,66 Kč
6. Vyzvednutí zásilky proběhlo včas, kurýr se choval profesionálně.
7. Stejně jako u konkurenčních firem byla zásilka doručena druhý pracovní den.

Závěr: Zaměstnanci zákaznického centru jednají podle určitého schématu a nabízejí zbytečně celé spektrum služeb všem bez výjimek, což vyvolává dojem neosobního jednání. Zajímavá motivace nalákat zákazníka pomocí 15% slevy na vyzkoušení služeb a následně je využívat jen s 5% slevou.

3.2.6 Vyhodnocení testu

Pro přehlednost výše zjištěných údajů uvádím výsledky šetření v tabulce. Hodnocení je provedeno podle pětistupňové škály, kde 1 = nejlepší a 5 = nejhorší.

	DHL	FedEx	UPS	TNT
Rychlost přijetí telefonu při kontaktování zákaznického centra	1	1	1	1
Schopnost pracovníků zákaznického centra odpovědět na dotazy	2	1	1	3
Přehledná a jednoduchá orientace v průvodci službami na www stránkách	1	3	1	1
Příjemné vystupování a profesionalita zaměstnanců firmy	2	1	1	2
Schopnost porozumět potřebám zákazníků a vyjít vstříc jejich požadavkům	2	1	1	2
Flexibilita v poskytování slev	5	1	2	3
Doručovací čas	1	1	1	1

Podle mého testovacího případu a subjektivního hodnocení se společnosti poskytující mezinárodní expresní služby umístily v následujícím pořadí: UPS, FedEx, TNT, DHL.

Splnění cíle

Teoreticky jsem odůvodnila potřebu a důležitost expresních přepravních služeb a jejich přínosy na makroekonomické a mikroekonomické úrovni. Vzhledem k delší historii využívání expresních služeb v USA na rozdíl od ČR jsou k ilustraci použita v USA vysledovaná data.

Nepodařilo se mi získat detailní údaje o hospodaření a výkonové ukazatele jednotlivých kurýrních společností v rámci ČR. Tyto citlivé informace žádná ze zkoumaných společností povinně nezveřejňuje, protože jejich právní forma s.r.o. takovou povinnost neukládá oproti například akciovým společnostem. Nezávislé agenturní průzkumy pro ČR v tomto oboru také nejsou volně dostupné.

Z dostupných zdrojů jsem porovнала rozsah a vyhodnotila úroveň služeb nabízených těmito společnostmi v ČR. Kvalitu služeb jsem navíc z pohledu zákazníka i osobně otestovala.

Závěr

Ve třetím tisíciletí proběhly zásadní změny ve způsobu podnikání a v ekonomice jako celku. Relativně stabilní prostředí se proměnilo v rychle proměnlivý prostor, pevná organizační struktura se proměnila v hybridní nebo flexibilní strukturu, systém dlouhodobého plánování se proměnil ve snahu rychle reagovat na změny a schopnost proaktivně jednat, apod. Předpoklady úspěšného podnikání se proměnily společně s ekonomickým prostředím tak, že nyní jsou pro úspěch v celosvětovém prostoru s celosvětovou konkurencí důležitými rychlost, informace, inovace a přizpůsobivost.

Expresní a logistické služby zaujímají v tomto ekonomickém vývoji důležité postavení. Metody TQM, JIT, EDI, SCM napomohly snížení nákladů firem, a tím ke zvýšení jejich ziskovosti, rozšířily možnosti poskytovaných služeb, zvýšily kvalitu zboží a snížily dodací lhůty. Rozvoj expresní přepravy přispěl k celosvětovému propojení trhu a ovlivnil efektivitu ekonomik pomocí redukce zásob, snížením rizika obchodního cyklu, širokou nabídkou kvalitních služeb dle potřeb zákazníků.

Oligopolní skupina firem nabízejících expresní kurýrní služby, která ovládla podstatnou část světového trhu je zastoupena společnostmi DHL, FedEx, TNT a UPS. Přičemž FedEx a UPS drží vedoucí postavení v Americe, naopak DHL a TNT vedou v Evropě, ale všechny čtyři jsou zaměřeny na velmi rychle se rozvíjející asijský trh a zdá se, že právě v tomto teritoriu se silně střetnou zájmy této „velké čtyřky“.

Postavení jednotlivých zasílatelských firem na českém trhu odráží jejich postavení na trhu evropském. Z důvodu celosvětové globalizace a centralizace v řízení společností není možné český trh vyčlenit z evropského kontextu, proto stejně jako v ostatní Evropě mají i v ČR vedoucí postavení DHL a TNT, za nimiž následují "americké" společnosti FedEx a UPS.

Použité zdroje

Literatura:

- Jaromír Veber a kol.: Management - základy, prosperita, globalizace; Management Press 2000
- Kolektiv autorů: Nákladní doprava a zasílatelství; Aspi 2005
- Miloslav Synek a kol. Manažerská ekonomika; Grada 2003

Internetové zdroje:

- financialreports.dpwn.com/2006/ar/groupmanagementreport.html
- group.tnt.com/annualreports/annualreport06/annual-report-form-20-f/an_00.html
- investor.shareholder.com/ups/index.cfm
- logistika.ihned.cz/204-B00000_search-yes-TNT-3b
- www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/logistika-mezinarodni-obchod/1001370/43601/#b1
- www.pmgbenchmarking.com/
- www.prtm.com/uploadedFiles/Expertise/Performance_Measurement/Benchmarking_Studies/PRTM_Euro_Supply_Chain_Trends_Report_2006.pdf
- www.sri.com/policy/csted/reports/economics/fedex/
- www.dhl.cz
- www.fedex.com/cz
- www.tnt.cz
- www.ups-scs.cz

Jiné zdroje:

- Prezentace Systémová Integrace 2003 "Řízené dodavatelské řetězce", J. Vychytil - Accenture
- Interní zdroje společnosti FedEx
- Tisková zpráva Reuters News o TNT z 20.12.2006

Rejstřík vysvětlených pojmů a zkratk

B2B (business to business)	obchodování mezi společnostmi
Call centrum	telefonické centrum poskytující zákazníkům veškeré informace, týkající se služeb nebo produktů společnosti
Customization	přizpůsobení potřebám zákazníků
Day Definite	"Určitý den", název služby, umožňuje doručení zásilky do předem určeného dne doručení
Domestic	"vnitrostátní", název služby, která umožňuje doručení zásilek po ČR
DPWN	skupina Deutsche Post World Net
e-business	elektronický obchod, podnikání přes internet. Elektronická komunikace s dodavateli, zákazníky atd.
EDI (Electronic data Interchange)	Elektronická výměna dat je výměna strukturovaných zpráv mezi počítači, respektive mezi počítačovými aplikacemi.
EMEA	region EMEA - Evropa, Střední východ a Afrika
FedEx Overnight	"Přes noc", služba zaručující doručení zásilky následující den.
Freight	nákladní celovozová přeprava zásilek
High technologies (high - tech)	technologie založené na vysokém podílu inteligence, invence, kvalifikace (mikroelektronika, ekotechnologie, biotechnologie, apod.), které nevyžadují vysokou materiálovou zátěž, minimalizují ekologické důsledky a přinášejí vysokou přidanou hodnotu.
Hub	logistické centrum na mezinárodní úrovni, kde dochází ke sdružování a rozdělování zásilek
Hub and Spoke	model, který spočívá ve sdružování (konsolidaci) menších zásilek do větších, které jsou následně přepravovány dopravním systémem do oblasti určení, kde dochází k rozdělování (dekonsolidaci) velkých zásilek do menších.
JIT (Just In Time)	Filosofie řízení celé organizace, znamená ve svých důsledcích zamezení jakéhokoliv plýtvání prostředků, času, kapacit, vede k minimalizaci nákladů. Předpokladem je perfektní přísun materiálu k jednotlivým strojům, linkám a aparátům, v požadovaném množství, kvalitě a termínu.
Knowledge workers	vzdělání pracovníci
Lean production	Obrat od myšlení funkčního k myšlení procesnímu při řízení výroby, jedná se o způsob řízení založený na poznání ceny času, ceny tempa a ceny rychlosti s cílem dosažení vysoké ekonomie času a vysokého zhodnocení kapitálu a práce.
Outsourcing	vyčleňování činností nebo procesů s cílem dosažení úspor.
SCM (Supply Chain Management)	řízení dodavatelských řetězců
SCS (Supply Chain Solutions)	řešení dodavatelských vztahů
SWOT (Analysis of the Strengths and Weaknesses of an	analýza silných a slabých míst organizace a příležitostí a hrozeb, kterým je vystavená.

organization and the Opportunities and Threats facing)	
TQM (Total Quality Management)	komplexní řízení kvality
Dopravce	subjekt realizující přemísťovací činnost v prostoru a v čase.
Zasílatel	subjekt, který svým jménem, ale na účet příkazce (přepravce), tj. v jeho zájmu obstarává pro jeho potřeby přepravu zboží. Zasílatel s vlastním vstupem - může sám realizovat přepravní služby, tj. provozuje dopravní prostředky.