

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ
KATEDRA MEZINÁRODNÍ OBCHOD



Hlavní specializace: Mezinárodní obchod
Vedlejší specializace: Mezinárodní přeprava a zasilatelství

Název diplomové práce:

**Obchodní a marketingová strategie divize
logistiky spol. C.S.CARGO a.s.
pro leta 2012-2014**

Autor diplomové práce: Tereza Martincová
Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Pernica, CSc.
Rok obhajoby: 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Obchodní a marketingová strategie divize logistiky spol. C.S.CARGO a.s. pro leta 2012-2014“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Praze dne: 16.12.2011

Podpis:

Poděkování

Ráda bych chtěla poděkovat vedoucímu této diplomové práce panu prof. Ing. Petrovi Pernicovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi při zpracování diplomové práce poskytl.

Tímto bych též chtěla poděkovat svým rodičům i prarodičům za podporu během studií.

Název diplomové práce

Obchodní a marketingová strategie divize logistiky spol. C.S.CARGO a.s. pro leta 2012-2014

Abstrakt

Cílem práce je objasnit, co je outsourcing logistických služeb a s jakými poskytovateli logistických služeb se na trhu může setkat. Druhým cílem je představit společnost C.S.CARGO a.s. od svých počátků do současnosti a představit portfolio jejich komplexních služeb. Posledním cílem bude zpracovat doporučení pro tvorbu obchodní a marketingové strategie divize logistiky C.S.CARGO a.s. Jako metodu jsem zvolila analýzu nabídky a poptávky logistických služeb, sestavení SWOT analýzy a z ní vyvozených doporučení. Závěrem jsou definovány doporučení pro tvorbu obchodní a marketingové strategie týkající se portfolia zákazníků, teritoriálních aspektů, průmyslových odvětví, společenské odpovědnosti, certifikace a dalších...

Klíčová slova:

logistika, C.S.CARGO, strategie

Title of Master's Thesis

The Business and Marketing Strategy of the Division of Logistics of the Company C.S.CARGO ltd. for Years 2012-2014

Abstract

The aim of this thesis is to clarify what is the outsourcing of logistics services and what kind of logistics providers are on the logistic market. Second goal is to introduce the company C.S.CARGO from its beginnings till now and to present their range of complex services. The last objective is to prepare recommendations for creation of the business and marketing strategy of the logistics division C.S.CARGO a.s. The method I chose is the analysis of supply and demand of logistics services, preparation of the SWOT analysis and recommendations based on SWOT analysis. Finally, recommendations are defined for creating business and marketing strategy for the portfolio of customers, territorial aspects, industry, social responsibility, certifications and more ...

Keywords:

logistics, C.S.CARGO, strategy

Obsah

Úvod.....	- 3 -
1 Pojem logistika.....	- 5 -
2 Outsourcing	- 7 -
2.1 Výhody a nevýhody outsourcingu	- 7 -
2.2 Fáze zavádění outsourcingu.....	- 8 -
2.3 Úrovně outsourcingu	- 9 -
3 Poskytovatelé logistických služeb.....	- 11 -
3.1 Kategorie poskytovatelů logistických služeb v oblasti dopravy.....	- 11 -
3.1.1 Operátoři dopravy	- 11 -
3.1.2 Dopravci.....	- 11 -
3.1.3 Zásilatelé	- 12 -
3.1.4 Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb.....	- 12 -
3.2 Kategorie poskytovatelů logistických služeb dle stupně spolupráce	- 13 -
3.2.1 3 PL - Third Party Logistics	- 13 -
3.2.2 4 PL - Fourth Party Logistics	- 14 -
3.2.3 3PL versus 4PL.....	- 14 -
3.2.4 5 PL - Fifth Party Logistics	- 15 -
3.2.5 Lead Logistics Provider (LLP)	- 15 -
4 Společnost C.S.CARGO a.s.....	- 16 -
4.1 Historický vývoj společnosti C.S.CARGO Holding N.V.	- 16 -
4.2 Struktura služeb poskytované společností C.S.CARGO a.s.....	- 20 -
4.2.1 Divize AIR &SEA	- 21 -
4.2.2 Divize ROAD	- 22 -
4.2.3 Divize EXPRESS.....	- 23 -
4.2.4 Divize LOGISTIKA.....	- 23 -
5 Vize, poslání a strategie společnosti	- 24 -
5.1 Co je podniková strategie	- 24 -
5.2 Obchodní a marketingová strategie.....	- 25 -
6 Analýza poptávky a nabídky logistických služeb	- 27 -
6.1 Nabídka logistických služeb	- 27 -
6.1.1 Nabídka logistických služeb na trhu	- 27 -
6.1.2 Nabídka logistických služeb CS CARGA a.s. – divize logistika	- 31 -
6.1.2.1 Optimalizace procesů.....	- 31 -
6.1.2.2 Skladovací služby	- 32 -
6.1.2.3 Cross-dock.....	- 33 -

6.1.2.4	Zpětná logistika	- 33 -
6.1.2.5	Přidané hodnoty	- 34 -
6.2	Poptávka po logistických službách na trhu	- 34 -
6.2.1	Průmyslová produkce v České Republice.	- 35 -
6.2.2	Počet ekonomických subjektů v ČR	- 47 -
6.3	Poptávka po logistických službách CS CARGO a. s.	- 50 -
7	SWOT analýza.....	- 52 -
8	Obchodní a marketingová strategie divize logistiky spol. C.S.CARGO a.s. -	54 -
8.1	Podniková strategie společnosti C.S. CARGO a.s.	- 54 -
8.2	Strategie divize logistiky	- 55 -
8.3	Obchodní a marketingová strategie divize logistiky.....	- 56 -
	Závěr.....	- 60 -
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	- 65 -
	Seznam literatury	- 66 -

Úvod

Logistika, ačkoliv byla dříve považována za nedůležitou činnost a do popředí byl prosazován především kvalitní výrobek, v dnešní době se rozdíl v kvalitě nabízených produktů příliš neliší a logistika se stává klíčovým faktorem konkurenceschopnosti každého podniku. Vzhledem k tomu, že ne každá společnost si může dovolit zajistit logistiku vlastními zdroji, vzniká tak dostatečné pole působnosti pro outsourcing logistických služeb.

V současné době se na trhu poskytovatelů logistických služeb vyskytuje celá řada subjektů, které tyto logistické služby poskytují, avšak ne ve zcela stejné srovnatelné kvalitě. Konkurence je velká, a aby logistický poskytovatel uspěl, popřípadě rozšířil portfolio svých klientů, či si udržel svoji pozici na trhu, měl by využít příležitostí, které mu logistický trh nabízí. K tomu je potřeba vypracovat obchodní a marketingovou strategii. Od společnosti C.S.CARGO a.s. se mi této příležitosti dostalo a vzhledem k tomu, že společnost strategii potřebuje pro svůj budoucí rozvoj, o to mám větší motivaci při psaní této diplomové práce.

C.S.CARGO a.s. patří do mezinárodního holdingu působícího v oboru logistických služeb, jehož služby využívá velké množství společností na našem i zahraničním trhu. **Proto je mým prvním cílem hned v úvodu čtenáři objasnit, co je to outsourcing a s jakými poskytovateli logistických služeb se může setkat. Druhým cílem je představit společnost C.S.CARGO a.s. od svého vzniku do současnosti a přiblížit čtenáři poskytované služby. Třetím cílem této práce bude zpracování doporučení při tvorbě obchodní a marketingové strategie pro společnost C.S.CARGO a.s. pro leta 2012–2014 a to na základě tvorby SWOT analýzy, která bude vycházet z rozboru nabídky a poptávky po logistických službách v České republice, ale i z analýzy společnosti C.S.CARGO a.s.**

Práce je rozdělena do osmi kapitol, přičemž první tři kapitoly a kapitola pátá náleží do části teoretické a mají za cíl přiblížit oblast, ve které C.S.CARGO a.s. působí. Čtvrtá kapitola bude vstupem do části praktické a následující kapitoly šest a sedm se budou plně věnovat analýze současné situace na trhu logistických služeb. Závěrečná kapitola osm by měla nastínit doporučení při tvorbě obchodní a marketingové strategie společnosti C.S.CARGO a.s. jako výsledek předchozí analýzy trhu a SWOT analýzy.

V úvodní první kapitole se věnuji vývoji pojmu logistika, ale též i vývoji obsahu tohoto pojmu, který se za posledních několik desítek let změnil. Taktéž uvádím několik současných definic logistiky a poukazuji na rozdíl mezi pojmem logistika a Supply Chain Management, který se začal objevovat a častěji používat na počátku devadesátých let.

Druhá kapitola se zabývá outsourcingem. V úvodu outsourcing definuji, popíši jeho výhody a nevýhody a též zmíním jeho předpoklady úspěchu. Následně se zaměřím na fáze jeho zavádění a závěrem stručně shrnu jeho jednotlivé úrovně.

Třetí kapitola detailněji charakterizuje poskytovatele logistických služeb a to na základě dvou specifikovaných kategorií. První je kategorie poskytovatelů služeb v oblasti dopravy a druhá vymezuje poskytovatele dle stupně spolupráce se samotným zadavatelem.

Čtvrtá kapitola seznamuje čtenáře s historií logistické společnosti C.S.CARGO a.s. od jejích počátků až do současnosti. Následně jsou popsány komplexní služby čtyř divizí a to divize ROAD, EXPRESS, AIR&SEA a LOGISTIKY.

Snahou v páté kapitole bude stručně nastínit, co je podniková, obchodní a marketingová strategie a jak jsou chápány pojmy vize, poslání a strategie společnosti. Uvedu, proč podnik strategii vytváří a definuji strategii společnosti C.S.CARGO.

Kapitola šestá bude sloužit jako zdroj pro SWOT analýzu. Jejím cílem je prakticky zhodnotit, jak se vyvíjí trh s průmyslovými a logistickými nemovitostmi, který vypovídá o poptávce a nabídce logistických služeb. Dále se zaměřím na rozbor průmyslové produkce v rámci ČR a následně zhodnotím vývoj průmyslové produkce za jednotlivá odvětví a rozdělím je do tří skupin: rostoucí, stabilní a klesající, abych zjistila, která odvětví byla postižena recesí a jaký je jejich současný trend. Taktéž provedu analýzu počtu ekonomických subjektů v ČR a jejich teritoriální rozmístění. Závěrem shrnu nabídku a poptávku po logistických službách společnosti C.S.CARGO a.s.

V sedmé kapitole bude mým cíle vytvořit SWOT analýzu. SWOT analýza by měla definovat silné a slabé stránky společnosti C.S.CARGO a.s. stejně tak její hrozby a příležitosti.

V poslední osmé kapitole je mým hlavním cílem stanovit doporučení k obchodní a marketingové strategii na základě předchozích analýz.

1 Pojem logistika

Obsah pojmu logistika, v jakém ho chápeme v dnešní době, prošel bez debaty svým vývojem a to nemluvě i o samotném uplatnění a chápání důležitosti logistiky v 21. století. Poprvé se s pojmem logistika setkáváme ve vojenství, kde se její význam omezoval na chápání logistiky jako *“nauky o pohybu, zásobování a ubytování vojsk.”*¹ Teprve po druhé světové válce došlo k rozšíření významu tohoto pojmu na oblast mimo vojenství a začíná vznikat tzv. hospodářská logistika.

I samotná hospodářská logistika prošla svým specifickým několika etapovým vývojem a to v souvislosti s vývojem trhu a změnou potřeb zákazníků. Za zmínku stojí 90. léta, kdy se podnikům podařilo prosadit spolupráci mezi jednotlivými útvary společnosti, mluvíme o tzv. vnitřní integrované logistice, následně se do spolupráce zapojují i ostatní podniky a články, které se podílejí na tocích zboží z výroby ke konečnému zákazníkovi, dochází tedy k propojení podniku i navenek tzv. vnější integraci.

Logistická integrace a postupný vznik logistických řetězců byl důležitým strategickým krokem k posílení konkurenceschopnosti podniku. Díky kvalitní spolupráci jednotlivých článků logistického řetězce, dochází k sladování toků a procesů v rámci celého řetězce tak, aby byl získán synergický efekt, což v konečném důsledku má pozitivní vliv na kvalitu poskytovaných služeb a snižování logistických nákladů.

Z vývoje, jak jsem naznačila výše, se logistika uplatňuje tedy ve dvou základních oblastech a to vojenské a hospodářské. Konkrétních definic ať už vojenské tak hospodářské logistiky bylo napsáno již mnoho, proto bych je citovala. Například co se vojenské logistiky týče, tak dle mezinárodní organizace NATO je *„logistika naukou o plánování, provádění přesunu a technickém zabezpečení sil.”*² Evropská logistická asociace chápe logistiku následovně: *„Logistika je plánování, provádění a kontrola pohybu a rozmístění lidí a/nebo zboží a podpůrných aktivit, spojených takovýmto pohybem a rozmístěním, v systému organizovaném k dosažení určitých cílů.”*³

¹PERNICA, Petr : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)*, 1. díl. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r.o. 2005. ISBN 80-86031-59-4. s. 20

²Volný překlad definice z NATO, Chapter 1: *NATO Logistics – Definitions*. [cit. 2010-11-11] Dostupný z WWW: <http://www.nato.int/docu/logi-en/1997/lo-103.htm>

³PERNICA, Petr a kol. : *Arts Logistics*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica. 2008. ISBN 978-80-245-1412-3. s. 17

Na počátku 90. let 20. století se začíná v souvislosti s logistickými řetězci objevovat pojem Supply Chain Management. Tento pojem v podstatě znamená řízení integrovaného logistického řetězce, přičemž důraz je kladen na integraci procesů přidávajících hodnotu a na řízení mezifunkčních procesů v rámci celého integrovaného logistického řetězce. V tomto smyslu je tedy logistika obecnější pojem než samotný výraz Supply Chain Management.

Jak jsem již naznačila v úvodu, logistika se v dnešní době stala klíčovým faktorem konkurenceschopnosti každého podniku. Pokud podnik umí rychle reagovat na změny na trhu a umí zákazníkovi vyhovět v jeho neustále se měnících požadavcích, znamená to, že spokojený zákazník se bude vracet a dá mu přednost před konkurencí. Právě z tohoto důvodu si společnosti jsou vědomy toho, že aby obstály před svojí konkurencí, měly by disponovat dostatečnými zdroji, které by umožnily zajistit pro zákazníka pokud možno řešení na míru. Ne vždy ovšem takovými vlastními zdroji disponují (technologie, odborníci, know-how, zkušenosti), a proto se uchylují k druhé variantě a to outsourcingu.

2 Outsourcing⁴

Význam slova outsourcing pochází ze dvou anglických slov a to out (vně) a source (zdroj). Jedná se tedy o zajištění nějaké činnosti prostřednictvím externích zdrojů. Přesněji může být outsourcing definován jako: „*smluvní vztah s externím podnikem, na jehož základě je na externí podnik odsunuta (vytěsněna) interní činnost (a zároveň odpovědnost) spojená s obhospodařováním daného zdroje.*“⁵

2.1 Výhody a nevýhody outsourcingu

Velkou výhodou a důvodem mnoha firem k zavedení outsourcingu je bezesporu přenesení vedlejších činností nesouvisejících s hlavní činností podniku na vnější zdroj. Know-how externího poskytovatele umožňuje podniku zkvalitnit procesy a získat čas a finance na klíčové aktivity, které jsou důležité pro zákazníka a reagovat tím pružně na jejich přání efektivněji a rychleji než by tomu bylo v případě, kdyby se věnoval všem i méně důležitým činnostem a problémům s tím spojených. Tímto přenesením vedlejších aktivit se podnik může dostat poměrně rychle na světovou úroveň, popřípadě si tuto pozici může udržet.

Díky externímu poskytovateli může společnost získat nejnovější technologie, aniž by na jejich vývoj musela poskytovat finance. Tyto technologie jsou obvykle i rychleji zaváděny a jejich inovace probíhá rychleji než v případě zavádění samotnou společností. Poskytovatel disponuje i kvalitním lidským kapitálem, který se specializuje na danou oblast a který má v dané oblasti více zkušeností a znalostí a tím může popřípadě předcházet chybám, kterých by se společnost při své činnosti mohla sama dopustit nehledě na fakt, že takto vyškolený personál by si mnohdy ani nemohla dovolit.

Další nespornou výhodou, kterou společnosti díky outsourcingu mohou získat, je snížení nákladů, které spočívá v efektivnějším řešení poskytovatele. Taktéž dochází k variabilizaci fixních nákladů. Ovšem tyto finanční výhody outsourcingu by neměly být hlavním důvodem proč si najmout externího poskytovatele. Hlavním důvodem by měly

⁴ PERNICA, Petr : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)*, 2.díl. 1.vyd. Praha : Radix, spol. s r.o., 2005. Outsourcing logistiky, s. 1017-1095. ISBN 80-86031-59-4.

⁵ PERNICA, Petr : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)*, 2. díl. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005. ISBN 80-86031-59-4. s. 1018

být strategické důvody a to již zmiňované uspokojování potřeb zákazníka v souvislosti s jejich měnícíma se potřebami a snaha se dostat případně udržet na světové úrovni.

Outsourcing je spojen kromě výhod i s určitými nevýhodami a to konkrétně s nízkou operabilitou a s počátečními vysokými náklady na zavedení outsourcingu. Velkou nevýhodou a rizikem zároveň je špatně zvolený poskytovatel, jehož úroveň poskytovaných služeb může ovlivnit postavení celého podniku. Navíc je nutné si uvědomit, že převedením určité činnosti na poskytovatele podnik ztrácí kontrolu nad touto činností a stává se jistým způsobem závislým na poskytovateli. Další riziko souvisí se zneužitím interních dat, které zadavatel poskytovateli dává k dispozici. Je proto třeba řádně volit externího poskytovatele k přihlídnutím ke všem kritériím, jelikož implementace outsourcingu je procesem těžko vratitelným.

2.2 Fáze zavádění outsourcingu

Pokud společnost zváží všechna pro a proti outsourcingu a má zcela jasno ve strategii, kterou se chce k daným cílům dopracovat, není problém pro takovou společnost vyčlenit vedlejší aktivity, které může na poskytovatele přesunout. V první fázi se tedy společnost na základě auditu rozhoduje, zda je vůbec pro společnost outsourcing vhodný a pokud budeme mluvit o outsourcingu logistických služeb, tak se rozhoduje zejména o tom, zdali se bude jednat o outsourcing logistiky (outsourcing celého logistického řetězce) nebo se bude jednat pouze o outsourcing v logistice (outsourcing dílčích logistických služeb).

Další důležitou fází je si definovat požadavky na poskytovatele. Zadavatel stanoví řadu kritérií, které budou pro výběr budoucího externího poskytovatele důležité, a na základě těchto kritérií je pak řádným výběrovým řízením vhodný kandidát vybrán. Vítězný kandidát podepisuje se zadavatelem smlouvu o tom, že dochází k přesunu určitých dohodnutých kompetencí ze zadavatele na poskytovatele a ty by měly být ve smlouvě jasně vymezeny. Jedná se například o následující klíčové aspekty:

- „rozhraní na tocích zboží a na tocích informací – co, kdo, komu či od koho, kde, kdy a jak (jakou technologii) bude dodávat či odebírat,
- pohotovost reakce poskytovatele,
- cena za poskytnuté služby,

- *přechod odpovědnosti na poskytovatele, dělby odpovědnosti mezi oběma partnery,*
- *způsob, jakým vše měřit a vyhodnocovat.*⁶

Poslední fází je fáze realizace neboli zavádění outsourcingu. Tato fáze je velice časově náročná a někdy může trvat až několik let, než dojde k úplné stabilizaci a optimalizaci spolupráce. Obvykle bývá spojena s vyššími počátečními náklady, ale pokud je tato fáze dobře provedena může dojít mezi zadavatelem a poskytovatelem k vybudování dlouhodobého vztahu, který může přejít až do strategické aliance. Strategická aliance je uzavírána především v případě synergie, která plyne ze spolupráce obou partnerů. Tady v tom bodě je třeba poznamenat, že strategické aliance se netýkají pouze vztahů definovaných mezi poskytovatelem a zadavatelem, ale též se může jednat o strategickou alianci mezi různými poskytovateli služeb, jejichž spolupráce pak umožňuje nabízet širší škálu služeb.

2.3 Úrovně outsourcingu

Podnik může využívat služeb logistických poskytovatelů dle jeho potřeb. Může se jednat o krátkodobou či dlouhodobou spolupráci od poskytování dílčích logistických služeb až po komplexní logistické zabezpečení. Z tohoto pohledu se dá outsourcing rozdělit do čtyř základních kategorií dle stupně spolupráce.

Tou nejzákladnější a nejjednodušší formou spolupráce je outsourcing prvního stupně, kdy společnost dokáže zajišťovat všechny činnosti z vlastních zdrojů, jen pouze příležitostně využívá služeb externího poskytovatel a to v případě, pokud potřebuje krátkodobě zajistit např. skladování. Tento stupeň ani někdy nebývá považován za outsourcing.

Druhým stupněm outsourcingu je tzv. poskytovatel 2PL (The Second Party-Logistics Provider). Jedná se o pravidelnější spolupráci s poskytovatelem, přičemž nejčastěji outsourcované jsou služby dopravní, skladovací a zásílatelské. Nejedná se o hlubší spolupráci mezi poskytovatelem a podnikem, přesto by podnik měl dávat při výběru tohoto typu poskytovatele větší pozornost.

3PL je dalším stupněm spolupráce, od kterého se již vyžaduje větší stupeň spolupráce než tomu je u 2PL. Jedná se o komplexní převzetí celého logistického řetězce nebo jeho

⁶ PERNICA, Petr : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)*, 2.díl. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005. ISBN 80-86031-59-4. s. 1020

části. Přípravy a posléze zavádění outsourcingu tohoto typu vyžaduje delší přípravu a následně jeho zavádění je procesem náročnějším a komplikovanějším.

Nejkomplexnější je stupeň čtvrtý neboli 4PL, kdy poskytovatel na sebe přebírá kromě zajištění celého logistického řetězce i aktivity související s optimalizací celého logistického řetězce tedy činnosti v rámci Supply Chain Managementu. Vyšší stupně outsourcingu existují, ovšem moc se v praxi nevyskytují, přesto se o nich dále v práci stručně zmíním.

Na základě studie Kompetenzzentrum für Logistik und E-Commerce WHU Koblenz, byla zjištěna určitá souvislost mezi stupněm outsourcingu logistiky a logistickými náklady. Výsledky závislosti jsou následující: *„čím vyšší je stupeň outsourcingu logistiky, tím nižší jsou logistické náklady“*⁷ Studie tedy hovoří ve prospěch vyšších úrovní outsourcingu, ale je třeba si uvědomit, že vyšší stupeň outsourcingu automaticky neznamena lepší logistiku. Dost v tomto případě záleží na tom, jak mezi sebou poskytovatel a společnost spolupracují, jak schopný je sám poskytovatel a v neposlední řadě jak sama společnost outsourcing vnímá.

⁷ PERNICA, Petr : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)*, 2.díl. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005. ISBN 80-86031-59-4, s. 1055

3 Poskytovatelé logistických služeb

V současné době na trhu logistiky vystupuje velké množství poskytovatelů logistických služeb, z tohoto důvodu bych ráda shrnula rozčlenění těchto poskytovatelů a to do dvou oblastí. Prvním kategorií jsou logističtí poskytovatelé, se kterými se můžeme setkat na trhu dopravy a druhá oblast rozděluje logistické poskytovatele dle stupně spolupráce se zadavatelem, tedy společností, která služeb poskytovatele využívá.

3.1 Kategorie poskytovatelů logistických služeb v oblasti dopravy

V následující podkapitole jsou stručně definovány jednotlivé kategorie poskytovatelů logistických služeb v oblasti dopravy a to konkrétně: operátoři dopravy, dopravci, zasílatelé a poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb.

3.1.1 Operátoři dopravy

Operátoři dopravy jsou „podnikatelské subjekty, které nabízejí uživatelům své dopravní výkony a další služby a bezprostředně zabezpečují a usměrňují dopravně-přepravní proces. Uvedená skupina je tvořena jednak nejrozličnějšími dopravci (dopravními firmami, společnostmi a podniky), jednak zprostředkovateli, kteří svým klientům zajišťují všechny potřebné služby a za ně jednají s příslušnými dopravci či jinými orgány.“⁸

3.1.2 Dopravci

Dalším významným subjektem na dopravním trhu je dopravce neboli anglicky Carrier či Transporter Operátor jehož definici jsem převzala: „Dopravce je provozovatel (dopravy či vozidel), mnohdy zároveň vlastních dopravních prostředků – může však být jejich nájemcem (např. u finančního leasingu apod.). Vždy se však jedná o subjekt realizující (provádějící) vlastní přemísťovací činnost v prostoru a čase. Jde o producenta, ale i realizátora dopravních služeb na trhu (tzn. o prodávajícího dopravních či přepravních služeb).“⁹

V občanském zákoníku České republiky v § 769 v prvním odstavci je vymezena odpovědnost dopravce následovně: „Dopravce odpovídá za škodu, která vznikla na přepravované zásilce v době od převzetí k přepravě až do vydání, ledaže škoda byla

⁸ NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L.: *Nákladní doprava a zasílatelství*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s. 2005. ISBN 80-7357-086-6. s. 46

⁹ NOVÁK, R.: *Mezinárodní kamionová doprava plus*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 2003. ISBN 80-86395-53-7. s. 17

způsobena odesílatelem nebo příjemcem, vadností zásilky, jejího obalu nebo balení, zvláštní povahou zásilky, anebo okolností, kterou nemohl dopravce odvrátit.“¹⁰

3.1.3 Zasílatelé

Zasílatel jinak řečeno speditér (anglicky Forwarder, Freight Forwarder) se dá definovat jako „subjekt, který svým jménem, na účet a v zájmu příkazce (přepravce) obstarává (zajišťuje) pro jeho potřeby přepravní služby. Přepravní nebo dopravní služby může obstarat tím, že jejich dodání zprostředkuje u dalších subjektů (nejčastěji u dopravců) – pak se jedná o tzv. čistého zasílatele, nebo je může zajistit i tak, že je provede (zrealizuje) sám – pak jde o tzv. zasílatele s vlastním vstupem (právem vlastního vstupu).“¹¹

Zasílatel má odpovědnost v závislosti na tom, zdali jde o čistého zasílatele či zasílatele uplatňujícího právo vlastního vstupu. Čistý „zasílatel odpovídá za obstarání přepravy a nikoliv za její vlastní provedení“¹², jelikož zodpovědnost za vlastní realizaci přepravy má dopravce. Co se týče zasílatele uplatňujícího právo vlastního vstupu, pak v tomto případě zasílatel odpovídá za realizaci přepravy stejně jako je to u dopravce.

3.1.4 Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb

KEB neboli poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb tvoří skupinu poskytovatelů s širokou paletou služeb vztahující se především k přepravě zásilek. Vzhledem k růstu významu nákupů přes internet se KEB služby využívají ve velké míře a její poskytovatelé byli nuceni zefektivnit logistické procesy, aby velké konkurenci mohli obstát nižší cenou.

Kurýrní poskytovatelé se specializují na rychlou přepravu zásilek s jistými stanovenými rozměry do místa adresáta a to téměř nepřetržitě 24 hodin denně. Poskytovatelé expresních balíkových služeb přijímají zásilky o hmotnosti 30-50 kg. Zvláštní skupinou jsou ještě poskytovatelé zajišťující přepravu kusových zásilek, kde hmotnost nesmí přesahovat 1,5 tuny a zároveň není nižší než 50 kg.

¹⁰ NOVÁK, R.: *Mezinárodní kamionová doprava plus*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 2003. ISBN 80-86395-53-7. s. 17-18

¹¹ NOVÁK, R.: *Mezinárodní kamionová doprava plus*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 2003. ISBN 80-86395-53-7. s. 17-18

¹² NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L.: *Nákladní doprava a zasílatelství*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s. 2005. ISBN 80-7357-086-6. s. 273

3.2 Kategorie poskytovatelů logistických služeb dle stupně spolupráce

V druhé kapitole jsem naznačila, jaké můžou být úrovně outsourcingu. Tyto kategorie jsem velmi stručně definovala. V následujících podkapitolách bych se podrobněji zaměřila na externí poskytovatele 3PL, 4PL, 5PL a Lead Logistics Provider. Zároveň bych se pokusila vymezit rozdíl mezi 3PL a 4PL.

3.2.1 3 PL - Third Party Logistics

Takzvaní poskytovatelé Third Party Logistics neboli zkráceně 3PL či TPL jsou poskytovatelé logistických služeb, kteří poskytují nejen individualizované přepravní, skladové a další logistické služby, ale též i nabízejí realizaci celého logistického řetězce. Zboží, se kterým však 3PL poskytovatel manipuluje, zůstává nadále ve vlastnictví zadavatele. 3PL se pouze snaží poskytnout logistické služby a to lépe, než by to zvládla sama zadavatelská společnost. Typickým charakteristickým znakem je, že poskytovatelé na této úrovni poskytují „*ucelenou (systémovou) nabídku služeb a vlastní disponibilní infrastrukturu, tj. dopravní síť a logistická centra*.“¹³

V současnosti působí na úrovni 3PL velké množství poskytovatelů a je možno říci, že jejich nabídky, co se týče komplexnosti a kvality poskytovaných služeb se příliš neliší. Aby se 3PL poskytovatel nějakým způsobem odlišil od ostatních 3PL, musí poskytnout „něco navíc“. Konkurenční výhodu v době, kdy roste trh těchto poskytovatelů, může být rozhodující a 3PL si to uvědomují. Firmám už nestačí pouze krátkodobě šetřit, ale stále častěji se snaží najít takové dlouhodobé strategické partnerství, které by umožnilo společnosti získat do budoucna ještě větší úspory nákladů.

Jak jsem již naznačila, rozdíly mezi 3PL nejsou kupodivu v poskytování logistických služeb, ale konkurenční výhodu přináší v první řadě vybavenost informačními technologiemi. Každý zadavatel chce být okamžitě informován o stavu připravenosti svojí zakázky či o výši zásob a dalších informacích, za které platí a které potřebuje denně k plynulému a pohotovému uspokojení a přizpůsobení se potřebám zákazníka. Z tohoto důvodu 3PL investují a stále zdokonalují svoje informační technologie, aby měli šanci v takovémto konkurenčním prostředí přežít. Nejen rychlost a efektivita je kladně hodnocena při standardních logistických procesech, ale též bezchybnost, která je též dosahována za pomoci moderních počítačových systémů pro řízení skladových

¹³ PERNICA, Petr : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)*, 2.díl. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005.ISBN 80-86031-59-4. s. 1061

operací (tzv. Warehouse Management systém zkráceně WMS). Další neméně důležitou výhodou mohou být kladné reference a dobré zkušenosti s daným poskytovatelem. Samozřejmě tím nepopírám, že neméně důležitými kritérii můžou též být i kvalita a rozsah nabízených služeb, kvalita zaměstnanců a cena služeb.

3.2.2 4 PL - Fourth Party Logistics

Dalším vývojovým stupněm je Fourth Party Logistics (4PL či FPL), který je používán pro logistický podnik, který nabízí „*vysoce komplexní službu zahrnující analýzu, projektové řešení, realizaci a převzetí řízení logistického řetězce klientské firmy, event. logistických řetězců několika klientů z různých oborů, přičemž vystupuje jako neutrální integrátor propojující a sladující činnost řady zapojených specializovaných poskytovatelů*“¹⁴

Při výběru poskytovatele 4PL společnosti zvažují následující kritéria: „*schopnost zformulovat world class SC strategii, schopnost provést reengineering SC procesů, technologickou integraci a racionalizaci řízení lidských zdrojů, dále pozice poskytovatele v technologické integraci SC a ve využívání vnějších kapacit a zdrojů, jeho globální přítomnost, globální dostupnost jeho služeb, schopnost koordinovat práci dalších poskytovatelů, schopnost týmové spolupráce, zkušenosti s řízením změn v podnikových organizačních strukturách a další.*“¹⁵

3.2.3 3PL versus 4PL

Ačkoliv se může na první pohled zdát, že 3PL a 4PL poskytují služby srovnatelné, existuje mezi nimi několik rozdílů, které se v následujících odstavcích pokusím více specifikovat.

Prvním rozdílem mezi 3PL a 4PL je v jejich hlavní činnosti. 3PL se zaměřuje především na logistické činnosti jako je skladování, přeprava, cross docking, atd., tedy obecně řečeno na pohyb fyzických toků zboží a to ve spolupráci se svým zadavatelem. 4PL na rozdíl od 3PL se zaměřuje na integrační a koordinační stránku a jeho snahou je propojit a sladit činnosti jednotlivých zapojených specializovaných poskytovatelů v logistickém řetězci. Zabývá se tedy v širším měřítku řízením celého logistického řetězce.

¹⁴ PERNICA, P. : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)*, 2.díl. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005.ISBN 80-86031-59-4. s. 1063

¹⁵ PERNICA, P. : *Důvody pro outsourcing a výběr poskytovatele logistických služeb*. Logistika. 2008. roč. XIII. č. 10.ISSN 1211-0957. s. 32

Z předcházejícího odstavce vyplývá další rozdíl a to ve vlastnění fyzických aktiv. 3PL disponují velkým množstvím skladových, dopravních, komunikačních i informačních technologií. 4PL naproti tomu vlastní převážně informační a komunikační systémy, na základě kterých koordinuje a optimalizuje kapacity zapojených poskytovatelů v rámci celého řetězce. Snahou 4PL je zefektivnit procesy a to v každém článku řetězce a dosáhnout tím pozitivních efektů v celém rozsahu logistického řetězce (zvýšení výkonů, snížení provozních nákladů,...).

3.2.4 5 PL - Fifth Party Logistics

Fifth Party Logistics neboli 5PL je název používaný pro virtuální logistické poskytovatele, kteří poskytují služby založené na uplatnění know-how. Poskytovatel 5PL nevlastní žádné zdroje, kapacity ani technologie. Jeho virtuální činnost spočívá v tom, že kombinuje cizí zdroje, kapacity a technologie a skrze webové rozhraní poskytují optimalizační řešení a veškeré získané informace svému zadavateli.

Pojem 5PL je relativně nový vznikl teprve koncem 90. let dvacátého století a někdy se zaměňuje s pojmem 4PL. Výklady obou konceptů jak 4PL tak 5PL bývají v praxi dosti nejasné a často se interpretují odlišně od jejich původních definic. Aplikace 5PL na logistickém trhu je spíše okrajová. V neprospěch 5PL se jeví především problém získání detailních interních informací ohledně dodavatelské a zákaznické struktury, podnikové organizaci, informačních technologií a dalších informací, které klient z důvodu citlivosti dat nerad sděluje. Další překážkou je i nevěle klienta předat strategické řízení logistického řetězce externímu subjektu a neochota 5PL převzít zodpovědnost v případě např. selhání dodávek.

3.2.5 Lead Logistics Provider (LLP)

Na trhu ještě existuje tzv. Lead Logistics Provider (LLP). Jedná se o koncept, který je založen na „outsourcingu celku vnějšího logistického systému klientské firmy (tzv. inbound a outbound logistiky) na jediného logistického poskytovatele (partnera), který přebírá analyzování, projektové řízení, realizaci a řízení logistických řetězců všech klientových výrobních závodů včetně vzájemného sladování řetězců“.¹⁶ Poskytuje tedy činnosti podobné jako 4PL a 5PL ale s tím rozdílem, že LLP má svojí vlastní logistickou síť.

16 PERNICA, P. : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT)*, 2.díl. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005.ISBN 80-86031-59-4. s. 1067

4 Společnost C.S.CARGO a.s.

Předtím, než se budu zabývat analýzou a následně zpracováním obchodní a marketingové strategie, tak je třeba logistickou společnost C.S.CARGO a.s. představit od jejích počátků do současnosti, aby byl patrný vývoj společnosti od lokálního dopravce ke komplexnímu poskytovateli logistických služeb. Tyto komplexní služby představím v kapitole 4.2 Struktura služeb poskytované společností C.S.CARGO a.s. a též zmíním organizační strukturu společnosti a geografické pokrytí její působnosti.

4.1 Historický vývoj společnosti C.S.CARGO Holding N.V.

Společnost C.S.CARGO se sídlem v Jičíně byla založena v roce 1995 jako společnost s ručením omezeným. Její hlavní obchodní činností bylo vnitrostátní zasilatelství zaměřené především na poskytování regionálních služeb v oblasti automobilového průmyslu. Dynamický rozvoj v následujících pěti letech umožnil společnosti C.S.CARGO s.r.o. rozšiřovat spektrum nejmodernějších logistických služeb, které vyústilo v roce 2000 vybudováním jejich prvního logistického centra v Jičíně, které pro společnost C.S.CARGO s.r.o. znamenalo zásadní posun od autodopravy ke komplexní logistice. V roce 2002 dosáhl její objem tržeb hranici jedné miliardy korun.

V roce 2004 se ze společnosti s ručením omezeným stává akciová společnost, jejímž majoritním vlastníkem se stává finanční skupina Trifid prostřednictvím holandské firmy Trifid International N.V. Dochází ke změně organizační struktury a vzniká nová společnost C.S.CARGO Holding N.V. s hlavní centrálou v Nizozemí. Díky finanční podpoře investora Trifid International N.V. holding tentýž rok rozšiřuje svoje aktivity na zahraniční trhy. Logistický model, který se osvědčil v České Republice se ujímá i na Slovensku a v Rusku prostřednictvím nově založených společností C.S.CARGO Slovakia, a.s. a C.S.CARGO Ltd. V roce 2005 firma zavádí vlastní IT systém a její roční obrat překračuje 2 mld. Kč.

Další velkou změnu přinesl rok 2007, kdy se ke společnosti C.S.CARGO Holding N.V. připojila jedna z nejvýznamnějších evropských bankovních skupin UniCredit Group. Italská UniCredit Group získala 30% podíl na vlastnictví holdingu, který finančně posílil pozici C.S.CARGO Holding N.V. a umožnil mu další rozšiřování do zahraničí a rozvoj logistických služeb. Hlavními cíly holdingu je *„dosáhnout vedoucího postavení na trzích logistických služeb ve všech zemích, kde společnost již působí, a zároveň vstoupit na trhy*

*v regionu střední a východní Evropy, především v nových členských státech EU.*¹⁷ Svou expanzi chce C.S.CARGO Holding N.V. provádět jak „organickým růstem, tak prostřednictvím konsolidace trhu zejména formou akvizic“¹⁸.

První kroky ohlášených akvizic započala firma jen dva měsíce po vstupu UniCredit Group do holdingu a to koupením 100% podílu národní přepravní a logistické společnosti Šmidbersky Transport. C.S.CARGO Holding N.V., tím významně zvětšilo svůj podíl na trhu přepravy a logistiky a stává se tak jednou z nejsilnějších firem v daném segmentu nejen v České Republice, ale i ve střední a východní Evropě. První velkou zahraniční akvizicí bylo koupení 100% podílu slovenské společnosti mGal spedition, s.r.o., která působí na slovenském logistickém trhu od roku 1996 a poskytuje národní a mezinárodní spediční služby.

Dynamický růst umožňoval společnosti C.S.CARGO Holding N.V. dále rozšiřovat svoje aktivity i do Polska, Maďarska a Rumunska, kde vytvořila nové dceřiné společnosti. Tržby společnosti C.S.CARGO Holding N.V. za rok 2007 činily 4,3 mld. Kč a počet zaměstnanců vzrostl na 1900.

V dalším roce C.S.CARGO Holding N.V. pokračuje v naplnění svých cílů stát se leaderem na trhu logistických služeb. Tentokrát se opět zaměřuje na český trh, kde do svého portfolia přidává další významnou logistickou a spediční společnost JTC Transcentrum, s.r.o. Koupí 100% podílu této společnosti, která byla založena v roce 1995 se sídlem v Jičíně, C.S.CARGO Holding N.V. sleduje rozšíření vlivu na českém trhu a především doplnění portfolia služeb. JTC Transcentrum, s.r.o. se totiž specializuje na velkoobjemové přepravy především pro zákazníky z oblasti automobilového, stavebního a strojního průmyslu.

V expanzi v roce 2008 pokračovalo C.S.CARGO do Polska, kde koupilo významnou logistickou firmu TSL Unitrans Sp.zoo, která má v sektoru logistických služeb dominantní postavení. Koncem roku 2008 společnost C.S.CARGO Holding N.V. uzavřela „jednání o budoucí koupi stoprocentního podílu ve společnosti CS Expres, která je jedním ze tří největších operátorů expresních kusových zásilek v České

¹⁷ C.S.CARGO, *Tisková zpráva (15.2. 2007) - Vstup skupiny UniCredit do společnosti C.S.CARGO*. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>

¹⁸ C.S.CARGO, *Tisková zpráva (15.2. 2007) - Vstup skupiny UniCredit do společnosti C.S.CARGO*. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>

republice.“¹⁹, čímž ještě více rozšiřuje paletu poskytovaných logistických služeb svým zákazníkům.

Následujícím významným krokem holdingu na počátku roku 2009 byl nákup 100% podílu společnosti Air-Sea, která je jedinou česko-slovenskou společností specializující se na poskytování logistických služeb v oblasti poskytování služeb námořní, letecké a kontejnerové dopravy. Navíc „Air-Sea jako jediná česko-slovenská firma vlastní prestižní licenci NVOCC (Non-Vessel Operating Common Carrier) od americké Federální námořní agentury FMC.“²⁰ Touto akvizicí holding může konkurovat nadnárodním společnostem v oboru a získat na trhu další zákazníky. Nové kontrakty v tomto roce byly uzavřeny např. s Kofolou, Redbullem, Borgers a dalšími společnostmi. Co je důležité, že holding žádné ze svých klíčových zákazníků neztratilo, ačkoliv společnost prochází obtížným obdobím útlumu průmyslové výroby v celém regionu, sazí na komplexní poskytování logistických služeb, po kterém neustále roste poptávka.

Holding zakládá další pobočku v Německém Hamburku C.S.CARGO Deutschland GmbH zaměřenou na zámořskou přepravu. Holding očekává od pobočky v Německu „vyšší flexibilitu při zajišťování služeb pro zákazníky“²¹ a též možnost získání většího množství zakázek, jelikož Hamburk je právě místem, kde se dají noví zákazníci získat. Je důležité podotknout, že v témže roce došlo též ke změně vlastnické struktury holdingu a to odkupem minoritního 30% podílu od skupiny UniCredit Group bankovní skupinou Trifid Holding N.V. Trifid holding N.V. se tedy opět stává 100% vlastníkem holdingu.

C.S.CARGO rokem 2010 realizuje rozvoj logistických aktivit v oblasti distribuce nápojů, která je dlouhodobě v oblasti strategického zájmu holdingu C.S.CARGO. Přebírá dopravní aktivity karlovarské společnosti GOLEM - autodoprava s.r.o., která je součástí obchodní skupiny Golem, která se kromě dopravy zabývá právě i provozem velkoobchodu v oblasti potravinářství. Holding C.S.CARGO též „v průběhu ledna 2010 uzavřelo nový kontrakt na zajišťování vyššího objemu distribuce nápojářského gigantu

¹⁹ C.S.CARGO, *Tisková zpráva (11.11. 2008)* - Holding C.S.CARGO koupil operátora expresní přepravy. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>

²⁰ C.S.CARGO, *Tisková zpráva (6.2. 2009)* – Holding C.S.CARGO získal společnost Air-Sea. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>

²¹ C.S.CARGO, *Tisková zpráva (1.10. 2010)* – C.S.CARGO otevírá nové obchodní zastoupení v Hamburku. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>

*Karlovarské minerální vody (KMV), jehož hlavním produktem je populární minerálka Mattoni, či pramenitá voda Aquila. KMV dlouhodobě patří mezi TOP 10 obchodních partnerů společnosti.*²² Na Slovensku se holdingu „podařilo vybudovat nový distribuční systém, který je zaměřen právě na distribuci tohoto druhu zboží v režimu Just in Time“²³. Důkazem, že služby poskytované v této oblasti jsou kvalitní, je získaný certifikátu IFS - International Food Standard Logistics, který získala slovenská skladovací centra v Bratislavě a Senci. Tento certifikát potvrzuje, že společnost dodržuje veškerá nařízení v oblasti přepravy a skladování potravin a nápojů.

C.S.CARGO a.s. posiluje svoji pozici získáním nového kontraktu na pro dovoz automobilových součástek pro společnost Benteler Slovakia, který je důležitým dodavatelem součástek pro bratislavskou pobočku automobilky Volkswagen. Právě zákazníci z oblasti automobilového průmyslu jsou velkým a důležitým klientem, který se podílí 36 % na obratu holdingu.

Počátkem roku 2011 rozšiřuje C.S.CARGO a.s. zákaznické portfolio o společnost působící v potravinovém průmyslu a to konkrétně s Poděbradkou, jejímž hlavním produktem je Dobrá voda. Společnosti Poděbradka bude C.S.CARGO a.s. zajišťovat přepravu a skladování nápojů a potravin. O kvalitě a komplexnosti poskytovaných služeb svědčí i obhájení certifikátu IFS (International Standard Logistics) v předchozím roce 2010 a to ve slovenských logistických centrech Senec a Prešov.

V polovině roku 2011 získává C.S.CARGO a.s. třetinový podíl zakázek od společnosti Lear Corporation, čímž se C.S.CARGO a.s. stává hlavním dodavatelem logistických služeb této firmy. Bude jim například zajišťovat obsluhu cross dockového skladu v průmyslové zóně v Ostrově u Stříbra, zpětnou logistiku a dodávky v režimu JIT a JIS.

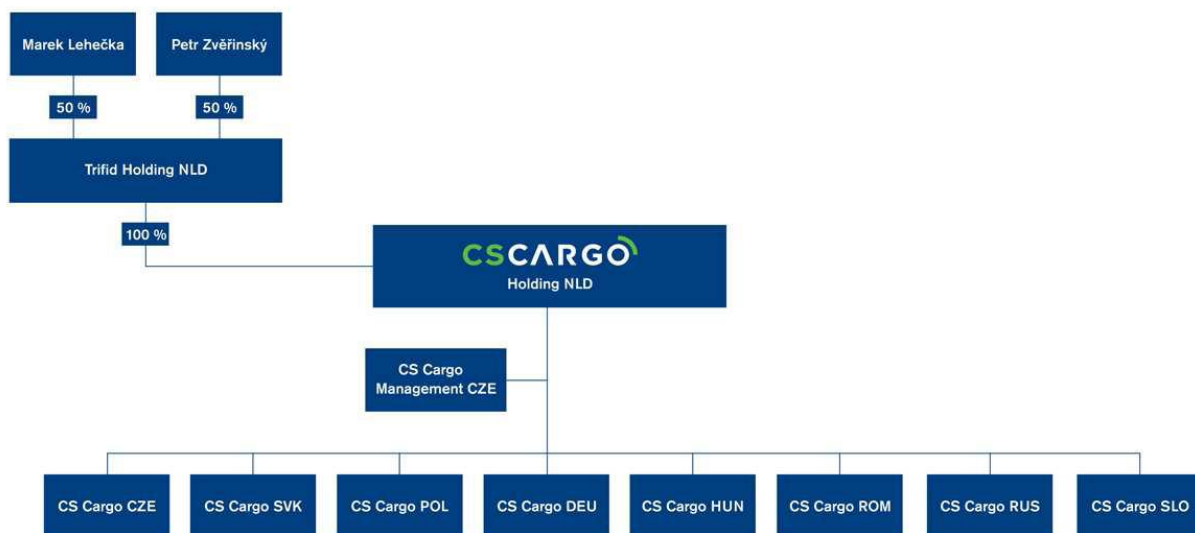
Výše popsaným způsobem se C.S.CARGO Holding N.V. stalo jedním z významných vedoucích poskytovatelů komplexních logistických služeb působících ve střední a východní Evropě. Postupně holding rozšiřoval svoji působnost a založil 7 dceřiných společností, které momentálně patří do skupiny. Kromě Ruska (C.S.CARGO Ltd.), všechny ostatní pobočky leží v Evropské Unii a to konkrétně v České republice

²² C.S.CARGO, *Tisková zpráva (2.3. 2010) – C.S.CARGO dopravuje 40 procent produkce Karlovarských minerálních vod.* [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-ONAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>

²³ C.S.CARGO, *Tisková zpráva (2.3. 2010) – C.S.CARGO dopravuje 40 procent produkce Karlovarských minerálních vod.* [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-ONAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>

(C.S.CARGO, a. s.), na Slovensku (C.S.CARGO Slovakia, a.s.), v Polsku (C.S.CARGO Polska S.A.), v Rumunsku (C.S.CARGO Romania S.A.), v Maďarsku (C.S.CARGO Hungária Zrt.), ve Slovinsku (C.S.CARGO Logistica, d.o. o.) a v Německu (C.S.CARGO Deutschland GmbH) viz obrázek 1: struktura společnosti C.S.CARGO.

Obrázek 1: Struktura společnosti C.S.CARGO Holding N.V.



Zdroj: C.S.CARGO a.s., Organizační struktura. [cit. 2010-10-30]

Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/39-ORGANIZACNI->

Kromě mateřské společnosti C.S.CARGO Holding N.V. jsou dceřiné společnosti řízeny skrz společnost C.S.CARGO Management, a.s., která vznikla v roce 2007 a díky které došlo ke zvýšení efektivity podnikového řízení na základě maticové struktury (v oblasti operativního řízení, obchodu, marketingu, IT, fúzí a akvizic). *“Cílem společnosti je přenášení úspěšných projektů napříč celým holdingem, vyhledávání synergií plynoucích ze zastoupení v zemích středoevropského regionu, dohled nad jednotlivými společnostmi, optimalizace procesů a vyhledávání nadnárodních obchodních příležitostí.”*²⁴

4.2 Struktura služeb poskytované společnostmi C.S.CARGO a.s.

Jak je již z předchozí kapitoly patrné společnost C.S.CARGO a.s. rozšířila škálu nabízených logistických služeb a to postupně úměrně s tím, jak se jí pomocí akvizic podařilo koupit zdravé a funkční společnosti působící na logistickém trhu. Portfolio logistických služeb zahrnuje jak dílčí logistické služby, přepravní a skladovací služby tak i poradenství, navrhuje kompletní logistická řešení a nabízí též doplňkové služby a to

²⁴ C.S.CARGO, *Organizační struktura – C.S.CARGO Management a.s.* [cit. 2010-10-14] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/39-ORGANIZACNI-STRUKTURA/0/56>

prostřednictvím vlastních IT technologií a vlastního logistického software LODIS, které C.S.CARGO a.s. vyvíjí vlastním vývojovým týmem pomocí nejmodernějších technologií. V následujících podkapitolách blíže specifikují poskytované služby pro jednotlivé divize společnosti C.S.CARGO a.s. a to konkrétně divizi AIR & SEA, ROAD, EXPRESS a LOGISTICS.

4.2.1 Divize AIR &SEA

„Divize leteckých a námořních přeprav C.S.CARGO a.s. zabezpečuje kompletní portfolio leteckých, námořních a kombinovaných přeprav od přepravy malých balíčků a obálek až po velké investiční celky, v importu i exportu z/do celého světa.“²⁵

V oblasti kombinované přepravy AIR&SEA C.S.CARGO a.s. nabízí expresní přepravu z domu do domu, charterové lety a to zásilek o hmotnosti již od 1 kg až po velké a náročnější investiční celky. Garantuje rychlé a kvalitní spojení se všemi světovými letišti za přijatelnější ceny, než by tomu bylo v případě čisté námořní přepravy.²⁶

U námořních přeprav se C.S.CARGO a.s. řadí dle přepravovaných objemů mezi tři přední přepravce v České a Slovenské republice. Holding zajišťuje v rámci svých služeb i bezplatné konzultace a poradenství týkající se námořní přepravy zboží do standardních či exotických zemí a to následujících zásilek:

- *„Celokontejnerových zásilek (FCL).*
- *Mrazírenských kontejnerů (reefer).*
- *Menších kusových zásilek (LCL).*
- *Konvenčních zásilek a zboží polohromadného charakteru (suroviny, železo, papír, řezivo a jiné)*
- *Větších volně ložených zásilek a investičních celků*
- *Speciálních zásilek (chemikálie, zbraně, střelivo a výbušniny, živá zvířata a jiné).“²⁷*

C.S.CARGO a.s. poskytuje i spoustu doplňkových služeb a poradenství v celní oblasti jako například zastupování při celním řízení, vystavení dokumentů EUR 1 a certifikátů o původu zboží, problematiku spojenou s placením DPH, odbavení v přístavech

²⁵ C.S.CARGO, AIR&SEA . [cit. 2010-10-11]

Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA>

²⁶ C.S.CARGO a.s., Námořní přeprava. [cit. 2010-10-10]

Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/1-SEA>

²⁷ C.S.CARGO a.s., Námořní přeprava. [cit. 2010-10-30]

Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/1-SEA>

Hamburk a Bremerhaven (vystavování ZAPP a BHT No., vlastní německé celní číslo), vystavení celních prohlášení ve všech celních režimech (např. T1, VDD a další), zajišťuje propojení na německý celní systém ATLAS, zpracování INTRASTAT a další.

Další doplňkové služby poskytované v divizi AIR-SEA bych mohla jmenovat: „*značení a balení zboží, fumigace dřevěných obalů, posuzování akreditivních podmínek s ohledem na konkrétní přepravu, pojištění zboží nad rámec odpovědnosti dopravce, stanovení dodacích podmínek atd.*“²⁸

S námořní dopravou též souvisí i pozemní přeprava kontejnerů. C.S.CARGO a.s. obsluhuje „*nejvýznamnější evropské přístavy jako je Hamburg, Bremerhaven, Rotterdam, Antverpy, Le Havre, Marseille, Koper, Rijeka a další. Zabezpečujeme také rozvoz kontejnerů z vnitrostátních kontejnerových dep v rámci České republiky, Slovenska, Německa a Polska.*“²⁹

4.2.2 Divize ROAD

Jak jsem již zmiňovala v úvodu C.S.CARGO a.s. ve svých počátcích začínala jako dopravní společnost tudíž silniční doprava je pro C.S.CARGO a.s. stěžejní činností i v současnosti a služby, které nabízí, jsou opravdu komplexní. C.S.CARGO a.s. poskytuje standardní i expresní přepravy prostřednictvím všech typů přeprav jako je vývoz/dovoz, tuzemské a třetizemní přepravy až po zajištění sběrné služeb, částečných nákladů, cross-docků a distribuční specializace v rámci celé Evropy, které jsou pro zákazníka připravované na míru právě s ohledem na optimalizaci dopravních toků a minimalizaci nákladů.

C.S.CARGO a.s. disponuje jednou z nejmodernějších vozových parků. K dispozici má 3016 vozidel pro jednopaletové až pro velkoobjemové soupravy (38-66 europalet), které splňují ekologické normy EURO4 a EURO5 (ECO truck) i technické parametry. Vozidla jsou vybavena GPS, mobilním telefonem a monitorovacím zařízením, které je schopné lokalizovat vozidlo 24/7 a tím sledovat pohyb zásilky. Společnost též zajišťuje přepravy v režimu KANBAN, JIT, milk-run a další a zavazuje se dodržovat mezinárodní úmluvy jako je ADR, ATP, AETR.

²⁸ C.S.CARGO a.s., *Námořní přeprava*. [cit. 2010-10-30]

Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/1-SEA>

²⁹ C.S.CARGO a.s., *Pozemní přeprava kontejnerů*. [cit. 2010-10-30]

Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/4-INLAND-CONTAINERS>

4.2.3 Divize EXPRESS

Díky strategické koupi společnosti CS Express v roce 1992, společnost C.S.CARGO a.s. získala „jednoho z nejvýznamnějších systémových poskytovatelů expresních přeprav kusových zásilek na území ČR“³⁰. Kontinuálně CS Express navyšuje objem přeprav, rozšiřuje nabízené služby a tím si zaručuje kontinuální růst obrátu. „Prostřednictvím centrály ve Slatiňanech koordinuje a řídí 19 svozových a rozvozových dep umístěných v dopravně a potažmo v ekonomicky nejefektivnějších lokalitách České republiky“³¹. V portfoliu expresních služeb figuruje tzv. expresní přeprava zásilek tzv. „od domu k domu“, která garantuje dodání expresních zásilek v různých relacích s určitou dodací lhůtou. Nabízí se relace v rámci České republiky (dodací lhůta 24 hodin – modul “E” či 5dní – modul “5” a to v závislosti na požadavku zákazníka), dále relace Česká republika-Slovenko a naopak, která je zajišťována partnery na Slovensku. Nabízí se však i čtvrtá možnost a to relace ostatní země, která je zajišťována prostřednictvím spolupráce s jednotlivými partnery v zahraničí.

Výsledná cena expresní zásilky samozřejmě závisí i na doplňkových službách, které jsou například: připojištění zásilky, dodání na dobírku, termínové dodání, dodání do obchodních řetězců, expresní zásilka v režimu ADR, odpolední rozvoz, dodání „na stůl“ atd.

4.2.4 Divize LOGISTIKA

Divize logistika poskytuje širokou škálu služeb od optimalizace procesů, skladovacích služeb, cross-dock, zpětnou logistiku až po dílčí služby jako je např. kompletace a přebalování zboží, mytí obalů atd. Veškeré poskytované služby a procesy, které v rámci této divize C.S.CARGO a.s. poskytuje, poskytuje stejně jako u ostatních divizí s důrazem na maximální uspokojení zákazníka. Nabídka jednotlivých služeb divize logistiky je detailněji popsána v podkapitole 6.1.2.

³⁰ C.S.CARGO a.s., EXPRESS. [cit. 2010-10-30]

Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/4-EXPRESS>

³¹ C.S.CARGO a.s., EXPRESS. [cit. 2010-10-30]

Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/4-EXPRESS>

5 Vize, poslání a strategie společnosti

Doposud jsem se věnovala teorii, která měla za cíl přiblížit specifika typická pro firmu působící v oblasti poskytování logistických služeb. Pro ucelené pochopení problematiky jsem vysvětlila pojem logistika, jací logističtí poskytovatelé na trhu působí a jaký stupeň spolupráce mezi poskytovatelem logistických služeb a firmou, která tyto služby využívá, může být. Charakterizovala jsem služby poskytované čtyřmi divizemi společnosti C.S.CARGO a.s.

Vzhledem k tomu, že dalším a zároveň hlavním cílem diplomové práce je navrhnout doporučení k tvorbě obchodní a marketingové strategie divize logistiky spol. C.S.CARGO a.s. pro leta 2012-2014, je třeba k dalšímu porozumění začlenit do diplomové práce kapitolu týkající se obecné definice vize, poslání a strategie společnosti.

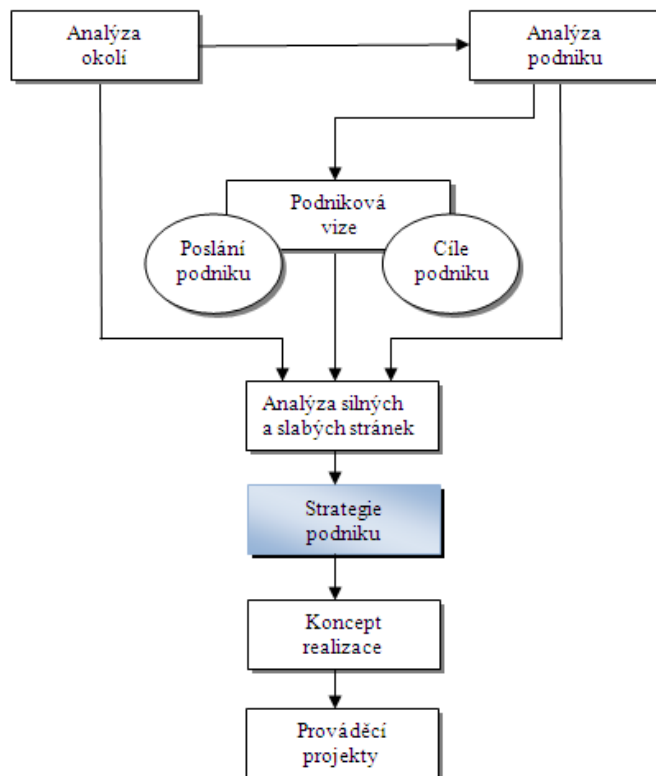
5.1 Co je podniková strategie

Každá společnost, která na trh vstupuje, je zakládána dle jisté posloupnosti činností, které mohou být rozhodující při jejím úspěchu. Prvotním krokem je stanovení vize společnosti, která vymezuje budoucí orientaci a směr vývoje podniku na trhu na základě předchozí analýzy okolí (zákazníci, konkurenti, infrastruktura, legislativa, finance apod.) a samotného podniku (výrobky a služby, podnikovou kulturu, organizaci a řízení, ekologické souvislosti a další) viz obrázek 2. Nedílnou součástí je formulace poslání, ve kterém by podnik měl definovat, jaká je jeho představa o současném a budoucím smyslu jeho existence. Poslání obvykle odpovídá na otázky: proč podnik existuje, čím skutečně je a čeho chce dosáhnout.

Je nezbytně důležité, aby společnost věděla, kam chce jít, jakým způsobem by se tam chtěla dostat a především kde se momentálně na své cestě nachází. Zároveň se musí neustále zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké jsou požadavky zákazníků a jak se vyvíjí okolí. Všechny tyto aspekty musí být často vyhodnocovány, aby společnost věděla, kde se právě nachází a jak by měla směřovat dál své budoucí aktivity. Pokud společnost opravdu dobře mapuje prostředí, ve kterém působí, pak může získat komparativní výhodu v podobě příležitosti, která se v dnešním dynamickém prostředí může vyskytnout a využít ji ve svůj prospěch. Získání výhody, kterou ostatní na trhu nemají, je cílem strategického řízení. Stručně řečeno z jasně stanovené vize podnik

vychází při definování obecných a strategických cílů podniku, což je budoucí stav, kterého by společnost chtěla dosáhnout.

Obrázek 2: Postup odvození strategie podniku



Zdroj: PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*. Praha: Radix, spol. s r.o., 2005. Poslání, cíle a strategie logistického systému podniku pro 21. století, s. 159. ISBN 80-86031-59-4.

Zvolená strategie je následně převedena do jednotlivých realizačních konceptů a na ně pak navazují prováděcí projekty, v nichž se jednoduše řečeno určí, kdo, co, kdy a jak má udělat. Zatímco podniková vize se tvoří zhruba v rozmezí pěti až dvaceti let dopředu, podnikovou strategii je třeba obnovovat každých tři až pět let právě v závislosti na vývoji okolí.³²

5.2 Obchodní a marketingová strategie

Zatímco celopodniková strategie dává odpovědi na to, jakým směrem se celá organizace ubírá, jaké jsou její podnikové strategické cíle a jakým způsobem tyto cíle budou naplněny. Obchodní a marketingová strategie tuto celopodnikovou strategii více zpřesňuje a soustředí se na marketingové a obchodní cíle a aktivity.

³² PERNICA, P. : *Logistika (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) pro 21. století, 1. díl*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005. ISBN 80-86031-59-4, s. 158

Definice marketingové a obchodní strategie není jen jedna a veškeré definice se soustředí na určitý aspekt strategie či popisují tuto strategii z různých úhlů pohledu. Jako příklady uvádím definice marketingové strategie od významných českých i mezinárodních odborníků přes marketing.

„Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, analýzy okolí, poptávajících, ale i analýzy vlastních slabých a silných stránek.“³³

„Marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené strategické obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody.“³⁴

„Marketingová strategie obsahuje obecné principy, při jejichž uplatnění marketingový management očekává, že dosáhne svých ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových nákladech, z marketingového mixu a z rozvržení marketingové alokace.“³⁵

Jak je vidět z předešlých definic, tak marketingová a obchodní strategie vychází z celopodnikové strategie a podporuje celopodnikové strategické cíle. Soustředí se na analýzu okolí a organizace. Nastavuje dlouhodobé cíle v otázkách marketingu a obchodu. Výstup této strategie by měl minimálně pokrývat následující čtyři oblasti známé také jako marketingový mix, do kterého patří: produkt, distribuce, cena a propagace.

Strategie, kterou společnost C.S.CARGO Holding N.V. aktuálně má a která hraje významnou roli v rozhodování o jeho budoucím rozvoji je na základě rozhovoru s Markem Lehečkou, jedním z vlastníků skupiny C.S.CARGO, následující: *„Věříme, že i nadále bude C.S.CARGO moci úspěšně pokračovat ve strategii budování pozice silného hráče s komplexním portfoliem logistických služeb na trzích střední a východní Evropy, kterou jsme nastolili již v okamžiku vstupu Trifidu v roce 2004.“³⁶*

³³ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica 2005. ISBN - 80-245-0902-4. s. 89

³⁴ HANZELKOVÁ, A.; KEŘNOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O.: *Strategický marketing. Teorie pro praxi*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2009. ISBN 978-80-7400-120-8. s. 8.

³⁵ KOTLER, P.: *Marketing Management*. 2. vydání. Victoria Publishing, Praha 1995, str. 74

³⁶ Byznys [online]. 2011-06-03 [cit. 2011-06-25]. Zpravodajský server Lidových novin. Dostupné z WWW: <http://byznys.lidovky.cz/obchod-roku-cs-cargo-kupuji-investori-z-tuffieh-f54-/ln-doprava.asp?c=A110603_113946_ln-doprava_nev>.

6 Analýza poptávky a nabídky logistických služeb

V kapitole šest bych chtěla analyzovat okolí společnosti CS CARGO a.s. za účelem sestavení SWOT analýzy a vytvoření obchodní a marketingové strategie, jak je schematicky uvedeno na obrázku v předešlé kapitole. Zaměřím se na nabídku a poptávku po logistických službách a to především na trendy na trhu průmyslových a logistických nemovitostí a na trendy v průmyslových odvětvích, které vypovídají o možných příležitostech, kterých by C.S. CARGO a.s. mohlo využít ke svému možnému budoucímu vývoji.

6.1 Nabídka logistických služeb³⁷

Česká republika zaznamenala počátky ekonomické krize koncem roku 2008 a v roce následujícím měla značný vliv na sektor realit. Poptávka po nemovitostech šla o desítky procent dolů a ceny nájemného padaly. Analytici předpovídali, že zotavení z recese bude trvat několik let, ale právě v případě průmyslových a logistických nemovitostí se rok 2010 nesl ve znamení pozitivních výsledků. Přispěla k tomu stabilizace makroekonomických ukazatelů, ekonomika zaznamenala mírný růst a postupně se obnovovala tržní důvěra.

Na příznivém vývoji na trhu průmyslových a logistických nemovitostí se především významně podílela průmyslová výroba, kdy v roce 2010 se meziročně výroba zvýšila o 8,4 %, nezaměstnanost přestala růst a koncem roku dosáhla 9 %, HDP rostlo o 2,1 %. Jak takováto příznivá situace ekonomiky ovlivnila nabídku a poptávku po logistických službách, bych chtěla přiblížit jak z pohledu trhu, tak z pohledu společnosti C.S.CARGO a.s. a to v následujících podkapitolách.

6.1.1 Nabídka logistických služeb na trhu³⁸

Podle časopisu Logistika je celková zásoba skladů v ČR v prvním čtvrtletí roku 2011 přibližně kolem 3,754 mil. m². Jak je vidět z grafu 1, celková plocha průmyslových a logistických prostor se mírně zvyšuje od roku 2010, což souvisí s již zmiňovaným

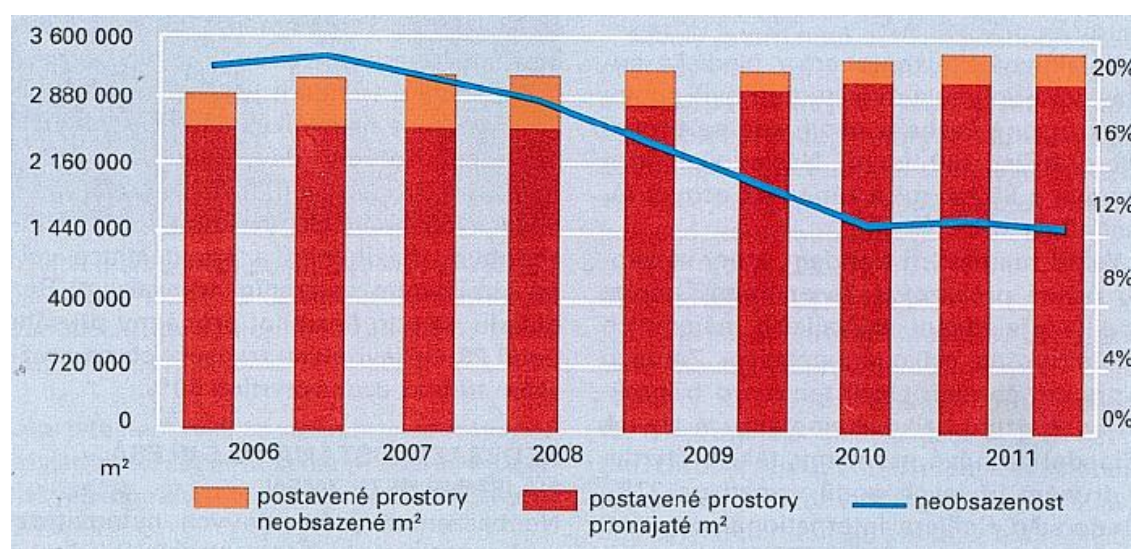
³⁷ ČERNÁ, Ing. Simona. *Trh se sklady v Česku se oklepal rychle. Logistika*. červenec 2011, 7/8-11, s. 36-38. ISSN 1211-0957.

³⁸ King Sturge. *Průmysl a logistika. Czech Industrial Bulletin* [online]. Q4/2010, Q4/2010, [cit. 2011-09-18]. Dostupný z WWW: <http://www.kingsturge.cz/cs-CZ/research/~media/Global%20Publication%20PDF/Europe/Loading_Q4_10_CZ.ashx>.

oživením ekonomiky a růstu průmyslové produkce nejen u nás, ale též v Německu a ostatních zemích EU. Zastavuje se ovšem razantně spekulativní výstavba, která zažila boom v letech 2005-2007, a to již v roce 2009, kde je znatelný pokles nabídky spekulativních prostor. V roce 2010 se na trh dostalo pouze 150 tis. m² nových průmyslových a logistických prostor, což je oproti roku 2009, kdy se vystavělo 442 tis. m² skladových a logistických prostor, pokles o 66 %. Velká většina vystavěných prostor byla pro předem sjednaného nájemce. Pronajímatelé dávali především přednost zaplnění již vystavěných prostor, což je též vidět v grafu 1, kde míra neobsazenosti³⁹ od roku 2009 znatelně klesla na současnou úroveň pod hranici 9 % v druhém čtvrtletí roku 2011 a stále klesá, přičemž ještě v prvním čtvrtletí neobsazenost dosahovala hodnoty 10,4 %.

Důvodem snížení míry neobsazenosti je hlavně oživení německé ekonomiky, ale i finanční pobídky developerů, které s nájemníky vyjednali příznivé podmínky nájemních smluv.

Graf 1: Celková rozloha průmyslových a logistických prostor v ČR



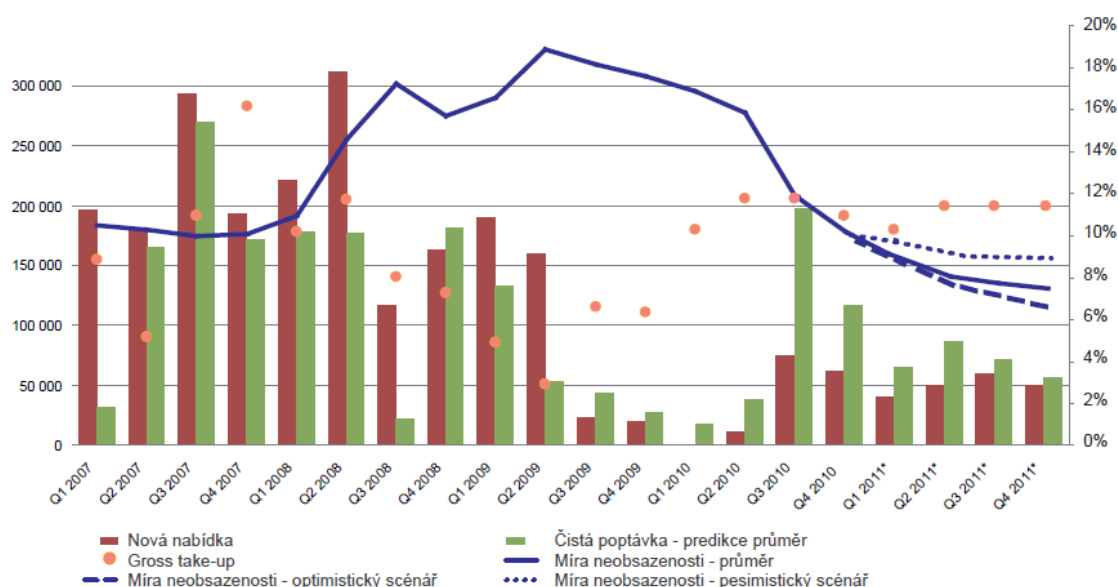
Zdroj: ČERNÁ, Ing. Simona. *Trh se sklady v Česku se oklepal rychle. Logistika*. červenec 2011, 7/8-11, s. 36-38. ISSN 1211-0957.

Na následujícím grafu 2 je jasněji vidět vývoj nabídky a poptávky v letech 2007-2011 v souvislosti s tím, jak se vyvíjela míra neobsazenosti. Čistou poptávkou je zde míněn rozdíl mezi pronajatými metry od nově nastěhovaných společností a firem, které své prostory uvolnily během určitého časového období.

³⁹ Míra neobsazenosti = celkové množství volných skladových prostor vydělené celkovým množstvím skladových prostor.

Významný převis nabídky průmyslových a logistických nemovitostí byl značný až do druhé poloviny roku 2008, kdy se začíná projevovat krize v ČR a spekulativní nabídka prostor začíná stagnovat. Do té doby a ještě následně do poloviny roku 2009 míra neobsazenosti roste až na úroveň 19 %. V druhé polovině roku 2009 se jak nabídka, tak i poptávka minimalizovaly, přičemž se z trhu nabízejících stal trh poptávajících a tento trend pokračuje až do současnosti. Jak již bylo zmíněno, míra neobsazenosti klesá z důvodu minimální spekulativní výstavby a stále stabilní poptávky, která zaplňovala již postavené objekty. Podle analytiků je zdravé minimum neobsazenosti asi 10 – 12 %, což při současném trendu by se dalo říct, že hodnota se pohybuje na hranici.

Graf 2: Trh průmyslových a logistických nemovitostí v ČR v letech 2007-2011



Zdroj: King Sturge. Průmysl a logistika. *Czech Industrial Bulletin* [online]. Q4/2010, Q4/2010, [cit. 2011-09-18]. Dostupný z WWW: <http://www.kingsturge.cz/cs-CZ/research/~media/Global%20Publication%20PDF/Europe/Loading_Q4_10_CZ.ashx>.

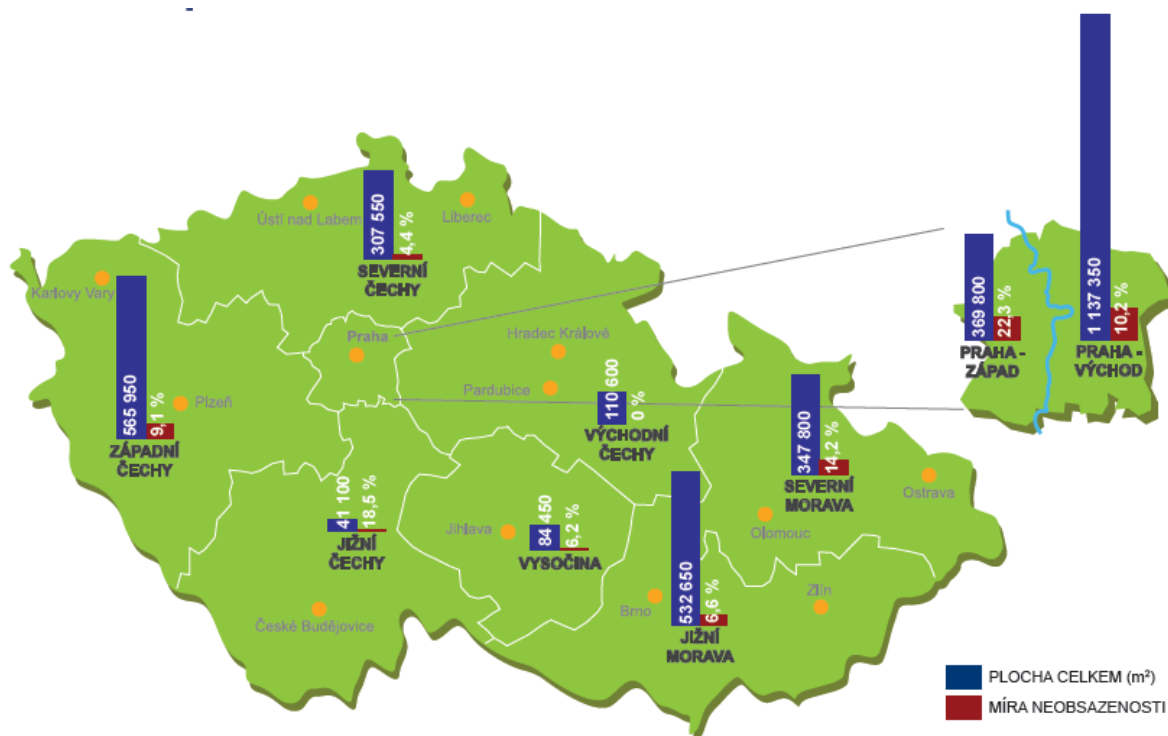
Na grafu 3 lze vidět, které regiony patří k těm více obsazeným. Z dlouhodobého hlediska k regionům s nejnižší mírou neobsazeností patří severní Čechy, jižní Morava a východní Čechy. Největší pokles neobsazenosti zaznamenalo Plzeňsko a okolí dálnice D5, kde za jediný rok, klesla neobsazenost o více než 20 % na současných zhruba 9 % v druhém pololetí roku 2011. Podobná situace byla i v Moravsko-slezském kraji, kde neobsazenost klesla z 35 % na současných 5 %, Olomoucký kraj zaznamenal pokles v uvedeném časovém rozmezí taktéž o přibližně 20%.

Kvůli rostoucí poptávce a stabilní nabídce se trh dostává do situace, kdy by mohl reálně hrozit nedostatek volných prostor. Zejména prostory nad 10 tis. m² se pro potencionální

zájemce stávají problémem, jelikož v současnosti je možno takových areálů v ČR najít přibližně 7 (koncem roku 2010 bylo v nabídce 9 prostor). Pro středně velké prostory (5 tis. - 10 tis. m²) je situace o něco lepší, dle údajů z konce roku 2010 se mluví o 15 možných variantách v rámci ČR. Menší prostory pod 5 tis. m² zatím generují dostatečnou nabídku.

Ačkoliv pokles neobsazenosti by měl logicky vyvolávat efekt po růstu nájemného, lze obecně říci, že k tomu plošně nedochází a ceny zůstávají stabilní (nejčastěji oscilují mezi 3,80 až 4,40 eur), popřípadě rostou jen mírně. Regiony, kde je vysoká konkurence nabídky, mohou ceny dosahovat v průměru až o 10 % nižších sazeb za m². Výjimku v tomto případě má jižní Morava, kde kromě atraktivnosti lokality, přispívá k vyššímu nájemnému než je průměr monopol jediného developera. Cena za m² v této části ČR překračují hodnotu 4,5 eur. Pokud ale trend poklesu neobsazenosti bude pokračovat, vytvářejí se tím tak příznivé podmínky pro zvyšování nájemného.

Graf 3: Geografické rozmístění prostor průmyslových a logistických nemovitostí a míra neobsazenosti ve 4. čtvrtletí roku 2010



Zdroj: King Sturge. Průmysl a logistika. *Czech Industrial Bulletin* [online]. Q4/2010, Q4/2010, [cit. 2011-09-18]. Dostupný z WWW: <http://www.kingsturge.cz/cs-CZ/research/~media/Global%20Publication%20PDF/Europe/Loading_Q4_10_CZ.ashx>.

Pokud se podíváme blíže na vývoj budoucí, tak dle Hospodářských novin je aktuálně ve výstavbě přibližně 250 tis. m² skladových a průmyslových nemovitostí, přičemž většina rozestavěných ploch je již pro předem sjednaného nájemce (cca 90 %). Nejatraktivnějším developerem je společnost CTP Invest, která připravuje zhruba 125 tis. m² skladových a logistických prostor.⁴⁰

6.1.2 Nabídka logistických služeb CS CARGA a.s. – divize logistika

Nejucelenější službu, kterou C.S.CARGO a.s. poskytuje svým zákazníkům, jsou komplexní logistické služby. Tento typ spolupráce ovšem vyžaduje dlouhodobé a pevné vztahy mezi klientem a CS CARGEM a.s. a na druhé straně zdokonaluje a zabezpečuje *„celý proces od zásobování vstupním materiálem, přes převzetí hotových výrobků z výrobní linky, až po dodání konečnému příjemci včetně skladování, dopravy a všech souvisejících logistických činností přidané hodnoty.“*⁴¹ Je třeba dodat, že C.S.CARGO využívá k řízení veškerých svých procesů vlastní informační technologie, které může „na míru“ přizpůsobit jednotlivých zákazníkům. Při zajišťování služeb používá také C.S.CARGO a.s. outsourcing, díky kterému se jí daří přenášet některé vedlejší aktivity na externí společnosti a tím se specializovat na to, co je páteří její podnikatelské činnosti. Využití komplexního logistického řešení tedy na jedné straně klientovi přináší finanční úspory spojené s nadbytečnými logistickými procesy a zároveň šetří čas zákazníkovi redukcí zbytečných operativních úkonů v rámci celé podnikové logistiky daného zákazníka. Konkrétní logistické operace, které jsou využívány při komplexních logistických řešeních, jsou stručně popsány v následujících podkapitolách.

6.1.2.1 Optimalizace procesů

C.S.CARGO a.s. nabízí možnost zajištění optimalizace konkrétních logistických operací a to jak uvnitř tak i vně podniku a to na základě přání zákazníka. Cílem je zdokonalit procesy stávajícího zákazníka související s materiálovým tokem a to tak, že na základě vstupních informací C.S.CARGO a.s. analyzuje situaci, navrhne konkrétní optimalizaci (manipulační technika, disponování zásob, obalů, popřípadě personálu), které by měly situaci daného zákazníka řešit. Zavedené procesy C.S.CARGO a.s. nadále mapuje a měří a popřípadě doladuje.

⁴⁰ ŠINDELÁŘOVÁ, Lenka. *Volných skladů a výrobních hal ubývá, nájemné by mohlo podražít*. Hospodářské noviny : Reality . 2011, 7.září , s. 23.

⁴¹ C.S.CARGO a.s., *Komplexní logistická řešení* . [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/3-LOGISTICS>

6.1.2.2 Skladovací služby

Skladové prostory skupiny C.S.CARGA Holding N.V. se za posledních několik let rapidně zvýšily, a to z 14 900 m² na 135 855 m² v roce 2010, což znamená nárůst zhruba devítinásobný viz tabulka 1. Největší přírůstek a to téměř 100 tis. m² holding zaznamenal mezi lety 2005 a 2006, kdy vznikají nové pobočky na Slovensku a v Rusku.

Tabulka 1: Kapacita skladovacích prostor C.S.CARGA Holding N.V. v m² v letech 2004-2010

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Kapacita skladových prostor v m ²	14 900	16 400	113 700	132 671	148 364	134 031	135 855

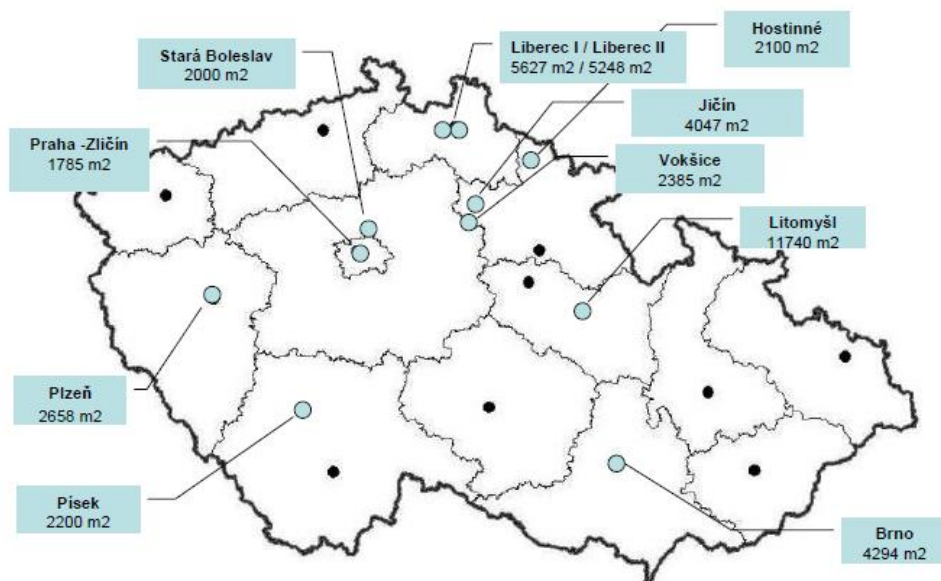
Zdroj: Interní materiály společnosti C.S.CARGO a.s.: *Prezentace společnosti*, Adobe Acrobat Dokument ze dne 20.11.2010

Co se týče C.S.CARGO a.s., tak ve skladech, které se nacházejí mimo Jičín i v Praze, Plzni, Písku, Brně, Litomyšli, Vokšicích, Hostinném, Liberci a Staré Boleslavi viz obrázek 3, jsou vybaveny nejmodernějšími skladovými a evidenčními technologiemi. Při skladování je využíván čárový kód pro každou skladovou jednotku a informace o ní jsou přenášeny automaticky v režimu on-line skrz RF terminál na vlastní IS/IT LODIS, to umožňuje kontrolu pohybu a stavu zboží a částečně eliminuje chyby způsobené lidským faktorem. Na základě konkrétního požadavku jsou zákazníkům nabízeny temperované i netemperované skladové haly, skladování v regálech či na volné ploše a konkrétní vybavení skladů je opět přizpůsobeno zákazníkům na „míru“. V rámci skladování jsou nabízeny následující služby:

- „evidence vstupních dat přes GPS
- komplexní skladová evidence
- kontinuita všech dat
- on-line propojení se systémem zákazníka
- příprava, kompletování a balení zboží včetně jeho rozvozu
- možnost skladování i v jiných strategicky důležitých centrech celé ČR a EU
- možnost výběru systému skladování (FIFO, LIFO, ...)
- evidence zboží na základě snímání identifikačních kódů⁴²

⁴² Interní materiály společnosti C.S.CARGO a.s.: *Prezentace řízeného skladování*, Adobe Acrobat Dokument ze dne 20.11.2010

Obrázek 3: Skladové areály společnosti C.S.CARGA a.s. v ČR



Zdroj: Interní materiály společnosti C.S.CARGO a.s.: *Prezentace společnosti*, Adobe Acrobat Dokument ze dne 20.11.2010

6.1.2.3 Cross-dock⁴³

I na C.S.CARGO a.s. je vyvíjen neustále tlak na zefektivnění činností, co se distribuce týče. Možností jak toho dosáhnout je moderní logistický nástroj cross docking, který zefektivňuje, racionalizuje a optimalizuje veškeré materiálové, finanční a informační toky. Tímto způsobem C.S.CARGO a.s. co nejrychleji zajišťuje distribuci zboží od výrobce ke koncovému zákazníkovi. Cross dockové centrum zboží přijímá a buď konsoliduje od mnoha výrobců do jediné zásilky nebo naopak dekonsoliduje od jednoho výrobce do několika menších zásilek.

6.1.2.4 Zpětná logistika

Společnosti C.S.CARGO a.s. nechybí ani zpětná logistika, která zahrnuje veškeré úkony spojené s opětovným užitím materiálu či výrobků. Znamená to, že pro svého klienta C.S.CARGO a.s. zajistí „*plánování, implementování a řízení výkonného a nákladově efektivního toku materiálu, rozpracované výroby a hotových výrobků z bodu spotřeby do bodu vzniku s cílem opětovného zhodnocení (přepracování) či řádné likvidace*“.⁴⁴

⁴³ KOLANDA, Ing. Jakub, et al. Cross docking pro efektivní distribuci. *Logistika*. červenec 2011, 7/8-11, s. 30-32.

C.S.CARGO a.s., Cross-dock. [cit. 2011-10-30] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.com/cs/logistics/services/cross-dock/>

⁴⁴ C.S.CARGO a.s., Zpětná logistika. [cit. 2011-10-29] Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.com/cs/logistics/services/zpetna-logistika/>

6.1.2.5 Přidané hodnoty

Součástí poskytovaných služeb jsou i služby typu mytí obalů, kompletace zboží, přebalování zboží etiketování, lehká montáž, popřípadě sekvencování.

6.2 Poptávka po logistických službách na trhu⁴⁵

Jak je již patrné z kapitoly 6.1.1, poptávka po průmyslových a logistických nemovitostech se zlomila zhruba v půlce roku 2009, kdy po krizi ožívá opět průmyslová produkce a díky příznivému makroekonomickému vývoji roste poptávka po logistických nemovitostech. Po boomu z roku 2005 -2007, kdy na trhu silně převládala nabídka, se dnešní trh obrátil na trh poptávajícího.

Na růstu poptávky se do jisté míry podílel trend započatý právě v polovině roku 2009. Velké mezinárodní firmy začaly přesouvat ze svých mateřských zemí řízení dodávek a skladovací kapacity z důvodu značných úspor nákladů, kvalitní dopravní infrastruktury a strategické polohy České republiky, odkud se dalo efektivně obsluhovat území střední a východní Evropy. Tuto podobnou situaci zažíval trh průmyslových a logistických nemovitostí ve zmiňovaném boomu z let 2005 – 2007. Důvodem návratu mezinárodních firem byla krize, kdy trhy střední a východní Evropy se staly atraktivnější, než trhy západoevropské a to díky dobré infrastruktuře, tranzitivnímu postavení země, kvalitní pracovní síle a nižším mzdovým nákladům.

Podle časopisu *Logistika* bylo v prvním čtvrtletí roku 2011 „68 % celkové nájemní aktivity tvořeno novými pronájmy včetně expanzí, zatímco na renegociace nájemních smluv připadalo pouze 28 %. Zbýlá 4 % představovala především přesuny společností z prostor třídy B do prostor kvalitnějších.“⁴⁶ Ve druhém čtvrtletí podíl renegociací na celkové poptávce vzrostl na 37 % a předpokládá se jeho růst i ve třetím čtvrtletí.

Struktura poptávky se vyvíjela ve druhém čtvrtletí roku 2011 následujícím způsobem: přibližně 67 % poptávky připadá na logistické společnosti (tzv. 3PL), 23 % připadlo na velkoobchodní a maloobchodní firmy (tzv. end-users) a jen 10 % na výrobní firmy (manufacturers). Co se týče logistických společností, tak velkou část poptávky tvořily již zmiňované renegociace.

⁴⁵ Trendy na trhu průmyslových a logistických nemovitostí. *Logistika*. Listopad 2011, 11-11, s. 52. ISSN 1211-0957.

⁴⁶ ČERNÁ, Ing. Simona. Trh se sklady v Česku se oklepal rychle. *Logistika*. červenec 2011, 7/8-11, s. 37. ISSN 1211-0957.

Poptávka po průmyslových a logistických nemovitostech v roce 2011 se očekává nižší, než tomu bylo minulý rok (přibližně 650-700 tis. m²), kdy celkový take-up dosáhl výše 870 tis. a vedl tak k náhlému poklesu míry neobsazenosti. Tento pokles poptávky dle odborníků není znepokojující a důvodem je spíše nedostatek volných dostupných ploch.

Tabulka 2: Trh průmyslových nemovitostí v ČR

Lokalita	Velikost (tis. m2)	Podíl na celkové ploše (%)
Praha	1580	42
Brněnsko	634	17
Plzeňsko	578	15
Ostravsko	308	8
Celá ČR	3757	100

Zdroj: Trendy na trhu průmyslových a logistických nemovitostí. *Logistika*. Listopad 2011, 11-11, s. 52. ISSN 1211-0957.

V tabulce 2 jsem zobrazila množství nabízených průmyslových a logistických nemovitostí dle velikosti v rámci ČR. Největší lokalitou je bezesporu Praha, která nabízí 42 % všech dostupných nemovitostí. Neobsazenost je tu vyšší (10 %) než je celostátní průměr a to důsledkem dřívější spekulativní výstavby a nižšího zájmu výrobních společností. Se 17% podílem je na druhém místě Plzeňsko (s dobrým napojením na Německo a západní trhy), které před nedávnem předstihlo Ostravsko s 15% podílem. Region Ostravsko má výbornou strategickou polohu, jelikož se lehce může napojit na polský a slovenský trh. Hodně subdodavatelů tato oblast přitáhla v souvislosti s nošovicovou továrnou a jistý potenciál k výstavbě dalších nemovitostí v dané oblasti má letecký cargo terminál v Mošnově.

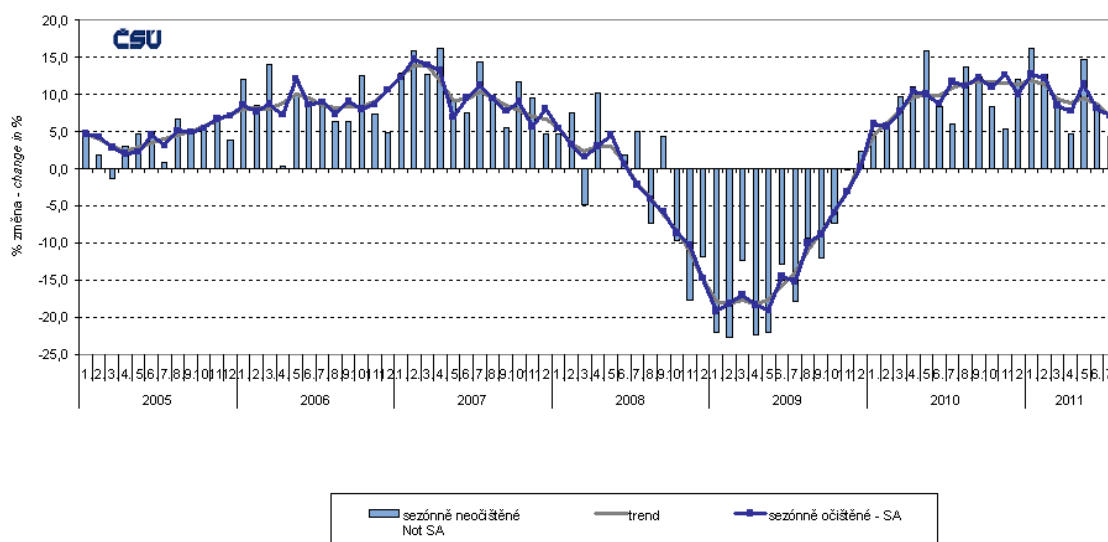
6.2.1 Průmyslová produkce v České Republice.

Za poslední rok a půl táhne poptávku po průmyslových a logistických nemovitostech zejména výrobní společnosti, tudíž poptávka po logistických službách se odvíjí od míry růstu produkce. Čím více výrobců vyrábí, tím více roste i poptávka po skladových a logistických službách. Tyto skladové a logistické služby slouží výrobcům pro

- příjem, uskladnění a výdej materiálu
- samotnou výrobu
- uskladnění výrobků a expedici
- zpětnou logistiku

Následující graf znázorňuje vývoj průmyslové produkce po jednotlivých měsících a to od roku 2005. Průmyslová produkce je měřena pomocí indexu průmyslové produkce, která charakterizuje vývoj odvětví podle fyzického objemu produkce jednotlivých reprezentantů. Při jeho výpočtu se z větší části vychází z tržeb za vlastní výrobky a služby přeceněné do stálých cen.⁴⁷

Graf 4: Průmyslová produkce (meziroční změny)



Zdroj: Český statistický úřad [online]. 6.9.2011 [cit. 2011-09-25]. Průmyslová produkce (meziroční změny). Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/gpru090611_211.xls>.

Z grafu průmyslové produkce je na první pohled jasné, kdy dosáhla vrcholu hospodářská recese v České republice, tedy koncem roku 2008. Od roku 2005 průmysl roste a dosahuje svého maxima v polovině roku 2007. V dalším roce dochází ke zpomalování produkce a k zastavení dochází v polovině roku 2008. Následující rok se hospodářská recese ukazuje v plné síle a objem výroby klesá až o 20%. V polovině roku 2009 dochází k nastartování ekonomiky a již začátkem roku 2010 je vidět mírný růst průmyslové produkce. Rok 2010 a 2011 se nese v duchu rostoucí průmyslové produkce o 10%.

Poptávka po logistických službách kopíruje vývoj průmyslové produkce, jak je patrné, když porovnáme graf 2: trh průmyslových a logistických nemovitostí v ČR v letech 2007-2011 s grafem 4: průmyslová produkce. Z tohoto pohledu lze očekávat 10% růst ročního

⁴⁷ Český statistický úřad [online]. 2009, červenec 2011 [cit. 2011-09-25]. Průmysl - metodika. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_metodika

fyzického objemu produkce a s ním 10% růst poptávky po logistických a skladových službách.

Obchodní a marketingová strategie však nemůže vycházet jen z agregovaných údajů za celou Českou republiku, ale musí reflektovat jednotlivá odvětví průmyslu. Má-li být obchodní a marketingová strategie efektivní, je nutné zacílit na určitou skupinu výrobců. K tomuto účelu jsem analyzovala indexy průmyslové produkce za jednotlivá průmyslová odvětví.

K měření průmyslové produkce se používá bazický a meziroční index průmyslové produkce. Meziroční index průmyslové produkce vyjadřuje růst či pokles objemu produkce výrobních reprezentantů ve srovnání s předešlým rokem. Bazický index průmyslové produkce vyjadřuje vztah mezi objemem produkce za daný rok a objemem produkce za bazický rok, který je 2005.⁴⁸

Meziroční index průmyslové produkce měří relativní změnu produkce za jednotlivé roky. Tento index vypovídá o tom, zdali jednotlivé průmyslové odvětví rostou či klesají ve srovnání s předešlým rokem. Na druhou stranu bazický index popisuje, jak moc se produkce změnila ve srovnání s rokem 2005. Bazický index je vhodné využít k analýze, zdali se průmyslové odvětví za posledních pět let vyvíjelo anebo zaostávalo. Tento index je proto dobré použít k analýze, jaký dopad měla finanční krize na jednotlivá odvětví.

Jednotlivá průmyslová odvětví jsem rozdělila na tři kategorie v závislosti na hodnotě bazického indexu v roce 2010 a míry růstu meziročního indexu. Jednotlivé kategorie jsou následující:

Rostoucí odvětví

Odvětví s bazickým indexem vyšším než 115 % a meziročním růstem vyšším než 5 %. Tato kategorie odvětví reprezentuje průmyslová odvětví, která po finanční krizi jsou na tom lépe než v roce 2005 a vykazují pozitivní meziroční růst ve srovnání s rokem 2009.

Stabilní odvětví

Odvětví s bazickým indexem kolem 100 % a meziročním indexem kolem 100 %. Tato kategorie odvětví reprezentuje průmyslová odvětví, která od roku 2005 zvolna rostly a po krizi se dostaly těsně nad úroveň roku 2005. Jejich meziroční index v roce 2010 se pohybuje kolem 100 % a znamená nulový meziroční růst.

⁴⁸ Český statistický úřad [online]. 2009, červenec 2011 [cit. 2011-09-25]. Průmysl - metodika. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_metodika>.

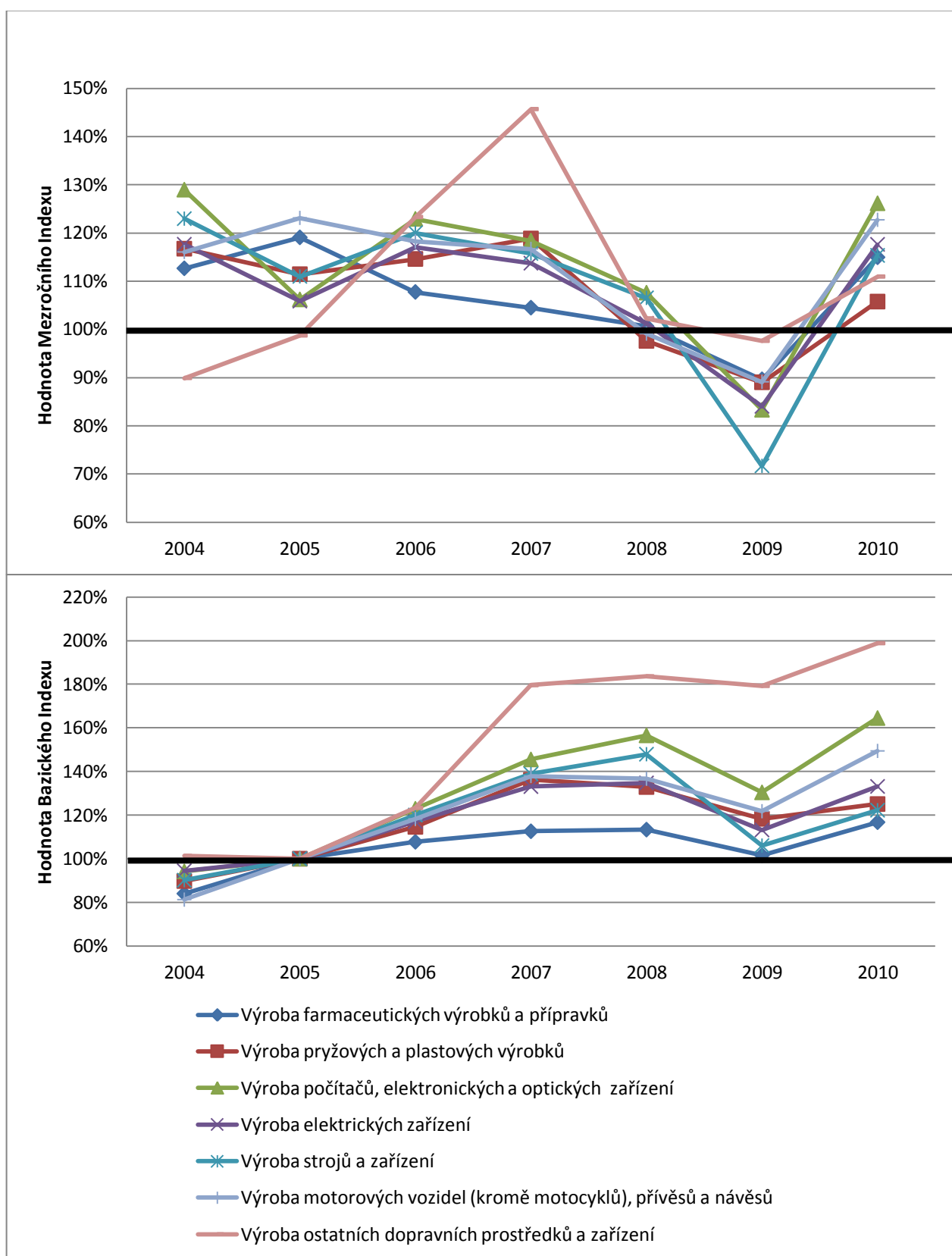
Klesající odvětví

Odvětví s bazickým indexem nižším než 100 % znamenající pokles celkové výroby za posledních 5 let. Tato kategorie odvětví reprezentuje průmyslová odvětví, která od roku 2005 stagnovala anebo zvolna rostla a následně po krizi se nedostala ani na úroveň roku 2005. Dá se tedy říci, že tyto odvětví za posledních 5 let nezvýšily objem produkce. Jejich meziroční index produkce však kolísá mezi 73 % a 122 %.

Na následujících grafech je možné vidět grafické znázornění vývoje indexů průmyslové produkce. Jednotlivé grafy budu dále stručně analyzovat a definovat možné varianty strategií, které budou základem pro SWOT analýzu uvedenou v kapitole 7.

Každý graf má vyznačenou hranici 100 %, aby bylo názorně vidět, zdali je index nad touto hranicí anebo pod ní. Hodnoty nad 100 % znamenají růst a pod 100 % znamenají pokles. Dolní hranice grafu je určena na úrovni 60 % z důvodu neexistence nižší hodnoty z oblasti hodnot indexu. Jednotná spodní hranice grafů slouží k jednoduššímu porovnání grafů.

Graf 5: Index průmyslové produkce pro rostoucí odvětví v letech 2004 – 2010 (meziroční a bazický index)



Zdroj: Český statistický úřad [online]. 6.9.2011 [cit. 2011-09-25]. Průmysl, energetika - časové řady. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr>.

Výroba motorových vozidel a ostatních dopravních prostředků

Zaznamenala velmi pozitivní růst v období před krizí a v průběhu krize došlo ke snížení objemu produkce jen v roce 2009. Toto odvětví dosáhlo za posledních 5 let nejvyššího růstu a pohybuje se na úrovni 200 % u výroby ostatních dopravních prostředků a zařízení. Výroba motorových vozidel kromě motocyklů dosáhla hodnoty 150 % ve srovnání s rokem 2005. Růst produkce v roce 2010 byl od 10 do 20 %.

Výroba elektroniky

Druhým nejvíce rostoucím odvětvím je právě výroba elektroniky, které za posledních 5 let dosáhla úrovně 160 %. Krize toto odvětví postihla snížením produkce o téměř 20 % v roce 2009. V roce 2010 však objem produkce roste o 26 % a dosahuje vyššího objemu produkce než před krizí.

Výroba strojů a elektrických zařízení

Řadí se k třetímu nejvíce rostoucímu odvětví a po 5 letech se produkce vyšplhala na úroveň 140 % produkce ve srovnání s rokem 2005. Růst oproti roku 2009 byl zhruba 20% a objem produkce se tak dostal na úroveň před krizí roku 2008.

Výroba farmaceutických výrobků a přípravků

Růst objemu farmaceutických výrobků se ročně snižoval a v roce 2008 stagnoval a v krizi se dostal až do snížení produkce o 10 %, kdy se objem produkce vyrovnal objemu v roce 2005. V roce 2010 se však objem produkce zvedl o 15 %.

Výroba plastových výrobků

Toto odvětví zaznamenalo pokles výroby již v roce 2008 a v roce 2009 se tento pokles ještě více prohloubil. Na druhou stranu se tomuto odvětví velice dařilo v roce 2006 a 2007. Celkově se objem produkce v roce 2010 pohyboval na úrovni 125 % ve srovnání s rokem 2005.

Zhodnocení

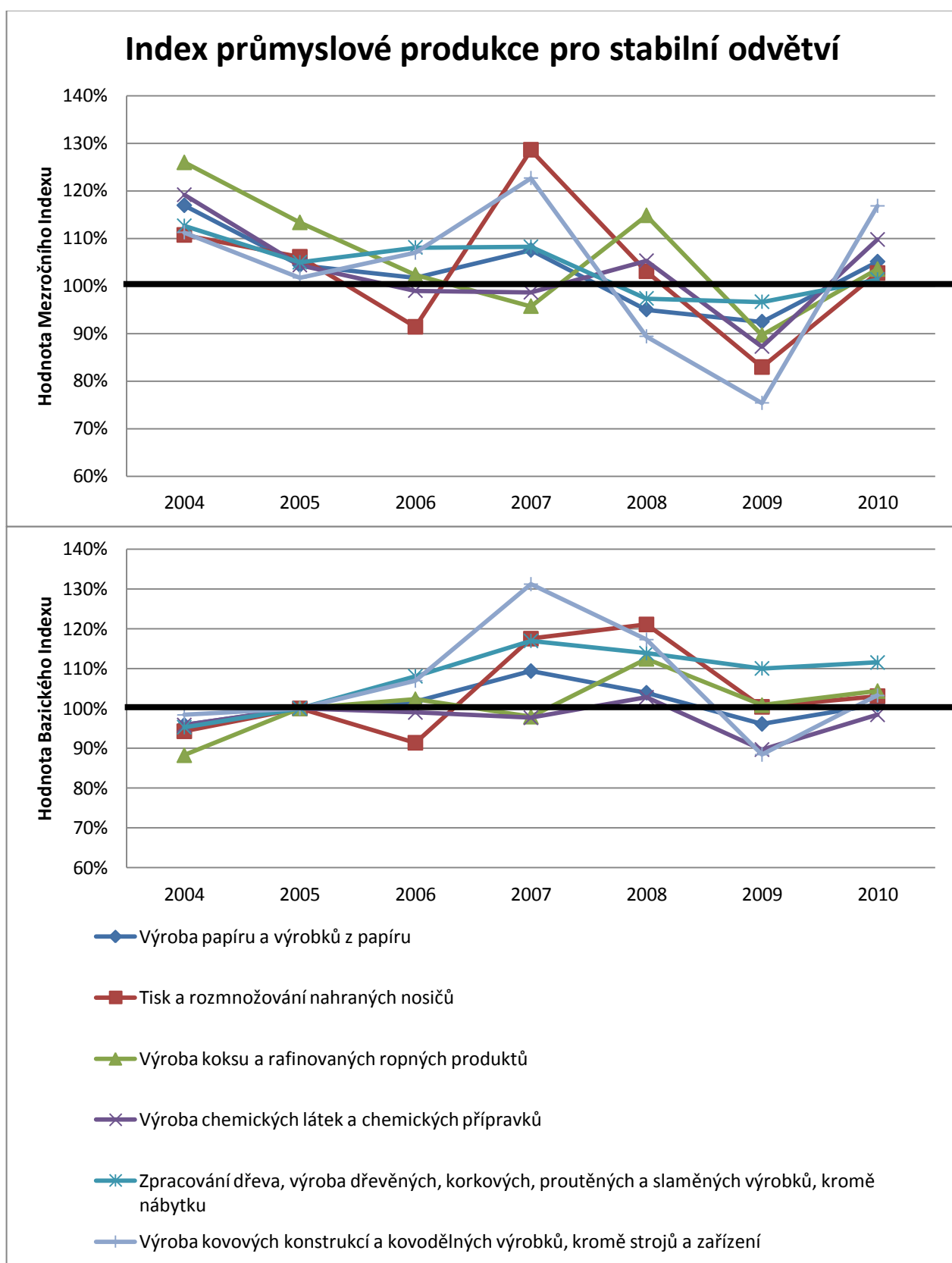
Všechny tyto odvětví vykazují pozitivní růst po hospodářské recesi a za posledních 5 let se tato odvětví rozrostly zhruba o 20 %.

Strategie

Tato odvětví konstantně rostou a přečkaly krizi bez významnějších omezování výroby. Strategie logistických poskytovatelů v tomto odvětví by mohla být:

- Zvyšování kvality poskytování logistických služeb za účelem zlepšení vztahů mezi výrobními podniky a poskytovatelem logistických služeb. Budou-li výrobní podniky spokojeny se službami, budou tyto služby poptávat od stejných poskytovatelů v případech zvyšování produkce. Objem poptávaných logistických služeb bude tedy organicky růst se zvyšujícím se objemem výroby.
- Mnohé výrobní podniky musely snižovat výrobu během recese a snižovat také náklady s výrobou přímo nesouvisející. Optimalizace skladových a logistických procesů by proto mohla pomoci podnikům se vyrovnat s následky krize. Jestli podniky berou logistiku jako konkurenční výhodu pro překonání krize a zvýšení podílu na trhu, tak lze očekávat kontinuální investice do logistiky.

Graf 6: Index průmyslové produkce pro stabilní odvětví v letech 2004 – 2010 (meziroční a bazický index)



Zdroj: Český statistický úřad [online]. 6.9.2011 [cit. 2011-09-25]. Průmysl, energetika - časové řady. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr>.

Zpracování dřeva a výroba papíru

Vývoj tohoto odvětví lze charakterizovat růstem produkce maximálně o 10 % v období před krizí. Dopad krize na tato odvětví nastal již v roce 2008 a pokračoval ve stejné míře i v roce 2009. Stejně jako u ostatních odvětví v této kategorii se celkový objem produkce v roce 2010 blíží objemu produkce v roce 2005.

Tisk a rozmnožování nahraných nosičů

Nejvýznamnější rozkvět tohoto odvětví lze spatřit v letech 2007 a 2008, kdy se objem produkce dostal na úroveň 120 % úrovně roku 2005. Hospodářská recese zasáhla toto odvětví roku 2009 v míře 20 % a v roce 2010 se objem produkce stabilizoval.

Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů

Objem produkce klesal až do roku 2008. V roce 2008, kdy ostatní odvětví začala pociťovat dopady krize, se tomuto odvětví dařilo nejlépe a růst produkce dosáhl 15 %. Následně se však roku 2009 dostavil pokles produkce o 10 % a v roce 2010 se odvětví stabilizovalo.

Výroba chemických látek a přípravků

Podobný trend jako u výroby koksu a rafinovaných ropných produktů má i výroba chemických látek a přípravků. Tyto odvětví jsou provázaná a ve značné míře závisí na zpracování ropných a chemických látek.

Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

Největší meziroční nárůst produkce se nachází v roce 2007, avšak silný dopad krize se již objevuje roku 2008 v poklesu výroby 10 % a v roce 2009 v poklesu výroby až o 25 %. Velmi pozitivní vývoj toto odvětví zažívá v roce 2010, kdy růst produkce dosáhl 17 % a tímto tempem se objem produkce dostal na stejnou hodnotu jako v roce 2005.

Zhodnocení

Tato odvětví se vyvíjela příznivým tempem v období před krizí. Dopad krize na tato odvětví začal v roce 2008 a v plné míře se objevil v roce 2009, kdy snížení produkce dosahovalo až 25 %. Nicméně v roce 2010 dochází k oživení těchto odvětví a stav produkce dosahuje srovnatelných objemů s rokem 2005.

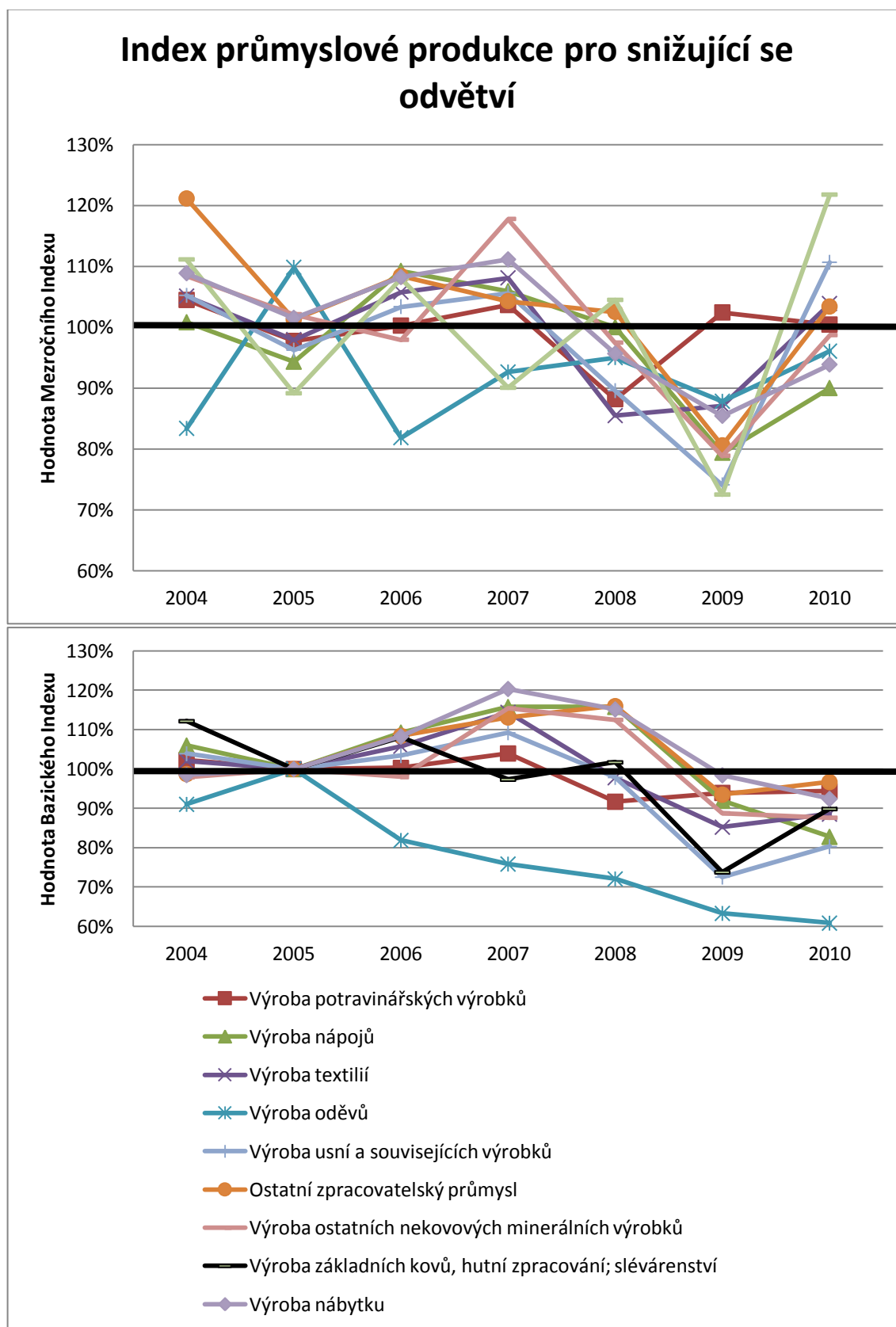
Strategie

Tato odvětví před krizí rostly, avšak v důsledku krize se objem produkce těchto odvětví snížil na úroveň roku 2005. Do budoucna lze očekávat drobný růst produkce či stagnaci odvětví. Dá se říci, že tato odvětví to nejhorší již mají za sebou, pokud ovšem nepříjde druhá hospodářská recese.

Strategie logistických poskytovatelů v tomto odvětví by mohla být:

- Nabídnout nižší cenu logistických služeb za účelem snížení nákladů jednotlivým podnikům, aby se mohly rychleji zotavit z finanční krize a nastartovat produkci ve stejné míře jako před krizí.
- Zlepšit celkovou kvalitu logistických služeb se zaměřením na optimalizaci skladových a logistických procesů. Jestliže podniky v současné době nemají volné prostředky na investice do logistiky, může být nabídnuta nižší cena za optimalizaci skladových a logistických procesů avšak za účelem podpory budoucí poptávky po logistických službách, která bude růst s růstem objemu výroby u těchto stabilních odvětví.

Graf 7: Index průmyslové produkce pro snižující se odvětví v letech 2004 – 2010 (meziroční a bazický index)



Zdroj: Český statistický úřad [online]. 6.9.2011 [cit. 2011-09-25]. Průmysl, energetika - časové řady. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr>.

Výroba potravinářských výrobků

Zvláštnost tohoto odvětví je fakt, že krize dopadla na toto odvětví v raném začátku, tj. v roce 2008, ale v roce 2009 se vyznačuje toto odvětví růstem objemu produkce. Přičemž ostatní odvětví v roce 2009 zaznamenaly pokles výroby. Vysvětlením může být, že lidé nakupovali více potravin do zásob z obavy před vizí dlouhodobé hospodářské recese.

Výroba nápojů

Kladný růst produkce zastavila hospodářská recese a i rok po krizi objem produkce stále klesá. V roce 2010 byl pokles produkce o 10 %, což je největší procentuální pokles ze všech odvětví.

Výroba oděvů

Výroba oděvu v České Republice klesá a není to způsobeno jen hospodářskou recesí. Pokles produkce začal již v roce 2005 a neustále pokračuje. V roce 2010 dosáhl objem produkce jen 61 % objemu produkce v roce 2005.

Výroba textilií a usní

Klesající objem produkce je možné vidět i u výroby textilií a usní. V porovnání s výrobou oděvů však výroba textilií a usní vykazuje pozitivní růst v roce 2010. Celková výroba však nedosahuje objemu produkce z roku 2005.

Výroba nábytku a ostatní zpracovatelský průmysl

Pozvolný růst výroby nábytku a ostatního zpracovatelského průmyslu skončil s nástupem recese. V roce 2010 dochází ke stabilizaci tohoto odvětví a meziroční růst se pohybuje kolem 0 %.

Výroba základních kovů a nekovových minerálních výrobků

Toto odvětví je zajímavé tím, že každý rok se střídá růst a pokles objemu výroby. V roce 2009 například došlo k největšímu propadu objemu produkce o 27 % a v roce 2010 došlo k největšímu růstu produkce o 22 %. Na základě růstů a poklesů se však celkový objem produkce pohybuje stále pod úrovní roku 2005.

Zhodnocení

Odvětví v této kategorii vykazují nižší objem produkce než v roce 2005. Většina těchto odvětví zaznamenala významný pokles produkce v období krize a i v roce 2010, kdy se ostatní odvětví nastartovala a vykazují kladné meziroční přírůstky. Na druhé straně trend těchto odvětví je spíše stabilní (kromě oděvního průmyslu).

Strategie

Podniky z této kategorie zaznamenaly těžký dopad krize, který začal v roce 2008 a vyvrcholil v roce 2009. V roce 2010 však nedochází k oživení těchto odvětví, nýbrž k dalšímu propadu produkce či k pozvolné stabilizaci odvětví.

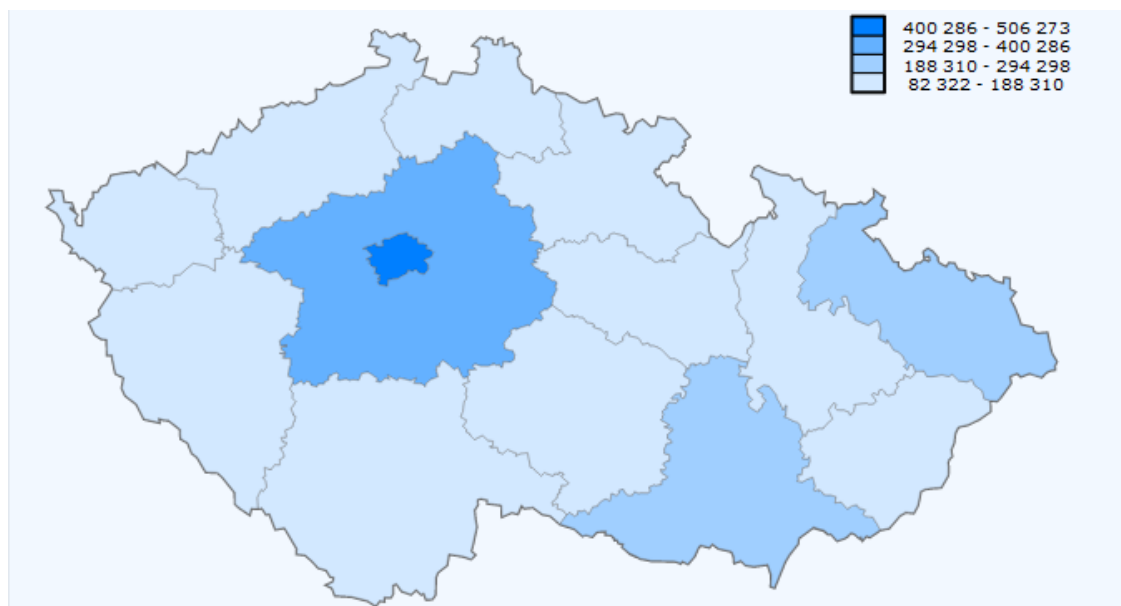
- Poskytovatelé logistických služeb, kteří mají za zákazníky podniky z této průmyslové kategorie, by měli dbát na monitorování těchto podniků a být připraveni na snížení poptávky po logistických službách. Jestliže neustále klesá poptávka po logistických službách v těchto odvětvích, poté je dobré mít vytvořený náhradní plán, jak přesunout volné logistické kapacity a zdroje do ostatních průmyslových odvětví.
- Odvětví z předešlých kategorií zaznamenaly růst v roce 2010 a zdá se, že se rychle vzchopily po dopadu finanční krize na český průmysl. Toto oživení lze očekávat i u odvětví v této kategorii avšak s větším časovým odstupem. Proto je vhodné aktivně vyhledávat potenciální nové podniky a zákazníky.

6.2.2 Počet ekonomických subjektů v ČR

Počet ekonomických subjektů souvisí s poptávkou po logistických službách ve dvou případech. V prvním případě ekonomické subjekty, které se zabývají výrobou anebo prodejem zboží, poptávají logistické služby za účelem provozu jejich výroby či zásobování nebo prodejem zbožím. Podíváme-li se na rozmístění ekonomických subjektů po České Republice, uvidíme koncentraci subjektů v jednotlivých krajích. Kraje s větší mírou koncentrace ekonomických subjektů budou poptávat větší množství logistických služeb. V druhém případě samotná přítomnost ekonomických subjektů v jednotlivých krajích zvyšuje poptávku po spotřebním zboží na provoz kanceláří a sídel společností.

Na následujícím obrázku 4: Registrované ekonomické subjekty podle počtů zaměstnanců a krajů je znázorněno rozmístění ekonomických subjektů v České Republice podle jednotlivých krajů.

Obrázek 4: Registrované ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a krajů k 31.12.2010



Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2011-11-11 [cit. 2011-11-11]. Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a krajů. Dostupné z WWW:
<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?voa=mapa&cislatab=ORG0030PU_KR&vo=mapa&kapitola_id=22>.

Největší míra koncentrace ekonomických subjektů je v Praze s počtem 506 273 subjektů. Druhá největší míra koncentrace je ve Středočeském kraji s počtem 307 273 subjektů. Přibližný počet subjektů má i Jihomoravský kraj (283 202 subjektů) a Moravskoslezský kraj (245 290 subjektů).

Z pohledu struktury rozdělení krajů dle počtu ekonomických subjektů je patrné, že nejvíce ekonomických subjektů se nachází v kategorii malých podniků s počtem zaměstnanců do 50.⁴⁹ Z pohledu analýzy poptávky po logistických službách je však lepší se zaměřit na střední a velké podniky, které svojí velikostí vytváří největší část poptávky po logistických službách, a to v obou případech popsaných na začátku kapitoly.

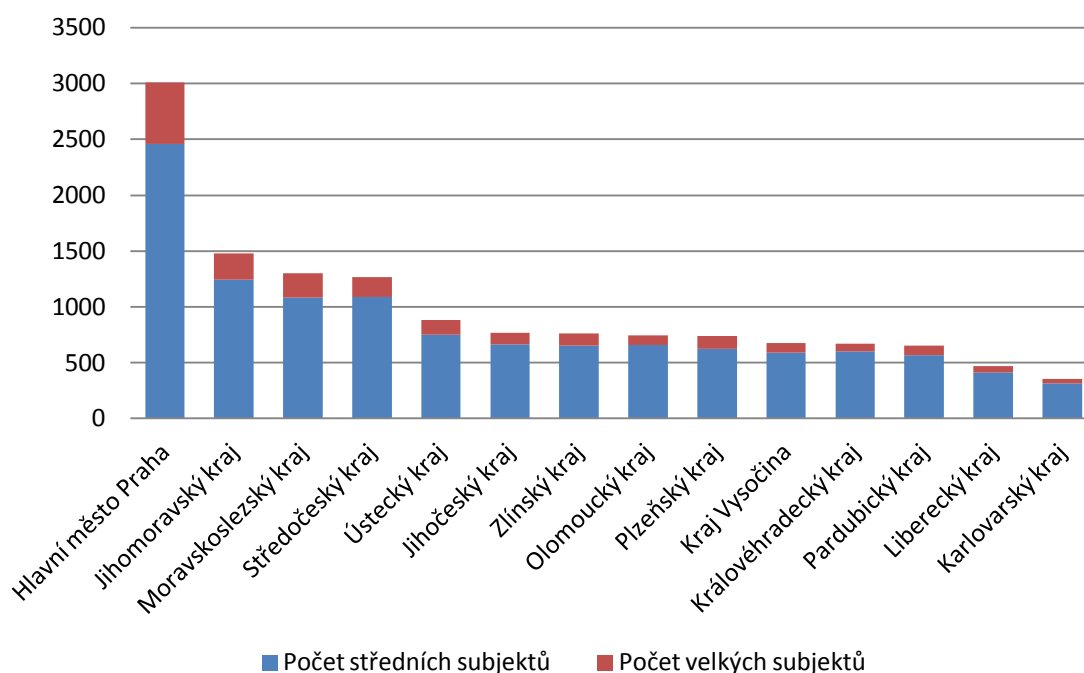
Pro upřesnění dodávám, že středním podnikem se dle platné legislativy EU rozumí podnik: „*kteřý zaměstnává více než 50 osob a méně než 250 osob a jehož roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jehož bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43*

⁴⁹ Český statistický úřad [online]. 2011-11-11 [cit. 2011-11-11]. *Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a krajů*. Dostupné z WWW:
<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?voa=mapa&cislatab=ORG0030PU_KR&vo=mapa&kapitola_id=22>.

miliónů EUR“.⁵⁰ Velký podnik je ten, který zaměstnává více než 250 osob a generuje roční obrát i bilanční sumu roční rozvahy větší než podnik střední.

Na následujícím grafu lze vidět rozdělení počtu ekonomických subjektů a to pouze středních a velkých definovaných výše.

Graf 8: Střední a velké podniky dle krajů k 31.10 2010



Zdroj: Vlastní tvorba, čerpáno z: Český statistický úřad [online]. 2011-11-11 [cit. 2011-11-11]. Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a krajů. Dostupné z WWW: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?voa=mapa&cislatab=ORG0030PU_KR&vo=mapa&kapitola_id=22>.

Při odstranění malých podniků z celkových počtů ekonomických subjektů vidíme, že stále dominuje hlavní město Praha. Středočeský kraj se posunul z druhého místa na čtvrté z důvodu velkého počtu malých podniků. Přibližně stejně velký počet subjektů jako středočeský kraj má i kraj Jihomoravský a Moravskoslezský.

⁵⁰ *Operační program Praha* [online]. 2011-16-07 [cit. 2011-12-10]. Pomůcka pro určení velikosti podniku. Dostupné z WWW: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html>.

6.3 Poptávka po logistických službách CS CARGO a. s.

C.S.CARGO a.s. disponuje poměrně širokým portfoliem zákazníků. Každý zákazník má specifické požadavky na logistické služby, které se odvíjejí od toho, v jakém sektoru daná společnost působí. Z tohoto důvodu se C.S.CARGO a.s. specializuje na základě sektorů, viz obrázek 5: portfolio zákazníků společnosti C.S.CARGO a.s. dle odvětví. V následujících odstavcích bych chtěla popsat klientsky nejsilněji zastoupené sektory.

Nejvíce zákazníků má společnost C.S.CARGO a.s. v oblasti automobilového průmyslu a to zhruba 36 % viz obrázek 6. V tomto sektoru je obzvláště kladen důraz na spolehlivost a kvalitu logistických služeb. Dnes C.S.CARGO a.s. obsluhuje důležité klienty jako například významného dodavatele podvozkových a bezpečnostních dílů pro přední výrobce osobních automobilů a to společnost BENTLER ČR s.r.o. Kromě této společnosti, které C.S.CARGO zajišťuje skladování vstupního výrobního materiálu, balení/přebalování, třídění, správu obalů a přepravu většinou na bázi JIT, jsou zákazníky C.S.CARGO následující společnosti: Audi, Daimler, Johnson Control, Matador, Lear Corporation, Volkswagen a další.

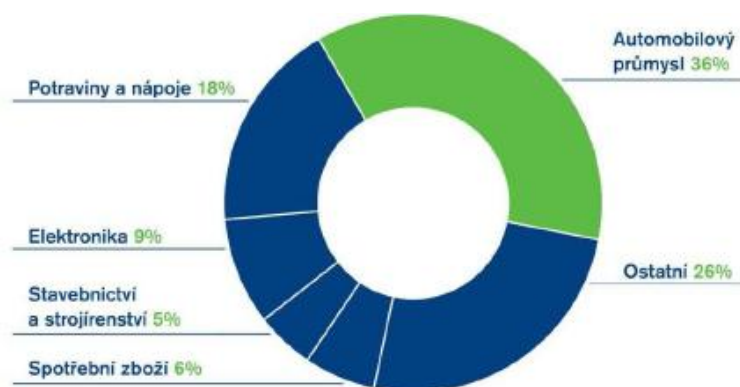
Obrázek 5: Portfolio zákazníků společnosti C.S.CARGO a.s. dle odvětví



Zdroj: C.S.CARGO [online]. 2010-10-10 [cit. 2010-10-10]. Reference. Dostupné z WWW: <<http://www.cscargo.com/cs/sektory-a-sluzby/information/reference/>>.

Významný podíl zaujímá sektor potravin a nápojů a to 18 % z celkového portfolia klientů. Holding poskytuje svoje služby například maloobchodním společnostem jako Kaufland, Lidl, Tesco. Spolupracuje se společnostmi vyrábějícími nealkoholické nápoje např. Kofola, Coca-Cola (zpětná logistika), Mattoni, Poděbradka i se společnostmi vyrábějícími alkoholické nápoje například Pivovary Staropramen, a.s., Pilsner Urquell, Pivovary Topvar a další.

Obrázek 6: Portfolio zákazníků společnosti CS Cargo – podíl v odvětví



Zdroj: Interní materiály společnosti C.S.CARGO a.s.: *Prezentace společnosti*, Adobe Acrobat Dokument ze dne 20.11.2010

Devítiprocentní podíl zaujímá sektor elektroniky, kde mohu jmenovat nejvýznamnější klienty, kterým C.S.CARGO a.s. poskytuje logistické služby, např. společnosti AEG, Siemens, Panasonic, Thomson a Baumatic.

Následuje sektor spotřebního zboží, který zaujímá 6% podíl zákazníků z celkového portfolia holdingu, hned zatím s 5% podílem následuje sektor stavebnictví a strojírenství, kde C.S.CARGO a.s. poskytuje logistické služby společnostem jako Bosch, Ronal, SAINT-GOBAIN Orsil, Rockwool.

Ostatní společnosti, se řadí do kategorie „ostatní“ s 26% podílem na celkovém portfoliu klientů, kam jsou zahrnuty společnosti např. z průmyslu papírenského, chemického, sklářského a dalších. Zákazníky jsou např. Kimberly Clark, CAN-PACK S.A., Bohemia Crystalex Trading a další.

7 SWOT analýza

SWOT analýza se používá k analýze podnikového prostředí a samotného podniku. SWOT analýza se skládá z následujících čtyř oblastí: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

1. Silné stránky

Analýza jednotlivých silných stránek podniku, které tvoří konkurenční výhodu nad ostatními podniky. Silné stránky podniku pomáhají formulovat strategii podniku, kdy se počítá s maximalizací silných stránek a jejich další posilování.

2. Slabé stránky

Analýza slabých stránek podniku slouží k identifikaci míst, kde podnik ztrácí nad konkurencí. Většinou je jednoduché identifikovat a zaměřit se na silné stránky, protože jsou často viditelnější. Identifikace slabých stránek slouží k porozumění celistvosti podniku a k určení, jak se bude se slabými stránkami dále zacházet. Jednou z možných strategií je minimalizace slabých stránek tím, že se slabé stránky odstraní či přetransformují do silných stránek.

3. Příležitosti

Analýza příležitostí se zabývá zkoumáním vnějšího prostředí podniku. V analýze je nutné identifikovat příležitosti, které mají potenciální vliv na podnik. Příležitosti vytváří živnou půdu pro strategické plánování a zaměření strategických podnikových aktivit.

4. Hrozby

Analýza hrozeb spadá také do zkoumání vnějšího prostředí, kde se snažíme identifikovat potenciální hrozby, které mohou mít negativní dopad na fungování podniku. Tyto hrozby je nutné brát v potaz a snažit se minimalizovat negativní dopady.

Použití SWOT analýzy

SWOT analýza se používá jednak k analýze vnitřního a vnějšího prostředí, ale také k formulaci čtyř různých strategií, které se zaměřují na maximalizaci silných stránek a příležitostí a k minimalizaci slabých stránek a hrozeb. Tyto čtyři strategie jsou součástí formulace doporučení pro tvorbu obchodní a marketingové strategie v následující kapitole.

Tabulka 3: SWOT analýza

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Široké portfolio zákazníků v následujících sektorech: • Automobilový průmysl (36%) • Potraviny a nápoje (18%) • Elektronika (9%) • Spotřební zboží (6%) • Stavebnictví a strojírenství (5%) Kapacita skladových prostor • Vysoký počet skladových prostor ve Střední a Východní Evropě Skladové areály v následujících krajích: • Liberecký kraj • Královéhradecký kraj • Pardubický kraj • Jihomoravský kraj • Hlavní město Praha ISO certifikace • ISO 9001 Řízení kvality • ISO 14001 Ochrana životního prostředí Warehouse Management System • Vlastně vyvinutý a podporovaný informační systém LODiS Elektronická výměna data • EDI • Webové služby	Omezené portfolio zákazníků v následujícím sektoru: • Farmaceutika Omezené či žádné portfolio zákazníků v následujících sektorech: • Oděvy, textilie a usně • Nábytek a dřevozpracující průmysl • Výroba základních kovů a nekovových minerálních výrobků Omezené či žádné areály v následujících krajích: • Karlovarský kraj • Ústecký kraj • Vysočina • Moravskoslezský kraj • Zlínský kraj • Olomoucký kraj Chybějící koncepty řízení • Corporate Social Responsibility
Vnější prostředí	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	Kategorie rostoucích průmyslových odvětví: • Výroba motorových vozidel a ostatních dopravních prostředků • Výroba elektroniky • Výroba strojů a elektrických zařízení • Výroba farmaceutických výrobků a přípravků • Výroba plastových výrobků (spotřební zboží) Kraje s nejvyšším počtem ekonomických subjektů: • Hlavní město Praha • Jihomoravský kraj • Moravskoslezský kraj • Středočeský kraj	Kategorie klesajících průmyslových odvětví • Výroba potravin a nápojů • Výroba oděvů • Výroba textilií a usní • Výroba nábytku a ostatní zpracovatelský průmysl • Výroba základních kovů a nekovových minerálních výrobků Kraje s nejnižším počtem ekonomických subjektů: • Karlovarský kraj • Liberecký kraj Hrozící další hospodářská recese

Zdroj: Vlastní tvorba

8 Obchodní a marketingová strategie divize logistiky spol. C.S.CARGO a.s.

Obchodní a marketingová strategie divize logistiky musí vycházet z celkové podnikové strategie společnosti C.S.CARGO a.s. a z principů, které si společnost klade pro dosažení svých strategických cílů. V následující kapitole stručně popíši základní filozofii společnosti a čtyři oblasti, na které se soustředí při dosahování svých strategických cílů. V další kapitole dále propojím výsledky SWOT analýzy se strategií divize logistiky, která vyplývá z podnikové strategie.

8.1 Podniková strategie společnosti C.S. CARGO a.s.

C.S.CARGO a.s. lze definovat jako společnost poskytující komplexní logistické služby a její základní filozofie je „rosteme spolu se zákazníkem“. Tato filozofie nasvědčuje tomu, že poslání firmy je poskytovat komplexní logistické služby v takové kvalitě, která uspokojuje potřeby zákazníků, pomáhá vytvářet dlouhodobé partnerské vztahy a hlavně prospívá zákazníkům růst.

Aby společnost C.S.CARGO a.s. byla dlouhodobě úspěšná, vybudovala si pevnou pozici na mezinárodním trhu a rostla spolu se svými zákazníky, tak se soustředí na následující oblasti:

1. Zákazník a služby

- C.S.CARGO a.s. poskytuje služby zákazníkům v prvotřídní kvalitě a neustále kvalitu těchto služeb zlepšuje. Poskytované služby jsou vždy v souladu se zákonnými požadavky či specifickými požadavky jednotlivých zákazníků
- Kvalita služeb je měřena přímo u zákazníků a pomocí zpětné vazby je kvalita služeb přizpůsobována očekávání zákazníků
- C.S. CARGO a.s. je certifikována na ISO 9001:2008 zabývající se systémem managementu jakosti

2. Zaměstnanci

- C.S. CARGO a.s. si je vědoma, že úspěch společnosti závisí v plné míře na zaměstnancích, proto se důkladně věnuje vzdělávání zaměstnanců, poskytuje vhodné pracovní prostředí, motivaci a hodnocení zaměstnanců
- Každý zaměstnanec nese odpovědnost za poskytování kvalitních služeb a zvyšování důvěry a hlavně dobrého jména společnosti

3. Dodavatelé

- C.S.CARGO a.s. vybírá jen dodavatele, kteří jsou schopni dodávat kvalitní služby a je na tyto dodavatele spolehnutí
- S dodavateli C.S.CARGO a.s. buduje dlouhodobé vztahy, měří kvalitu služeb, utužuje spolupráci a dbá na korektní vztahy

4. Ochrana životního prostředí

- C.S.CARGO a.s. se snaží minimalizovat negativní dopad na životní prostředí používáním ekologických produktů a využívám obnovitelných zdrojů
- C.S.CARGO a.s. je certifikována na ISO 14001:2004 zabývající se environmentálním management (systém ochrany životního prostředí)

8.2 Strategie divize logistiky

Strategie divize logistiky vychází z celkové strategie společnosti C.S.CARGO a.s., základní filozofií je též „rosteme spolu se zákazníkem“ a soustředí se na čtyři základní oblasti:

1. Zákazník a kvalitní služby
2. Zaměstnanci
3. Dodavatelé
4. Ochrana životního prostředí

Pro divizi logistiky jsou také závazné požadavky definované mezinárodními standardy ISO 9001 pro řízení jakosti a ISO 14001 pro ochranu životního prostředí.

8.3 Obchodní a marketingová strategie divize logistiky

V této kapitole se zaměřím na doporučení pro tvorbu obchodní a marketingové strategie. Tato doporučení vychází ze SWOT analýzy. SWOT analýza vznikla na základě analýzy společnosti C.S.CARGO a.s. a na základě analýzy poptávky a nabídky logistických služeb v České republice.

Na základě SWOT analýzy jsem vytvořila tabulku 4: SWOT analýza a strategie, která obsahuje následující čtyři koncepty strategií:

- Maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí (SO)
 - Tento koncept kombinuje silné stránky společnosti s příležitostmi. Snaží se o využití silných stránek takovým způsobem, aby realizoval příležitosti, které se nachází vně společnosti.
- Maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb (ST)
 - Tento koncept se opět zabývá silnými stránkami společnosti, ale ne za účelem maximalizace příležitostí, ale naopak za účelem minimalizování hrozeb. Jde o to, jak využít silné stránky společnosti, aby byly cíleně odvráceny hrozby, které hrozí společnosti.
- Minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí (WO)
 - Existují-li vně společnosti příležitosti, kterých nemůže společnost dosáhnout z důvodu slabých stránek, poté se volí tato strategie, jejímž cílem je eliminovat slabé stránky anebo tyto slabé stránky přetransformovat a udělat z nich silné stránky. Eliminace těchto slabých stránek se provádí za účelem realizace příležitostí.
- Minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb (WT)
 - Tento přístup se snaží eliminovat potenciální hrozby z vnějšího prostředí a minimalizovat slabé stránky společnosti. Jedná se většinou o plánování snižování následků z hrozeb a akceptaci slabých stránek.

Tabulka 4: SWOT analýza a strategie

SWOT analýza a strategie		
	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie maximalizace silných stránek a příležitostí - Důraz na zvyšování kvality logistických služeb u stávajících zákazníků v rostoucím odvětví průmyslu za účelem udržení dlouhodobých vztahů (automobilový průmysl, elektronika, strojírenství, spotřební zboží a plasty) - Zvýšená propagace skladových a logistických služeb v místech s vysokou koncentrací ekonomických subjektů a umístění skladových prostor CS CARGO a.s. (Jihomoravský kraj a Hlavní město Praha) - Propagace získaných ISO certifikátů v oblasti kvality a ochrany životního prostředí	Strategie minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí - Prosadit se ve farmaceutickém průmyslu a i za cenu vyšších investic anebo nabídnutí nižších cen za logistické a skladovací služby než konkurence - Prosadit se v krajích s vysokým počtem ekonomických subjektů, kde zatím chybí skladové areály společnosti CS CARGO a.s. (Moravskoslezský kraj) - Zavést program CSR (Corporate Social Responsibility) a spolu s již existujícími certifikáty posílit jméno společnosti
Hrozby (T)	Strategie maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb - Monitorování situace v potravinářském průmyslu, ve kterém se soustředí vysoký podíl zákazníků CS CARGO a.s. a zároveň spadá do kategorie klesajících odvětví - Skladové areály v Libereckém kraji spadají do kraje s nejnižším počtem ekonomických subjektů. Služby tohoto areálu je vhodné propagovat i v sousedních krajích a tím zvýšit poptávku po logistických a skladových službách - Z důvodu hrozící další ekonomické recese je doporučeno držet vhodné portfolio zákazníků z rostoucích a stabilních průmyslových odvětví	Strategie minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb - Necílit marketingové ani obchodní aktivity na podniky z klesajícího průmyslového odvětví, kde nemá CS CARGO a.s. silné zastoupení (oděvy, textilie, nábytek, dřevozpracující odvětví, výroba základních kovů a nekovových minerálních výrobků) - Vysoké riziko při expanzi společnosti do Karlovarského kraje, ve kterém je evidován nejnižší počet ekonomických subjektů

Zdroj: Vlastní tvorba

Předchozí tabulka obsahuje doporučení pro tvorbu obchodní a marketingové strategie divize Logistiky společnosti C.S.CARGO a.s. pro leta 2012 – 2014. Ze seznamu vyberu ty, které mi připadají nejvýznamnější a rozepíši je více do detailu na následující stránce.

Nejvýznamnější doporučení pro tvorbu obchodní a marketingové strategie:

Rozšíření portfolia zákazníků o společnosti z farmaceutického průmyslu

Aby logistické společnosti mohly dlouhodobě prosperovat, musí mít vyvážené portfolio svých zákazníků. Ideální je kombinace zákazníků z odvětví, které dlouhodobě rostou a přežily finanční krizi bez vážných následků. Na základě analýzy indexů průmyslové výroby do této kategorie patří: výroba motorových vozidel, elektroniky, strojů a elektrických zařízení, farmaceutiky a plastových výrobků. Podíváme-li se na portfolio zákazníků společnosti C.S.CARGO a.s., zjistíme, že v portfoliu právě chybí společnosti z farmaceutického průmyslu.

Proniknout do oblasti farmaceutického průmyslu lze několika způsoby:

- Získání nových zákazníků pomocí monitorování trhu, aktivit agentury CzechInvest, Ministerstva zdravotnictví atd.
- Přebírání stávajících zákazníků od současných poskytovatelů logistických služeb pomocí levnější ceny, vyšší kvality, potřebné certifikace atd.
- Převzetí logistické společnosti, která má vysoké zastoupení zákazníků ve farmaceutickém průmyslu

Cílená propagace společnosti v krajích s největším počtem ekonomických subjektů u výrobců spadajících do kategorie rostoucího a stabilního průmyslového odvětví za účelem vytvoření optimálního portfolia zákazníků

Plánuje-li společnost C.S.CARGO a.s. marketingovou kampaň, měla by se zaměřit na kraje, kde je nejvyšší poptávka po logistických službách, tedy v krajích s největším počtem ekonomických subjektů. Mezi tyto kraje patří Hlavní město Praha, Jihomoravský a Moravskoslezský kraj. Při plánování marketingové kampaně je třeba brát v úvahu i rozmístění skladových kapacit společnosti C.S.CARGO a.s. Skladové kapacity existují v Praze a v Jihomoravském kraji. Skladové kapacity na druhou stranu chybí v Moravskoslezském kraji.

Zacílení marketingové kampaně však není jen otázkou teritoriální ale také otázkou, které zákazníky by měla kampaň oslovit. Na základě analýzy průmyslové produkce v České republice je vhodné se zaměřit na podniky z kategorie rostoucího (výroba motorových vozidel, elektroniky, strojů a elektrických zařízení, farmaceutiky a plastových výrobků) nebo stabilního průmyslového odvětví (zpracování dřeva a výroba papíru, tisk a

rozmnožování nahaných nosičů, výroba koksu a rafinovaných ropných produktů, výroba chemických látek a přípravků, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení).

Při cílení kampaně na tyto podniky je také nutné brát v úvahu optimální rozložení portfolia zákazníků. V podmínkách hospodářské recese je nutné, aby poskytovatelé logistických služeb řídili své portfolio zákazníků a toto portfolio pokrývalo více na sobě nezávislých průmyslových odvětví. Tímto přístupem omezí negativní dopady na své vlastní podnikání v případě krachu firem v určitém odvětví.

Zavést řízení portfolia zákazníků spolu s managementem rizik není jednoduché a bude vyžadovat školení vedoucích pracovníků. Jednou z možností je vyškolit vedoucí pracovníky například na manažerské postupy akreditované pod Office of Government Commerce ve Velké Británii: Portfolio Management (MoP) a Risk Management (M_o_R).

Kontinuálně posilovat značku C.S.CARGO a.s. v oblasti řízení kvality, životního prostředí a dalších trendů jako například Corporate Social Responsibility

Společnost C.S.CARGO a.s. je certifikovaná na systém řízení kvality ISO 9001 a na systém ochrany životního prostředí ISO 14001. Tyto dva standardy jsou v dnešní době velice rozšířené a poskytovatel logistických služeb, který chce posílit pozici na trhu, by měl být minimálně certifikován na tyto dva standardy.

Společnost C.S.CARGO a.s. musí dbát na kvalitu svých služeb a kvalitu neustále zvyšovat. Neustálým zlepšováním svých služeb si zajistí dlouhodobé pevné vztahy se svými zákazníky. Dnešním trendem je i poskytování zelené logistiky, tedy logistiky více šetrnou k životnímu prostředí. Oba tyto trendy přijala společnost C.S.CARGO a.s. do svého stylu řízení.

Kromě těchto dvou standardů existují i další, které si získávají oblibu u velkého počtu organizací jako například „Společenská odpovědnost firem“ (Corporate Social Responsibility). Jedná se o sadu zásad ve třech oblastech působení firem: ekonomická oblast (transparentnost, odmítání korupce, dobré vztahy se stakeholdery...), sociální oblast (dodržování lidských práv a bezpečnosti práce, dobročinnost...) a oblast životního prostředí (šetrnost k životnímu prostředí...). Adaptace těchto principů zvyšuje produktivitu práce, loajalitu zaměstnanců, pozitivnější vnímání firmy a dlouhodobou konkurenční výhodu.

Závěr

Logistika, ačkoliv byla dříve opomíjená, v 21. století se stává nástrojem strategického významu a klíčovým faktorem konkurenceschopnosti každého podniku. Většina podniků ovšem nedisponuje dostatečným množstvím kapacit, aby si logistiku zajistila vlastními zdroji, a svěřuje správu logistiky do rukou externímu poskytovateli. Dochází tedy k outsourcingu logistických služeb. **Prvním cílem diplomové práce právě bylo čtenáři vysvětlit, co je to outsourcing a s jakými typy logistických poskytovatelů se může na trhu setkat.** Zpracování tohoto cíle se mi podařilo obsáhnout v kapitole dvě a tři.

Pokud se společnost rozhodne věnovat hlavní činnosti podnikání a část vedlejší interní činnosti přesouvá na smluvní bázi na externího poskytovatele, mluvíme o outsourcingu. Outsourcovaná společnost, jako specialista v daném oboru, může společnosti umožnit se dostat na světovou úroveň nebo se na ní udržet. Kromě jiného s sebou outsourcing přináší výhody jako zdokonalení procesů, přístup k moderním technologiím bez nutnosti investic na výzkum a celkové snížení nákladů. Ovšem na druhé straně přináší i jisté nevýhody jako například vysoké počáteční náklady, riziko výběru špatného poskytovatele či zvýšená závislost na poskytovateli. Neméně důležitý je i fakt, že poskytovatel může jemu poskytnuté informace zneužít a tím ohrozit samotný podnik.

Implementace, teď už mluvíme konkrétně o logistickém outsourcingu, je proces zdoluhavý a měl by procházet následujícími fázemi. V první fázi rozhoduje audit o tom, zdali je logistický outsourcing pro společnost vůči jejím strategickým cílům nezbytný a rozhoduje se o tom, zdali outsourcovat celý logistický řetězec (outsourcing logistiky) anebo zdali outsourcovat dílčí logistické služby (outsourcing v logistice). V následující druhé fázi se stanovují požadavky na výběr vhodného poskytovatele a následně je vyhlášeno výběrové řízení. Ve třetí fázi se podepisuje smlouva s vítězným kandidátem a v poslední fázi, která je časově nejnáročnější, se outsourcing zavádí.

Podíváme-li se blíže na trh poskytovatelů logistických služeb tak zjistíme, že v dnešní době existuje velké množství poskytovatelů těchto služeb, což zhruba v 90. letech nebylo ještě běžné. Tyto poskytovatele jsem rozdělila do dvou skupin. V první skupině najdeme přehled a specifikaci poskytovatelů logistických služeb, kteří se na trhu dopravy nachází. Jedná se jednak o operátory dopravy, dopravce, ale též zasílatele a poskytovatele expresních a balíkových služeb.

V druhé skupině jsou logističtí poskytovatelé rozděleni podle stupně spolupráce mezi poskytovatelem logistických služeb a společností, která tyto služby využívá. Nejnižší stupeň spolupráce spočívá v občasném využívání služeb externího poskytovatele, někdy se tato forma za outsourcing ani nepovažuje. Následuje 2PL poskytovatel, který již pravidelně obstarává především zasílatelské, dopravní a skladovací služby. 3PL poskytovatel nabízí převzetí části či celého logistického řetězce, který zabezpečuje vlastními dopravními prostředky, 4PL oproti tomu vlastní především informační a komunikační systémy a zaměřuje se na optimalizaci celého logistického řetězce. Existuje i forma spolupráce vyšší než 4PL a to 5PL nebo Lead Logistics Provider (LLP), ti se ovšem v takové míře na trhu příliš nevyskytují.

Společnost C.S.CARGO a.s. na trhu logistických služeb působí **a tudíž mým druhým cílem diplomové práce bylo představit společnost C.S.CARGO a.s. od svého vzniku do současnosti a představit její komplexní služby, které ostatní společnosti outsourcují.** Závěr k tomuto cíli vychází z kapitoly čtyři. Společnost C.S.CARGO a.s. je součástí holdingu patřícího mezi jednoho z vedoucích poskytovatelů komplexních dopravních a logistických služeb ve střední a východní Evropě. Společnost C.S.CARGO a.s. vznikla v roce 1995 a ve svých začátcích působila jako lokální dopravce, v roce 2000 začala provozovat první logistické centrum v Jičíně a o 4 roky později se změnila na akciovou společnost. Tentýž rok se stává součástí holdingu. Společnost se od této chvíle velice rychle rozvíjí a expanduje za hranice ČR. Pomocí pečlivě zvážených akvizic se jí podařilo získat významné dopravce, kteří na daném trhu měli silné postavení, dlouholetou tradici, popřípadě vlastnili prestižní licence. Za zmínku stojí koupě významných společností jako je ŠMIDBERSKÝ TRANSPORT, a.s. (2007), JTC Transcentrum, CS Expres a Air-Sea, s. r. o. (2008). Tímto způsobem C.S.CARGO cíleně rozšiřovalo škálu svých nabízených služeb a upevňovalo pozici na trhu komplexních poskytovatelů logistických služeb.

V současné době C.S.CARGO a.s. poskytuje širokou paletu služeb od dílčích logistických služeb, přepravních a skladovacích služeb přes poradenství a návrh kompletních logistických řešení. Působí jak v dopravě námořní, letecké, kombinované, tak i v doručování expresních kusových zásilek. Společnost C.S.CARGO a.s. se dělí na čtyři divize: AIR&SEA, ROAD, LOGISTICS a EXPRESS. Pro všechny divize je společné to, že využívají speciálně vyvinutý vlastní logistický software LODIS, který je díky vlastnímu vývojovému středisku možné upravit na míru podle specifických přání

zákazníka. Divize logistika, kterou se zabývá diplomová práce, poskytuje služby konkrétně od optimalizace procesů, skladovacích služeb, cross-dock, zpětnou logistiku až po dílčí služby jako je např. kompletace a přebalování zboží, mytí obalů atd.

Každá společnost, nevyjímaje společnost C.S.CARGO a.s., musí při svém působení na trhu neustále hodnotit svoji pozici na trhu. Musí vědět, kterým způsobem se chce ubírat, jakým způsobem se jí tam podaří dostat a kde se přibližně na své cestě nachází. Měla by mít zmapované prostředí, ve kterém působí a vyhledávat příležitosti, které moderní a dynamický trh vytváří a ty využít ve svůj prospěch. Společnost si stanovuje tedy vizi na delší časový horizont, která stručně vystihuje, kam se chce společnost dostat. Na základě vize podnik definuje obecné a strategické cíle podniku a způsob, jakým se tam dostane, nazýváme strategií. Obchodní a marketingová strategie plně podporuje strategické cíle podniku a podrobněji je rozpracovává do lépe dosažitelných dílčích cílů. Společnost C.S.CARGO a.s. si zvolilo jako strategii budování pozice silného hráče s komplexním portfoliem logistických služeb na trzích střední a východní Evropy. Na tuto celopodnikovou strategii je tudíž brán ohled při doporučeních při tvorbě obchodní a marketingové strategie.

Příchod hospodářská recese měl vliv na vývoj nabídky a poptávky po logistických a průmyslových nemovitostech a to jejím náhlým propadem. Předpovědi o dlouhodobé recesi v tomto sektoru se však nevyplnily a již rok 2010 vykazuje rostoucí poptávku po těchto nemovitostech. Vliv na dobrém výsledku měl růst průmyslové produkce u nás i v Německu a pozitivní vývoj makroekonomických ukazatelů. Trh průmyslových a logistických nemovitostí je nyní charakteristický převisem poptávky nad nabídkou. Vzhledem k tomu, že většina nově vystavěných prostor se staví především pro předem sjednaného nájemce, spekulativní výstavba se téměř zastavuje a poptávka je stabilní, tak dochází k poklesu míry neobsazenosti a to pod současných 10 %. Poptávku za poslední rok a půl nejvíce táhnou výrobní společnosti, čemuž odpovídá vývoj průmyslové produkce. Nejvíce ploch logistických nemovitostí v podílu na celkové ploše v ČR se nachází v Praze (42 %), poté následuje Brněnsko (17 %), Plzeňsko (15 %), Ostravsko (8 %). V těchto oblastech se nachází taktéž největší míra koncentrace ekonomických subjektů, které logistické služby využívají. Taktéž roste poptávka od zahraničních společností, které přesouvají svoje mateřské společnosti do ČR, která se stává atraktivnější než země západní.

Vývoj průmyslové produkce dle jednotlivých odvětví průmyslu jsem analyzovala na základě rozboru meziročního a bazického indexu. Meziroční index vypovídá o tom, jak se změnila průmyslová produkce oproti roku předešlému, tedy zdali průmyslová produkce roste, či klesá. Zato bazický index porovnává průmyslovou produkci za jednotlivé roky a porovnává je v mém případě s rokem 2005, čímž jsem zjistila, zdali se dané odvětví za posledních 5 let vyvíjelo nebo zmenšovalo. Na základě těchto indexů jsem jednotlivá odvětví rozdělila do tří skupin na odvětví: rostoucí, stabilní a klesající.

Rostoucí odvětví vykazovalo bazický index vyšší než 115 % a meziroční růst vyšší než 5 %, tyto odvětví jsou na tom lépe než před hospodářskou recesí. Rostoucími odvětvími tedy dle analýzy jsou: výroba motorových vozidel a ostatních dopravních prostředků, výroba elektroniky, výroba strojů a elektrických zařízení, výroba farmaceutických výrobků a přípravků a výroba plastových výrobků. Stabilní odvětví nevykazovala v průměru ani růst ani pokles meziročních indexů, vyjímaje hospodářskou recesi, a proto výsledky průmyslové produkce v roce 2005 a 2010 vykazují přibližně stejné objemy produkce. Do této kategorie stabilního průmyslového odvětví se zařadil průmysl: zpracování dřeva, výroba papíru, tisk a rozmnožování nahranych nosičů, výroba koksu a rafinovaných ropných produktů, výroba chemických látek a přípravků, výroba koksových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Odvětví klesající měly bazický index nižší než 100 % oproti roku 2005, což znamená, že objemem produkce jsou na tom hůře než v roce 2005. Do klesajících odvětví spadá: výroba potravinářských výrobků, výroba nápojů, výroba oděvů, výroba textilií a usní, výroba nábytku a ostatního zpracovatelského průmyslu, výroba základních kovů a nekovových minerálních výrobků.

Společnost C.S.CARGO a.s., jak jsem již vysvětlila, ve své minulosti skupovala logistické společnosti a tím si rozšiřovala cíleně portfolio společností působících v různých oblastech průmyslových odvětví. Procentuelně klientsky nejvíce zastoupený je automobilový průmysl a to s 36 %, strategicky významným průmyslovým odvětvím pro C.S.CARGO a.s. je distribuce nápojů, která spolu s klienty z oblasti potravinového průmyslu zastává procentuelně 18 % portfolio zákazníků. Dále s 9 % je to elektronika, spotřební zboží má 6 %, stavebnictví a strojírenství 5 %. 26 % zákazníků se nachází v kategorii ostatní.

V sedmé kapitole jsem na základě předchozích kapitol vytvořila SWOT analýzu. Roztřídila jsem zde slabé a silné stránky společnosti C.S.CARGO a.s. Z analýzy

poptávky a nabídky logistických služeb uvedené v šesté kapitole jsem zde shrnula základní příležitosti a hrozby, které se vyskytují v okolí společnosti C.S.CARGO a.s.

V osmé kapitole jsem se zaměřila na **třetí cíl diplomové práce a to na vytvoření doporučení pro tvorbu obchodní a marketingové strategie divize logistiky společnosti C.S.CARGO a.s.** Nejdříve jsem přetransformovala SWOT analýzu na tabulku čtyř strategií: maximalizace silných stránek a příležitostí, maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb, minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí a minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb. Na základě této transformace jsem získala řadu doporučení, které jsem dále seskupila a vytvořila jsem následující tři základní doporučení, čímž jsem splnila poslední cíl diplomové práce. Konkrétní doporučení pro společnost C.S.CARGO a.s. jsou následující:

- 1. Rozšíření portfolia zákazníků o společnosti z farmaceutického průmyslu**
- 2. Cílená propagace společnosti v krajích s největším počtem ekonomických subjektů u výrobců spadajících do kategorie rostoucího a stabilního průmyslového odvětví za účelem vytvoření optimálního portfolia zákazníků**
- 3. Kontinuálně posilovat značku C.S.CARGO v oblasti řízení kvality, životního prostředí a dalších trendů jako například corporate social responsibility**

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Graf 1: Celková rozloha průmyslových a logistických prostor v ČR	- 28 -
Graf 2: Trh průmyslových a logistických nemovitostí v ČR v letech 2007-2011	- 29 -
Graf 3: Geografické rozmístění prostor průmyslových a logistických nemovitostí a míra neobsazenosti ve 4. čtvrtletí roku 2010	- 30 -
Graf 4: Průmyslová produkce (meziroční změny)	- 36 -
Graf 5: Index průmyslové produkce pro rostoucí odvětví v letech 2004 – 2010 (meziroční a bazický index)	- 39 -
Graf 6: Index průmyslové produkce pro stabilní odvětví v letech 2004 – 2010 (meziroční a bazický index)	- 42 -
Graf 7: Index průmyslové produkce pro snižující se odvětví v letech 2004 – 2010 (meziroční a bazický index)	- 45 -
Graf 8: Střední a velké podniky dle krajů k 31.10 2010	- 49 -
Obrázek 1: Struktura společnosti C.S.CARGO Holding N.V.	- 20 -
Obrázek 2: Postup odvození strategie podniku	- 25 -
Obrázek 3: Skladové areály společnosti C.S.CARGA a.s. v ČR	- 33 -
Obrázek 4: Registrované ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a krajů k 31.12.2010	- 48 -
Obrázek 5: Portfolio zákazníků společnosti C.S.CARGO a.s. dle odvětví	- 50 -
Obrázek 6: Portfolio zákazníků společnosti CS Cargo – podíl v odvětví	- 51 -
Tabulka 1: Kapacita skladovacích prostor C.S.CARGA Holding N.V. v m ² v letech 2004-2010	- 32 -
Tabulka 2: Trh průmyslových nemovitostí v ČR	- 35 -
Tabulka 3: SWOT analýza	- 53 -
Tabulka 4: SWOT analýza a strategie	- 57 -

Seznam literatury

Knižní zdroje

- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica 2005. ISBN - 80-245-0902-4
- HANZELKOVÁ, A.; KEŘNOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O.: *Strategický marketing. Teorie pro praxi*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2009. ISBN 978-80-7400-120-8
- KOTLER, P.: *Marketing Management*. 2. vydání. Victoria Publishing, Praha 1995
- NOVÁK, Radek : *Mezinárodní kamionová doprava plus*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o. 2003. ISBN 80-86395-53-7.
- NOVÁK, R., PERNICA, P., SVOBODA, V., ZELENÝ, L. : *Nákladní doprava a zasilatelství*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s. 2005. ISBN 80-7357-086-6.
- PERNICA, Petr. : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT), 1. díl*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- PERNICA, Petr. : *Logistika pro 21. století (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT), 2. díl*. 1. vyd. Praha: Radix, spol. s r. o. 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- PERNICA, Petr. a kol. : *Arts Logistics*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica. 2008. ISBN 978-80-245-1412-3.

Diplomové práce

- ZILVAOVÁ, Zuzana : *Poskytování logistických služeb společností C.S.CARGO a.s.* Praha 2009.

Internet

- Český statistický úřad [online]. 2009, červenec 2011 [cit. 2011-09-25]. Průmysl - metodika. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumysl_metodika>.
- C.S.CARGO a.s., Organizační struktura – C.S.CARGO Management a.s.. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/39-ORGANIZACNISTRUKTURA/0/56>>
- King Sturge. Průmysl a logistika. *Czech Industrial Bulletin* [online]. Q4/2010, Q4/2010, [cit. 2011-09-18]. Dostupný z WWW: <http://www.kingsturge.cz/cs-CZ/research/~media/Global%20Publication%20PDF/Europe/Loading_Q4_10_CZ.ashx>.
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (15.2. 2007) - Vstup skupiny UniCredit do společnosti C.S.CARGO. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (15.2. 2007) – Bankovní skupina UniCredit vstoupila do společnosti C.S.Cargo. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (24.4. 2007) – C.S.CARGO Holding koupil firmu Šmidberský Transport. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-ONAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (6.11. 2007) – C.S.CARGO Holding koupil slovenskou firmu mGal spedition. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (6.11. 2007) – Skupina C.S.CARGO zavedla efektivní systém podnikového řízení . [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>

- C.S.CARGO, Tisková zpráva (19.5. 2008) – CS Cargo Holding koupil dopravní společnost JTC Transcentrum. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (19.5. 2008) – Tržby skupiny CS Cargo vzrostly v roce 2007 o 54 procent. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-ONAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (3.6. 2008) – CS CARGO Holding koupil polskou logistickou společnost TSL Unitrans. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (11.11. 2008) - Holding CS Cargo koupil operátora expresní přepravy . [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-ONAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (6.2. 2009) – Holding CS Cargo získal společnost Air-Sea. [cit. 2009-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (1.4. 2009) – Tržby skupiny CS Cargo vzrostly o rekordních 56 procent na 250 milionů EUR. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO a.s., Hospodářské výsledky. [cit. 2010-4-20]
Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/cargo-cr/hospodarske-vysledky>>
- C.S.CARGO a.s., Reference + certifikace. [cit. 2010-4-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/cargo-cr/reference+-certifikace>>
- C.S.CARGO a.s., Technologie. [cit. 2010-4-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/cargo-cr/technologie>>
- C.S.CARGO a.s. divize Truck Point, O společnosti. [cit. 2010-4-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.truckpoint-volvo.cz/?m1=15>>
- C.S.CARGO a.s. Holding, O nás. [cit. 2010-4-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/holding/uvodni-text>>
- C.S.CARGO a.s. Holding, Technologie. [cit. 2010-4-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/holding/technologie>>
- C.S.CARGO, Tisková zpráva (1.10. 2010) – CS Cargo otevírá nové obchodní zastoupení v Hamburku. [cit. 2009-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-ONAS/253-MEDIA/56-TISKOVE-ZPRAVY>>
- C.S.CARGO [online]. 2010-10-10 [cit. 2010-10-10]. Reference. Dostupné z WWW: <<http://www.cscargo.com/cs/sektory-a-sluzby/information/reference/>>.
- C.S.CARGO a.s., AIR & SEA. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA>>
- C.S.CARGO a.s., Celní odbavení. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/289-CUSTOMS-CLEARANCE>>
- C.S.CARGO a.s., EDI -WEB. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/3-LOGISTICS/277-EDI-WEB>>
- C.S.CARGO a.s., Expres. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/4-EXPRES>>
- C.S.CARGO a.s., Komplexní logistická řešení. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <http://www.cscargo.cz/doprava/cz/3-LOGISTICS>>
- C.S.CARGO a.s., Letecká přeprava. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/3-AIR>>
- C.S.CARGO a.s., Logistika expres. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/4-EXPRES/28-PRODUKTY-A-SLUZBY/12-LOGISTIKA-EXPRES>>
- C.S.CARGO a.s., Námořní přeprava. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/1-SEA>>
- C.S.CARGO a.s., Optimalizace procesů. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/3-LOGISTICS/268-SUPPLY-CHAIN-OPTIMAZATION>>

- C.S.CARGO a.s., Pozemní přeprava kontejnerů. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/4-INLAND-CONTAINERS>>
- C.S.CARGO a.s., Prezentace společnosti. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW:
<http://www.cscargo.cz/fotky1/fotov/CS_CARGO_Group_presentation_11062009.pdf>
- C.S.CARGO a.s., Produkty a služby. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/4-EXPRES/28-PRODUKTY-A-SLUZBY>>
- C.S.CARGO a.s., Projekty. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/1-AIR-SEA/244-PROJECTS>>
- C.S.CARGO a.s., Reference. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/10-O-NAS/41-REFERENCE>>
- C.S.CARGO a.s., Řízení zásob. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/3-LOGISTICS/269-WAREHOUSING/67-INVENTORYMANAGEMENT>>
- C.S.CARGO a.s., Sektory a služby. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/6-SEKTORY-A-SLUZBY>>
- C.S.CARGO a.s., Skladování. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/3-LOGISTICS/269-WAREHOUSING>>
- C.S.CARGO a.s., Služby za příplatek. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/4-EXPRES/28-PRODUKTY-A-SLUZBY/11-SLUZBYZA-PRIPATEK?clanek=7>>
- C.S.CARGO a.s., Systémy řízení skladů. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/3-LOGISTICS/276-WMS>>
- C.S.CARGO a.s., Vozový park. [cit. 2010-10-30] Dostupný z WWW:
<<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/2-ROAD/260-FLEET>>
- C.S.CARGO a.s., Zpětná logistika. [cit. 2010-10-30]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/doprava/cz/3-LOGISTICS/272-REVERSE-LOGISTICS>>
- NATO, Chapter 1: NATO Logistics – Definitions. [cit. 2010-11-11]
Dostupný z WWW: <http://www.nato.int/docu/logi-en/1997/lo-103.htm>
- C.S.CARGO a.s., Nabízené služby. [cit. 2010-11-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/cargo-cr/nabizene-sluzby>>
- C.S.CARGO a.s., Profil společnosti. [cit. 2010-11-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/cze/cargo-cr>>
- C.S.CARGO a.s. Holding, Historie. [cit. 2010-11-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/holding/historie>>
- C.S.CARGO a.s. Holding, Vlastnická struktura. [cit. 2010-11-20]
Dostupný z WWW: <<http://www.cscargo.cz/holding/vlastnicka-struktura>>
- Český statistický úřad [online]. 6.9.2011 [cit. 2011-09-25]. Průmysl, energetika - časové řady. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pru_cr>.
- Byznys [online]. 2011-06-03 [cit. 2011-06-25]. Zpravodajský server Lidových novin. Dostupné z WWW: <http://byznys.lidovky.cz/obchod-roku-cs-cargo-kupuji-investori-z-tuffieh-f54-/ln-doprava.asp?c=A110603_113946_ln-doprava_nev>.
- Český statistický úřad [online]. 2011-11-11 [cit. 2011-11-11]. Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců a krajů. Dostupné z WWW:
<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?voa=mapa&cislota=ORG0030PU_KR&vo=mapa&kapitola_id=22>.
- Operační program Praha [online]. 2011-16-07 [cit. 2011-12-10]. Pomůcka pro určení velikosti podniku. Dostupné z WWW: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html>.

Interní zdroje

- C.S.CARGO a.s. *Supply Chain Solutions*, Adobe Acrobat Dokument ze dne 20.11.2010
- C.S.CARGO a.s. *Prezentace řízeného skladování*, Adobe Acrobat Dokument ze dne 20.11.2010
- C.S.CARGO a.s. *Prezentace společnosti*, Adobe Acrobat Dokument ze dne 20.11.2010

Časopisy

- ČERNÁ, Ing. Simona. *Trh se sklady v Česku se oklepal rychle*. Logistika. červenec 2011, 7/8-11, s. 36-38. ISSN 1211-0957.
- PERNICA, P. : *Důvody pro outsourcing a výběr poskytovatele logistických služeb*. Logistika. 2008. roč. XIII. č. 10. ISSN 1211-0957. s. 32
- ŠINDELÁŘOVÁ, Lenka. *Volných skladů a výrobních hal ubývá, nájemné by mohlo podražít*. Hospodářské noviny : Reality . 2011, 7.září , s. 23.
- *Trendy na trhu průmyslových a logistických nemovitostí*. Logistika. Listopad 2011, 11-11, s. 52. ISSN 1211-0957.