

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Činnost logistického providera**

Bc. Michal Halama

Plzeň 2020





## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Činnost logistického providera* vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ...

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval panu **doc. Ing. Petru Cimlerovi, CSc.**, vedoucímu diplomové práce za odborné vedení, cenné rady, připomínky a návrhy, jež byly při realizaci velice nápomocné. Dále bych rád poděkoval společnosti HOPI a jejím zaměstnancům za to, že mi umožnili zpracování této práce.

Úvod.....	9
1 Logistika a její definování .....	10
2 Charakteristika logistického řetězce .....	13
2.1 Dělení logistického řetězce .....	14
2.2 Složení logistického řetězce.....	16
2.3 Účastníci logistického řetězce.....	19
2.4 Produktový a informační tok v logistice .....	20
2.5 Klíčové logistické činnosti.....	22
3 Insourcing vs outsourcing .....	32
3.1 Outsourcing.....	32
3.2 Outsourcing v logistice .....	40
3.3 Logistické společnosti – poskytovatelé logistických služeb .....	40
4 Společnost HOPI.....	67
4.1 Historie společnosti HOPI .....	67
4.2 Společnosti působící v rámci skupiny HOPI .....	70
4.3 Profil společnosti k roku 2019 .....	70
4.4 Vymezení trhu společnosti HOPI a konkurence .....	72
4.5 Poskytované služby společnosti.....	73
4.6 Klienti společnosti .....	80
4.7 Charakteristika poskytovaných logistických služeb společnosti HOPI .....	85
4.8 Klíčové logistické činnosti aplikované ve společnosti HOPI .....	111
4.9 Způsob placení providera.....	114
4.10 Frekvence dodávek.....	116
4.11 Aktivity společnosti HOPI .....	117
Závěr .....	123
Literatura a další zdroje .....	125
Seznam tabulek .....	127
Seznam obrázků.....	128
Seznam zkratk .....	129

Seznam příloh .....	130
Přílohy.....	131
Abstrakt.....	140
Abstract .....	141

## Úvod

Předložená diplomová práce se zabývá problematikou činnosti logistického providera se zaměřením na konkrétního poskytovatele logistických služeb. Důležité proto je vymezení pojmu logistika. Jestliže je logistika oborem, na kterém logističtí provideři působí, potom logistické řetězce jsou prostředím, na němž tito poskytovatelé působí a na kterém nacházejí své klienty, jejichž potřeby poté plní. Práce pojednává o providerovi, který působí zejména na logistických trzích s potravinami, proto je nedílnou součástí směrnice HACCP v logistice. Aby bylo možné se s poskytovatelem blíže seznámit je nutné pojednat i o účastnících logistického řetězce mezi nimiž jsou, jak provideři samotní, tak i jejich klienti. Důležitou součástí logistiky je jak produktový, tak také informační tok, který se stává stále důležitějším ve všech oborech. Práce se také věnuje vymezení klíčových logistických činností, které jsou detailně rozvedeny v praktické části.

Za posledních několik desítek let došlo k nárůstu využívání outsourcingu, o němž tato práce pojednává, a právě logistika bývá tím nejčastěji outsourcovaným oborem., o čemž pojednávají důvody outsourcingu, výhody či nevýhody spojené s outsourcingem a šíření outsourcingu. Vzhledem k rychlému vývoji v rámci logistických poskytovatelů existuje na trhu velké množství těchto společností, což může být jeden z důvodů, který vede tyto poskytovatele k utváření strategických aliancí. Diplomová práce je věnována vymezení jednotlivých poskytovatelů logistických služeb s důrazem na rozdílnost, neboť hranice mezi nimi nejsou přímo definovány a v některých případech dokonce splývají. Práce nezapomíná ani na budoucí vývoj, kterým je nepopíratelně umělá inteligence.

Diplomová práce se dále zabývá charakteristikou logistického providera, kterým je společnost HOPI. Práce se snaží objasnit, o jakého poskytovatele logistických služeb se v případě společnosti HOPI jedná a aby bylo toto objasnění možné, je nutné se při charakterizování jednotlivých poskytovaných logistických služeb (činností) zaměřit na vztahy společnosti HOPI a jejich klientů. Jelikož práce pojednává o klientech, je důležité zmínit i způsoby placení providera ze stran klientů. V práci se mimo jiné také nachází historie tohoto providera, současný profil společnosti, stručné vymezení trhu a konkurence.

Diplomová práce se na závěr také věnuje aktivitám společnosti HOPI, neboť právě ty jsou důležité pro budoucí směr tohoto providera.



# 1 Logistika a její definování

Logistika bývá prostředím, na němž se vyskytují logističtí provideři, proto je důležité tento pojem vymežit a přiblížit se k jednotlivým poskytovaným logistickým činnostem.

Samotný pojem logistika bývá definován jako obor zabývající se plánováním a řízením toku zboží, materiálu, a službami, které bývají spojovány s jeho cestou od výrobce ke konečnému spotřebiteli, a také skladováním. V logistice bývá důležité, aby vše proběhlo ve správný čas a dostalo se na správné místo. Logistika bývá označována jako obsáhlý obor, jež zahrnuje výrobní podniky, prodejce i státní správu. (Yonix, 2011)

Ačkoliv logistika bývá řazena k mladým oborům bývala ve velké míře využívána již tisíce let. Je možné tvrdit, že si lidé odjakživa vyměňovali nejrůznější věci, objevovali nové kraje a země, přesunovali svá vojska a pokoušeli se rozšířit své obchodní styky. (Yonix, 2011)

Časem tak docházelo jak k objevování nových světadílů, tak k rozvoji dopravy z důvodu zvyšujících se nároků na výrobu. Rostoucí vzdáleností od místa výroby ke konečnému spotřebiteli začala vznikat nutnost řešit přesun výrobků. Samotný pojem logistika začal vznikat právě ve spojení s vojenstvím a armádou. Logistika bývala využívána ve spojitosti s řešením zásobování armád. Od druhé poloviny 60 let 20. století se však tento pojem rozšířil do civilní sféry soukromého podnikání, a tím začala vznikat hospodářská logistika. (Yonix, 2011)

Právě hospodářská logistika bývá tím největším prostředím, na němž logističtí provideři působí a bývá zde kladen důraz na strategickou rovinu časově podmíněného umístění zdrojů, kterými bývají kapacity, zboží, informace a personál, na kterou obvykle navazuje rovina procesní, do které bývá řazeno sladění toků v logistických řetězcích, jež bývají vedeny od dodavatelů až ke konečným zákazníkům (spotřebitelům). Logistika bývá důležitým faktorem konkurenceschopnosti společností. (Pernica, 2005)

Jak je dále zmíněno právě logistika obvykle patří mezi nejčastěji outsourcované obory a této problematice je v práci věnována značná část.

Existuje řada definic od různých autorů, kteří tento pojem definují následovně:

Haskelt (1964) pojem definuje jako „...řízení všech činností, které zajišťují pohyb a koordinaci zásobování a spotřeby při tvorbě časové a místní užitečnosti zboží.“ (Stehlík & Kapoun, 2008, s. 22)

Podle Kirsche (1971) je definován jako „...souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem. Zahrnuje nejen tok materiálu, ale i tok informací mezi všemi objekty a časově překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě.“ (Stehlík & Kapoun, 2008, s. 22)

Ihde (1972) jej definuje „...systém tvorby, řízení, regulace a vlastního průběhu materiálového toku, energie, informací a přemísťování osob.“ (Stehlík & Kapoun, 2008, s. 22)

Rose (1974) potom jako „...systém hmotných a nehmotných řetězců tvořených následujícími komponenty, které jsou navzájem propojeny hmotnými a informačními vazbami: doprava, manipulace s materiálem, skladování, balení, územní rozmístění, kontrola zásob, dokumentace, informace, služby.“ (Stehlík & Kapoun, 2008, s. 22)

Dle Association des Logisticiens d'entreprise (1980) je logistika „...soubor činností zaměřených na dodání určitého množství zboží s minimálními náklady do místa, v němž v dané době existuje poptávka.“ (Stehlík & Kapoun, 2008, s. 22)

A podle Kortschak (1991) je logistika „...věda o koordinaci aktivních a pasivních prvků podniku, směřující k nejnižším nákladům v čase, ke zlepšení flexibility a přizpůsobivosti podniku na měnící se obecné hospodářské podmínky a měnící se trh.“ (Stehlík & Kapoun, 2008, s. 23)

Podle Drahotského (2003) je podstatou logistiky řešení materiálově technických toků a s nimi spojených technických toků, a to od místa a okamžiku těžby suroviny až k místu a okamžiku spotřeby finálního produktu. Zahrnuje dopravu, skladování, manipulaci, balení, likvidaci odpadů a projektování takovým způsobem, aby komplex těchto činností přispěl uspokojení potřeb zákazníka. (Drahotský & Řezníček, 2003)

Nejvýstižnější definici má Pernica (2005), který logistiku vymezuje jako „Logistické potřeby, které vznikají v souvislosti s umístováním zdrojů, takovým, aby zdroje byly k dispozici na správném místě a ve správném okamžiku, vedou k organizování logistických řetězců. Iniciátory bývají finální výrobci anebo obchodní organizace. Uspokojování logistických potřeb, resp. fungování logistických řetězců je pak podmíněno spoluúčastí řady subjektů logistiky, jako dodavatelů nezbytných prvků, technologií či služeb, poskytovatelů know-how a dalších.“ (Pernica P., 2005, s. 50)

Logistika je pojem, který je možné rozdělit podle několika základních funkcí:

- nákup
- skladování
- plánování

- řízení výroby
- řízení zakázek
- doprava
- podnikové plánování hmotných toků (Yonix, 2011)

Pojem logistika často bývá dělen do několika fází:

- První fáze může zahrnovat tok surovin, tok pomocných látek, obchodního zboží, náhradních dílů apod. Zmíněný tok proudí směrem od dodavatele ke skladovacímu zařízení společnosti. Může zde fungovat i mezičlánek či subdodavatel. Tento systém zabývající se první fází toku bývá nazýván pořizovací (zásobovací) logistika.
- V druhé fázi může probíhat tok surovin a veškerého materiálu z prvního toku z pořizovacího skladu směrem k výrobě. Z výroby tak obvykle plynou hotové výrobky či polotovary či náhradní díly do odbytových skladů. Tento systém bývá nazýván výrobní logistika.
- Třetí fáze toku bývá složena z toku hotových výrobků nebo náhradních dílů a polotovarů z odbytového skladu směrem na odbytový trh. Tato fáze bývá nazývána distribuční logistika.
- Čtvrtá fáze toků bývá nazývána logistika recyklace a likvidace odpadů. Tato fáze mívá opačný směr z odbytového trhu nebo zpět od zákazníka do odbytového skladu. Včetně poškozeného či vadného nebo špatným způsobem vyexpedovaného zboží se zde mohou objevit vratné obaly, odpady určené k likvidaci či odpady určené k recyklaci. (Yonix, 2011)

Po vymezení pojmu logistiky je pro přiblížení logistickým providerům a jejich činností důležité zmínit logistické řetězce, neboť právě v nich logističtí provideři nacházejí své uplatnění a zmíněným řetězcům se věnuje následující kapitola.

## 2 Charakteristika logistického řetězce

Pokud bývá logistika prostředím, na němž logističtí provideři působí, potom logistický řetězec bude přímá posloupnost, do které jsou provideři zapojováni a na kterém nacházejí své uplatnění a klienty, jejichž logistické potřeby plní.

Logistický řetězec (Logistic Chain) je výraz, který obvykle popisuje dynamické propojení trhu spotřeby s jednotlivými trhy zdrojů, a to ať už surovin, materiálů či polotovarů z hmotného i nehmotného hlediska, jež vyplývá z poptávky konečného zákazníka. Cílem bývá flexibilní, kvalitní a vzhledem k nákladům ekonomicky výhodné uspokojení této poptávky konečného článku řetězce. (Dlprofi, 2017)

Stehlík, Kapoun (2008) a Pernica (2005) se shodují na tom, že tento pojem se řadí mezi nejdůležitější pojmy logistiky a označuje se jím takové dynamické propojení trhu spotřeby materiálů, dílů a surovin v jeho hmotném i nehmotném aspektu, jež je účelné od poptávky konečného zákazníka, která se váže na určitou zakázku, výrobek či druh a surovinu výrobků. (Pernica, 2005; Stehlík & Kapoun, 2008)

Stehlík a Kapoun (2008) dále uvádí tvrzení, v kterém logistický řetězec obecně znamená vzájemnou návaznost veškerých aktivit a článků, jejichž uskutečnění bývá nezbytné pro dosažení efektu, který vykazuje synergii. (Stehlík & Kapoun, 2008) Viz 4.6.1 Synergie společnosti HOPI

Někteří autoři místo pojmu logistický řetězec využívají pojem logistický kanál (viz např Lambert, & Stock, & Ellramová).

Důležitou součástí je také vymezení patřičných cílů logistických řetězců.

Primárním cílem logistického řetězce bývá poskytnout konečnému zákazníkovi (spotřebiteli) požadovanou kombinaci výstupů – servisních výkonů (dodací doba, velikost balení atd.) při minimálních nákladech. Hlavní struktura řetězce bývá vytvářena ze stran samotných spotřebitelů tím způsobem, že vyžadují (odebírají) pouze určité kombinace nabízených servisních úkonů. Optimální struktura řetězce potom bývá takový stav, kdy žádná jiná skupina organizací nevytváří objem zisku či spokojenost v přepočtu na peněžní jednotku vyšší, než bývá výše nákladů na daný výrobek. Z toho plyne, že jednotlivé funkce se mohou přesouvat z jednoho článku řetězce na článek další, a to takovým způsobem, aby bylo možné docílit nejúčinnější a nejefektivnější struktury v existujícím řetězci. (Dlprofi, 2017)

Kubát a Líbal (1994) uvádí, že pro utváření a řízení logistických řetězců bývá důležité, aby si podniky byly vědomy toho, že rozhodující bývá pouze výkon odevzdaný na konci řetězce (odevzdaný spotřebiteli). Proto nemívá smysl snažit se o lokální optimalizace dílčích článků, pokud to nepovede ke globálnímu optimu, výkonu celého logistického řetězce. Díky sladění jednotlivých článků logistického řetězce bývá obvykle možné dosáhnout mnohem lepších výsledků než v případě nekoordinované, autonomní činnosti dílčích systémů či podsystémů, jež se podílejí na řetězci. (Kubát & Líbal, 1994)

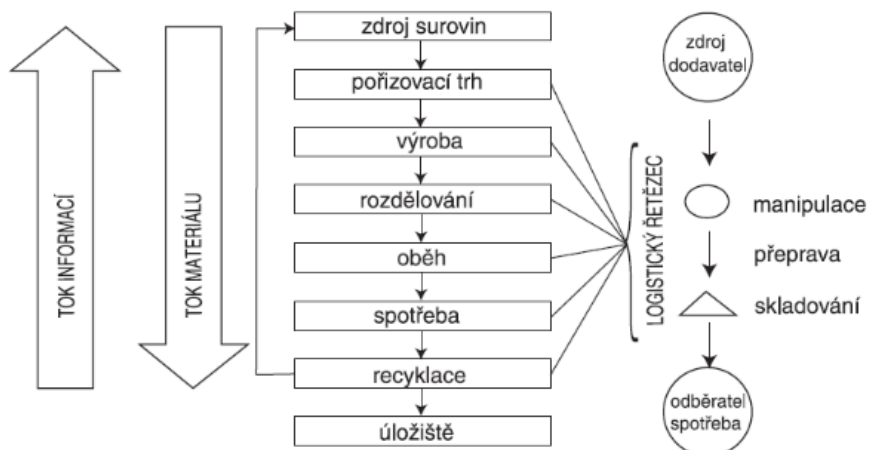
Autoři Kubát s Líbalem uvádí důležitý názor, tedy že je třeba optimalizovat logistický řetězec jako celek, a že optimalizací pouze dílčích částí se běžně nedosahuje požadovaných efektů či výsledků, proto je důležitá značná koordinace a sladění dílčích článků (společností) vyskytujících se v této posloupnosti, tedy v logistickém řetězci. Logistický řetězec bývá taková posloupnost, kterou je možné dále dělit.

## **2.1 Dělení logistického řetězce**

Logistický řetězec bývá rozdělován na stránku hmotnou a nehmotnou. Strana hmotná se zabývá fyzickým přemísťováním osob a věcí, jež bývají schopny uspokojit dané potřeby konečného zákazníka, tedy logistický produkt či věci, které bývají pro tuto potřebu nutné (obaly, nedokončené výrobky). Strana nehmotná se zabývá přemísťováním a uchováváním informací k tomu, aby hmotná stránka logistického řetězce se mohla realizovat. (Dlprofi, 2017)

Logistický řetězec bývá složen z dílčích hmotných a nehmotných toků, jež bývají uskutečňovány mezi různými články ve výrobě či v dopravě. Články řetězce bývají tvořeny prvky, kterými bývají provozy a jejich dílčí části (mezi ně patří dílny, výrobní či montážní linky, sklady materiálů a surovin, výrobní a montážní sklady, sklady dokončených výrobků, sklady velkoobchodu a maloobchodu, prodejny, železniční stanice, přístavy, letiště, spediční a celní sklady aj.). (Dlprofi, 2017)

Obr. 1: Schéma logistického řetězce



Zdroj: vlastní zpracování podle Lamberta D., Stocka, & Ellramové

Logistický řetězec bývá složen z procesů, jež na sebe vzájemně navazují. Výstup z jednoho procesu si lze představit jako vstup do procesu následujícího. Tím logistický řetězec bývá rozdělován a následně spojován do více úrovní (větví/struktur), jež nazýváme logistické sítě. Logistické sítě je možné charakterizovat jako propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů či dílů v hmotném a nehmotném pojetí, které vychází z poptávky (objednávky) konečného zákazníka (spotřebitele). V obecné rovině lze chápat logistický řetězec jako sérii činností, jež bývají nutné k dosažení konečné spokojenosti zákazníka. (DIprofi, 2017)

Procesy obsažené v logistickém řetězci mívají vliv na tvorbu hodnoty produktu (hodnototvorný charakter). Hodnotu přidávají všechny odůvodněné činnosti a procesy, jež hotový výrobek činí disponibilním a přibližují ho k místu spotřeby, tedy ke konečnému zákazníkovi, jež zvětšují pohodlí zákazníka (spotřebitele) při spotřebě (jednat se může např. o úpravu výrobků nebo jejich balení a vybavování informací, poprodejní služby aj.), dále hodnotu mohou přinášet také procesy a činnosti, jež podmiňují zhotovení výrobku (jednat se může např. o přísun surovin apod.). Do zmíněného procesu běžně spadá i doprava, protože hodnotu produktu obvykle přinášejí veškeré odůvodněné procesy a činnosti, jež hotový výrobek činí disponibilním a přibližují jej k místu spotřeby. Proto doprava bývá považována za hodnototvorný, ale netechnologický proces. (DIprofi, 2017)

Jak již bylo zmíněno jedná se o posloupnost, která se v některých případech může rozdělovat do více úrovní, a to jak v hmotném, tak nehmotném pojetí. Veškeré tyto úrovně posloupností mívají za cíl spokojenost spotřebitele (konečného zákazníka). Jednotlivé procesy obsažené v těchto posloupnostech mívají hodnototvorný charakter a zvětšují pohodlí

spotřebitele (balení výrobků, informace na balení, další úpravy výrobků, poprodejní služby, přiblížení výrobků do místa spotřeby atp.). Právě v těchto procesech nacházejí logističtí provideři místo pro vykonávání činností, a to ve zmíněných činnostech, které mívají vliv na hodnotu produktu.

Strukturu logistického řetězce definují logistické funkce nebo činnosti, jež dílčí články řetězce vykonávají. Některé ze článků realizují pouze jednu funkci např. dopravci přepravují zboží, sklady se starají o skladování zboží. Jiné články řetězce jako např. nezávislí poskytovatelé logistických služeb či velkoobchodní společnosti se mohou věnovat vykonávání více funkcí jako např. rychlost dodávky zboží, rychlost komunikace a taktéž náklady potřebné na provoz existujícího řetězce. (Dlprofi, 2017)

Logističtí provideři vykonávají logistické činnosti a záleží na rozsahu činností, které vykonávají, blíže viz 3.3 Logistické společnosti – poskytovatelé logistických služeb.

Z charakteru logistického řetězce je patrné, že použití přímého řetězce od výrobce rovnou ke konečnému zákazníkovi běžně poskytuje výrobcí nejvyšší možnou míru kontroly nad výkonností jednotlivých marketingových funkcí, ovšem náklady na distribuci jsou mnohem vyšší, takže společnost bývá nucena tímto způsobem realizovat velké objemy prodeje nebo musí jít o velkou koncentraci trhu. Na druhou stranu řetězec nepřímý bývá charakteristický tím, že velkou část nákladů a rizik přebírají externí společnosti tedy prostředníci (např. dopravci, skladová zařízení, velkoobchodní společnosti), takže výrobce v zásadě obdrží za prodanou jednotku menší tržbu. (Dlprofi, 2017)

## **2.2 Složení logistického řetězce**

Logistický řetězec se skládá z:

- Kanálů, po nichž se pohybují aktivní a pasivní složky.
- Dílčích toků hmotného a nehmotného charakteru, jež se mezi různými články uskutečňují od výroby, dopravy a obchodu. (Dlprofi, 2017)

Důležitou složkou logistického řetězce bývají aktivní složky.

### **2.2.1 Aktivní složky**

Aktivní složky logistiky bývají takové prvky, jejichž působením se realizují toky pasivních prvků v logistickém řetězci. Funkcí aktivních prvků bývá fyzická realizace logistických funkcí tedy uskutečňování série netechnologických činností a operací s pasivními prvky. Tyto aktivní složky bývají obvykle např.:

- proces balení
- tvorba a rozebírání přepravních či manipulačních jednotek
- nakládky a vykládky
- sledování, identifikace, zpracování, přenos a uchování informací (Dlprofi, 2017)

Mezi konkrétní aktivní složky patří:

- technické prvky a zařízení potřebné pro manipulaci, přepravu, balení či skladování, někdy též pro fixaci
- technické prvky a zařízení, jež slouží k činnostem týkající se informací
- pracovníci, jež ovlivňují fungování aktivních složek logistického systému (Dlprofi, 2017)

Neméně důležité jsou však kromě aktivních složek také složky pasivní.

### 2.2.2 Pasivní složky

Pasivní složky logistiky bývají takové, jež probíhají logistickými řetězci. Pasivní složky mívají podobu manipulovaných, skladovaných či přepravovaných kusů, zásilek nebo jednotek. Procesy, jimiž pasivní složky procházejí mívají netechnologický charakter, tedy nemění se jimi množství ani podstata. V rámci logistického řetězce bývá kladen důraz na správné stanovení přepravních a manipulačních jednotek. (Dlprofi, 2017)

Hmotná část logistického řetězce se vztahuje na uchování a přemísťování věcí, které vedou k uspokojování potřeb zákazníka anebo věci, jež uspokojení alespoň podmiňují (obaly, pomocný materiál apod.). (Dlprofi, 2017)

Nehmotná část logistického řetězce se obvykle vztahuje na přemísťování informací (zpráv, údajů či dat) potřebných k tomu, aby se přemístění a uchování všech zmíněných věcí či osob mohlo realizovat. Mezi tyto složky patří nejčastěji např.:

- suroviny, materiál, nedokončené i dokončené výrobky
- obaly a podobné přepravní prostředky při svozu určené k opakovanému použití
- odpad, jež vzniká během výroby, distribuce a spotřebě výrobků,
- přepravované informace
- informace a tok peněz (Dlprofi, 2017)

Aktivní prvky bývají zařízení a jednotlivé hmotné prvky, či zaměstnanci potřebné k výkonu činností logistického providera. Pasivními prvky potom bývají providerem



přepřavované zboží, jeho obaly, odpad a s ním související informace a tok peněz. (Dlprofi, 2017)

V logistických řetězcích, které se věnují přepravě, skladování zboží atp. potravinářského charakteru je důležitá směrnice HACCP.

### **2.2.3 HACCP v logistickém řetězci**

Protože se část práce věnuje logistickému providerovi, který z velké části působí v logistickém řetězci potravinářského zboží, je důležité zmínit HACCP, a to také proto, že právě HACCP uplatňuje kvůli charakteru zboží ve svých činnostech. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points – analýza nebezpečí a kritické kontrolní body), jež se ve světě používá pro preventivní opatření, které slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin či pokrmů během veškerých činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému zákazníkovi. V české potravinářské legislativě nebývá zkratka HACCP používána a místo ní se užívá pojem tzv. systém kritických bodů. Tento systém udává postupy a prostředky potřebné k tomu, aby se předešlo nebezpečí spojenému s ohrožením zdraví konzumenta předtím, než se mohou projevit. (Enviweb, 2012)

Pro systém HACCP byl vymezen postup, jež zahrnuje 7 základních principů:

1. provedení analýzy nebezpečí
2. stanovení kritických bodů
3. stanovení znaků a kritických mezí v kritických bodech
4. vymezení systému sledování v kritických bodech
5. stanovení nápravných opatření pro kritický bod
6. zavedení ověřovacích postupů,
7. zavedení evidence a dokumentace (Enviweb, 2012)

Tento systém bývá nutné aplikovat v celém logistickém řetězci, protože prodejci se musí spoléhat na výrobce, výrobci na dodavatele surovin, dodavatelé surovin na prvovýrobce, přepravce atd. Proto nynější legislativa ukládá povinnost zavedení HACCP všem provozovatelům potravinářských podniků a stravovacích služeb. (Enviweb, 2012)

Povinnost zavedení HACCP v ČR přišla v roce 1996, a to zejména v masném, mlékárenském a drůbežářském průmyslu. Nebezpečí, která mohou být spojena s porušením nezávadnosti potravin či pokrmů mohou být:

- Biologická, při kterých se jedná o nebezpečí způsobené živými organismy (např. plísněmi, kvasinami či jinými nežádoucími mikroorganismy), které se potravou mohou dostávat do organismu konzumenta a vyvolávat onemocnění (např. salmonelózu, úplavici atp.).
- Fyzikální, při kterém může přítomnost cizích předmětů či mechanických nečistot ve výrobku (např. kov, sklo, plast atp.) způsobit poranění nebo poškození zdraví konzumenta.
- Chemická, při kterých mohou chemické látky v potravě nebo pokrmu (např. zbytky dezinfekčních a čistících prostředků atp.) vyvolat poškození zdraví konzumenta (jakoukoliv akutní či chronickou intoxikaci či nežádoucí reakci organismu). (Enviweb, 2012)

Přínos systému HACCP bývá především spojován s prevencí před výše uvedenými nebezpečími. Zároveň chrání výrobce či prodejce v případě vymáhání náhrad za případné poškození zdraví. Zavedením systému HACCP do podniku společnost může získat např.:

- splnění zákonné povinnosti
- úspora nákladů a minimalizace výrobních ztrát
- zachování kvality a zdravotní nezávadnosti potravinářských výrobků
- Přehledný kontrolní systém
- profesionální image, důvěru zákazníků a jejich spokojenost (Enviweb, 2012)

Prakticky viz kapitola 4 Společnost HOPI

## 2.3 Účastníci logistického řetězce

Pro pochopení činností logistických providerů a jejich rozsahu je důležité se seznámit s účastníky logistického řetězce, mezi kterými logističtí provideři nacházejí své klienty. Dle webového zdroje DI profi (2017) se obvykle jedná o:

- **Provozovatelé** – mezi provozovatele bývají řazeny takové společnosti, které spojují logistické procesy a patří mezi ně zejména např. výrobci automobilů, hypermarkety, výrobci potravin aj. Provozovatelé bývají hlavně střední a velké společnosti (podniky v automobilovém průmyslu, obchodní podniky aj.). Často se může jednat o obchodování typu B2B (Business-to-Business).
- **Hlavní partneři** – dále pak mezi hlavní partnery mohou patřit společnosti, jež realizují dílčí logistické procesy (dopravci, dodavatelé, poskytovatelé logistických služeb).

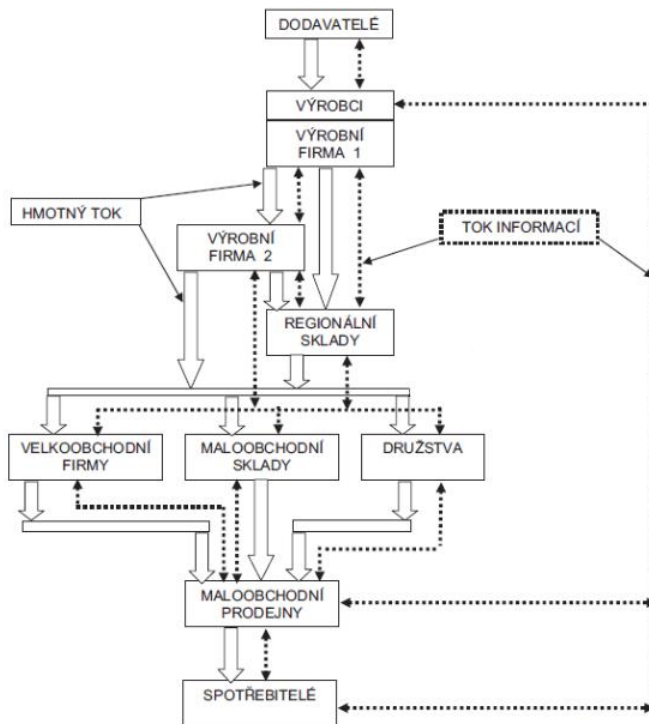
- **Spotřebitelé (koneční zákazníci)** – bývají definováni jako příjemci logistických produktů, kteří nejsou přímými účastníky řízení logistického řetězce, ale bývají zapojováni nepřímým způsobem prostřednictvím informací získaných z prodejen zboží. Tyto informace bývají zpracovávány provozovateli (výrobci), kteří je dále předávají partnerům v rámci logistického řetězce. (DIprofi, 2017)

Právě účastníci logistického řetězce bývají v současnosti nedílnou součástí logistiky, neboť se mezi nimi nachází hlavní zainteresované strany logistického řetězce. Nachází se mezi nimi jak klienti providerů, tak provideři samotní.

## **2.4 Produktový a informační tok v logistice**

Produktový a informační tok je důležitou součástí logistického řetězce a také poskytovatelů logistických služeb, kteří v případě outsourcingu část těchto toků přebírají. Ve schématu jsou znázorněny produktové a informační toky k nimž dochází v logistickém řetězci. K produktovým tokům dochází poté, co jsou zahájeny informační toky. Mimo toku produktu a informací procházejí systémem platby za propagační materiály i za zboží. Při komunikaci s maloobchodními či velkoobchodními společnostmi může výrobce použít návštěv jeho obchodních výrobců či uskutečnit kontakty prostřednictvím telefonu (telemarketing), případně kombinací obou zmíněných přístupů (včetně internetu). (DIprofi, 2017)

Obr. 2: Toky informací a produktů s orientací na výrobce potravinářských produktů



Zdroj: zpracování podle Lamberta D. & Stocka & Ellramové

Ze schématu je patrné, že informační proud též směřuje od zákazníka směrem k výrobcí, jedná se obvykle o informace týkající se prodeje a situace trhu. Tato data od zákazníků pomáhají výrobcům ve zjištění, zda a jakým způsobem se jejich produkty prodávají a v některých případech dokonce proč se prodávají. Mezi další typy informací, jež se průběžně předávají mezi jednotlivými články řetězce lze řadit informace o množství zásob nacházejících se v různých místech v rámci řetězce, servisní požadavky, plány dodávek a plánované výrobní série. (Dlprofi, 2017)

Snaha výrobců bývá orientována nejčastěji na zvyšování svých zisků či udržení se na trhu, a to takovým způsobem, že směřují velkoobchodník a maloobchodníky, aby udržovali velké množství zásob. V posledních letech začíná vznikat tlak velkoobchodních a maloobchodních společností, a to v opačném směru, pokoušejí se tedy přesunout v rámci logistického řetězce břemeno zásob zpátky. (Dlprofi, 2017)

Důležitou součástí informačních toků bývají podle webového zdroje Management mania (2018) tzv. Master (kmenová) data, která obsahují informace o zákaznících, dodavatelích, obchodních partnerech, majetku, lidských zdrojích, produktech, projektech atd. Obvykle popisují objekty, jejich parametry a vlastnosti. Master data bývají klíčovým zdrojem

informací pro fungování organizací a bývají uložena typicky v ERP<sup>1</sup> systémech, CRM<sup>2</sup> a dalších (např. v IS<sup>3</sup> SAP<sup>4</sup>). Jejich špatná kvalita v praxi bývá příčinou nutnosti dohledávání dat, chyb a špatných rozhodnutí a s tím vzniklými procesními náklady. Kvalita Master dat a jejich řízení bývá pro řízení organizace důležité. V případě Master dat nezáleží na tom, zda jsou ukládána tzv. distribuovaně nebo centrálně, důležité však bývá, aby organizace měla procesy jejich vytváření či případných změn pod kontrolou a zabránila nežádoucí redundanci, duplicitě a jiné jejich nekvalitě. (ManagementMania, 2018)

Vedle produktových toků jsou i informační toky, jak již bylo zmíněno v kapitole týkající se vymezení pojmu logistika jsou důležitou součástí logistických řetězců. Těmito toky jak produktovými, tak informačními se zabývají klíčové logistické činnosti v následující podkapitole.

## **2.5 Klíčové logistické činnosti**

Mezi základní poskytované logistické služby patří v první řadě přeprava a skladování. Dodatečné, avšak důležité jsou potom činnosti jako řízení zásob, balení či manipulace s vráceným zbožím a zpětná logistika. Pro komplexní řízení uvedených činností bývá důležitý zákaznický servis, plánování poptávky vycházející z vyřizování objednávek a logistické komunikace (např. mezi poskytovatelem a jeho klientem, či mezi poskytovanými aktivitami mezi sebou atp.).

Mezi klíčové činnosti, jež se podílejí na hladkém toku zboží, materiálu či surovin od místa vzniku do místa potřeby patří dle autorů Hýblové (2006) a Lamberta, Stocka a Ellramové (2005) výčet následujících činností, které jsou následně promítnuty do praxe:

### **2.5.1 Zákaznický servis (Customer service)**

Zákaznický servis na dobré úrovni může vést ke spokojenosti zákazníků. Představuje orientaci na zákazníka, která spojuje a řídí všechny složky napojené na zákazníka v rámci určeného poměru nákladů poskytovaných služeb. Zákaznický servis bývá výstupem logistického systému a měl by zajistit přesun správného druhu zboží ke správnému zákazníkovi

---

<sup>1</sup> ERP - Enterprise Resource Planning - Plánování podnikových zdrojů

<sup>2</sup> CRM - Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky

<sup>3</sup> Informační systém, který pořizuje, zpracovává, přenáší a uchovává informace pro potřeby systému řízení.

<sup>4</sup> SAP - Systems - Applications - Products in data processing - Systémy - Aplikace - Produkty ve zpracování dat

na správné místo, ve správném stavu a konečně ve správné době. To vše za použití co nejnižších celkových nákladů. Služby na dobré úrovni mohou podporovat spokojenost zákazníků, jež je výstupem celkového marketingového procesu. (Hýblová, 2006; Lambert, & Stock, & Ellramová, 2005)

Prakticky viz 4.5.2 – Klientský servis společnosti HOPI; 4.5.3 – Úrovně zákaznické komunikace; 4.6 – Klienti společnosti HOPI

## **2.5.2 Prognózování/plánování poptávky (Demand forecasting/planning)**

Prognóz poptávky existuje mnoho typů:

Marketingová prognóza, jež předpovídá poptávku zákazníků, a to na základě odhadu účinku podpory prodeje, konkurentem cen atd.

Výrobní prognóza, jež se orientuje na předpovídání výrobních požadavků, a to na základě marketingových prognóz běžného stavu. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Logistické prognózování, jež bývá do prognózování zapojováno tím způsobem, že obvykle plánuje, jakým množstvím, jakého druhu produktu by ve společnosti mělo být připraveno k dispozici dle jednotlivých trhů, na kterých společnost dodává zboží. V některých případech může být logistika zdrojem plánu pro výrobu. Logistika by proto měla být v blízkém kontaktu s výrobním a marketingovým plánováním. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

V zahraničním elektronickém časopise Kennedy (2019) k problematice plánování správně doplňuje, že prognózování či plánování je systém používaný k určení množství zásob. V tomto případě existuje několik metod plánování, které se používají v závislosti na typu odvětví, v kterém společnost působí. (Kennedy, 2019)

Pokud má společnost produkt, jež se pravidelně prodává, potom může vycházet z prodeje z předešlých let a zásoby na pokrytí poptávky může objednávat v takovém množství, který z předešlých let vychází. V tomto případě se jedná o tzv. sériové prognózování. (Kennedy, 2019)

Pokud společnost nemá žádné předchozí údaje a nemá možnost orientovat se pomocí informací z předešlých let, potom volí úroveň zásob na základě tzv. kvalitativního prognózování. Kvalitativní prognózování vychází z informací, které společnost má o daném produktu a při objednávání zásob se řídí nejlepším možným úsudkem, kdy vychází z toho,

že ví, o které zboží bývá větší či menší zájem. Tento typ prognózování může obvykle fungovat v menších společnostech. (Kennedy, 2019)

Společnost si může také objednat zásoby jako reakci na faktory prostředí, potom se jedná o tzv. prognózování kauzální. Toto prognózování se může využívat např. v případě lékárny, která se zásobuje před příchodem „chřipkové epidemie“ nebo maloobchod, který prodává deštníky, si objedná dostatečné množství deštníků v měsících, kdy více prší. Poptávka byla v obou případech předpovězena a společnosti mají v plánu ji uspokojit. (Kennedy, 2019)

V případě, kdy společnost hledá nový trh, může využít o tzv. simulační prognózování, která kombinuje sériové plánování (použitím existujících minulých dat) a kauzální prognózování (použitím enviromentálních dat). Díky této metodě prognózování bývá možné simulovat předpokládaný stav prodeje a objednat předpokládané zásoby. Pokud společnost nemá data z předešlých let může použít průzkum trhu díky kterému může shromáždit data pro simulaci. U všech zmíněných metod prognózování bývá nutné brát v úvahu proměnné dodavatelského řetězce, kdy hlavními proměnnými bývají:

- dostupnost produktu/ dodávky
- konkurenční prostředí
- vlastnosti produktu
- aktuální poptávka po produktu či službě (Kennedy, 2019)

Příklad kauzálního prognózování: Maloobchod, jež prodává oblečení od června často zvyšuje zásoby letních produktů, a naopak zimní produkty odstraňuje. Důvodem toho je, že údaje z předešlých let ukazují zvýšenou poptávku po letních oděvech a pokles poptávky po zimních oděvech. Maloobchod tak využívá tzv. sériové prognózování na budoucí poptávku. (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

Příklad kombinovaného prognózování: Stejný maloobchod zaregistruje předpověď chladného počasí během července, která se naplní, a proto po některých zimních produktech existuje poptávka i během letních měsíců. Maloobchod proto má některé ze zimních produktů ve svých zásobách. V tomto případě se využívá kauzální a kvalitativní prognózování, kdy se zohledňuje poptávka a vlastnosti produktu. (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

V závislosti na odvětví, ve kterém společnost působí, existují také trendy na trhu (výrobní společnosti, které během letních měsíců snižují výrobu kvůli dovoleným

svých zaměstnanců atp.) Registrování těchto trendů bývá důležitou proměnnou v dostupnosti dodávek. (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

Prakticky viz 4.7.5.2 – Plánování poptávky

### **2.5.3 Řízení stavu zásob**

Řízení stavu zásob má obvykle za cíl udržovat takovou úroveň zásob, aby bylo dosaženo vysoké úrovně zákaznického servisu, a to při dosažení přijatelných nákladů na udržování zásob, které zahrnují kapitál (vázaný v zásobách), variabilní skladovací náklady a náklady na zastarávání zboží. S rostoucími náklady, jež bývají spojeny s položkami, které rychle zastarávají (jako high-tech zboží, automobily nebo sezónní zboží) se obvykle zvyšuje i pozornost společností. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Prakticky viz 4.6 – Klienti společnosti HOPI; 4.7.5.1 – Řízení zásob

### **2.5.4 Logistická komunikace**

Mezi hlavní současné trendy v komunikaci může patřit rapidní nárůst komplexnosti komunikace, automatizace a rychlosti. Při logistické komunikaci se může běžně jednat o následující vztahy:

1. Společnost, její dodavatelé a zákazníci – obvykle představuje komunikaci mezi společností a jejími dodavateli např. co se týká stavu zásob a společností s jednotlivými zákazníky, aby bylo možné se orientovat na takové produkty v takovém množství, které bývá požadováno zákazníkem.
2. Hlavní útvary v rámci podniku (logistika, technické útvary, účetnictví, marketing a výroba) – běžně se jedná o komunikaci mezi jednotlivými odděleními uvnitř společnosti. Jedná se tedy zejména o interní komunikaci.
3. Různé logistické aktivity vzájemně mezi sebou – tyto vztahy mohou představovat integraci mezi jednotlivými aktivitami (procesy) jako např. proces přepravy, skladování a expedice. Komunikace mezi jednotlivými aktivitami bývá důležitá pro optimální řízení uvnitř společnosti.
4. Různé aspekty dílčích logistických aktivit – podobně jako tomu bývá u bodu výše, bývá tomu i u komunikace mezi dílčími logistickými aktivitami. Pro správné řízení skladování bývá důležité správně koordinovat skladování materiálu, zásob či hotových výrobků.
5. Různé články logistického řetězce (včetně zprostředkovatelů, sekundárních zákazníků či dodavatelů, kteří nemusí být v přímém kontaktu se společností). V tomto případě



se může jednat např. o komunikaci mezi různými zprostředkovateli či dodavateli a výměna důležitých informací či dokumentů. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Prakticky viz 4.5.1 Vyřizování objednávek od klientů společnosti HOPI; 4.5.2 Klientský servis společnosti HOPI, 4.5.3 Úrovně zákaznické komunikace

### **2.5.5 Manipulace s materiálem**

Bývá vymezována jako poměrně široká oblast, jež zahrnuje veškeré aspekty pohybu nebo přesunu surovin nebo zásob ve výrobě. Manipulace a pohyb materiálu běžně vyvolává určité náklady, ale dané položce nedodává žádnou přidanou hodnotu, proto bývá primárním cílem řízení toku materiálu minimalizovat manipulaci s materiálem všude tam, kde to bývá možné. Jednat se může především o minimalizaci přepravních ztrát, které mohou vznikat během plýtvání, nevhodným způsobem manipulace, krádežemi či poškozením. Po pečlivé analýze řízení toku materiálu může společnost ušetřit značný objem finančních prostředků. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Prakticky viz 4.7 Charakteristika poskytovaných logistických služeb

### **2.5.6 Vyřizování objednávek**

Představuje systém, jenž podnik používá k přijímání objednávek od jednotlivých zákazníků, ke kontrole stavu objednávek a následné komunikaci se zákazníky, a taktéž k samotnému vyřízení objednávek a jejich dostupnosti pro zákazníky. Součástí systému bývá kontrola stavu zásob, kontrola kreditních limitů zákazníků, fakturace a stav pohledávek. Vyřizování objednávek bývá široká a automatizovaná oblast. S přihlédnutím k tomu, že cykly objednávky bývají klíčovým bodem zákazníků a dané společnosti, tak může představovat značný vliv na vnímání úrovně kvality služeb společnosti, a tím i na spokojenost zákazníků. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Prakticky viz 4.5.1 Vyřizování objednávek od klientů společnosti HOPI

### **2.5.7 Balení**

Balení bývá prisuzován velký význam jednak jako forma reklamy/marketingu a jednak z logistického hlediska jako ochranný prvek pro uskladnění. Obal může nést důležité informace o zboží, které bývá nutné sdělit spotřebitelům. Esteticky příjemný obal může upoutat pozornost kupujícího. Z pohledu logistiky však poskytuje balení způsob ochrany zboží během jeho uskladnění a přepravy. Představuje důležitou ochranu zejména při přepravě

na velké vzdálenosti, kdy dochází ke kombinování různých druhů dopravy, např. v mezinárodní dopravě. Důležitý faktor může představovat také to, zda je balení navrženo takovým způsobem, jenž může usnadňovat přesuny zboží a jeho uskladnění. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Nicméně v posledních letech bývá problematice týkající se nakládání s odpady věnována značná pozornost a balení jsou sice důležitým prvkem, nicméně také způsobují značnou odpadovost a právě tomu se věnuje např. palet pooling, který je dále blíže popsán.

V případě, že společnosti používají pro distribuci zboží např. palety či jiné obaly, může tím docházet k výraznému zvýšení nákladů díky zpětnému svozu prázdných palet od odběratele (řetězce) směrem k výrobcí. Využitím outsourcingu paletového poolingu svoz palet odpadá a vzniká volná kapacita, která může být efektivně využita. Paletový pooling může šetřit kapitálové investice do palet, náklady spojené s dopravou, údržbou, skladováním a recyklací. Společnost provozující paletový pooling palety vlastní, řídí, udržuje, dodává a sváží, zatímco klient se může plně věnovat svým core competences (klíčovým činnostem). (Chep, 2020)

Cyklus využívání paletového poolingu:

1. Společnost provozující paletový pooling (např. CHEP) zásobuje klienta (výrobce) na základě objednávky. Palety dodá ke klientům nebo jim je předá v servisních centrech (klient může vyzvednout palety vlastní dopravou).
2. Klient (dodavatel) provede nakládku výrobků či zboží na palety společnosti poskytující paletový pooling, odešle je ke svým odběratelům a následně klient informuje poskytovatele poolingu o čase, množství a lokaci, na které má palety vyzvednout.
3. Distributor (maloobchod či velkoobchod) přijme výrobky od dodavatele na paletách poskytovatele poolingu. Po vyprázdnění palet zařídí poskytovatel poolingu jejich zpětný svoz.
4. Po zpětném svozu k poskytovateli poolingu dojde k technické kontrole palet a kontrole, zda splňují určené standardy kvality. Po revizi mohou být palety navráceny do oběhu. (Chep, 2020)

Díky tomuto paletovému cyklu si výrobci a maloobchody či velkoobchody nemusejí vést evidence paletových kont. (Chep, 2020)

Nejčastěji uváděné důvody poolingu:

- přesunutí zodpovědnosti za řešení paletových kont a paletových výměn,
- přesunutí zodpovědnosti za řešení oprav a nákupů palet,

- omezení skladovacích a administrativních nákladů,
- šetření životního prostředí
- efektivní využívání lidských zdrojů
- a samozřejmě možnost soustředit se na core competences (Chep, 2020)

S paletovým poolingem souvisí také zpětná logistika viz 2.5.7 Balení; 2.5.9 zpětná logistika; 2.5.10 Doprava a přeprava.

Prakticky viz 4.7.1; 4.7.2.5 Balení; 4.7.6 Value Added Services (služby přidávající hodnotu); 4.7.7 Správa a řízení obalového toku

### **2.5.8 Manipulace s vráceným zbožím**

Manipulace s vráceným zbožím bývá složitá a nákladná. K vrácení zboží může docházet z různých důvodů. Může nastat problém s fungováním daného produktu nebo může zákazník změnit názor. Vrácení zboží bývá složitý proces, během kterého se jedná o manipulaci s menším množstvím zboží směrem od zákazníka. Společnost však mívá zkušenosti manipulovat s velkým objemem zboží směrem k zákazníkovi. Mnoho logistických systémů mívá problém tento typ pohybu zboží zvládnout, navíc náklady při zpětné manipulaci bývají poměrně vysoké. Náklady na přesun zboží zpět v určitém logistickém řetězci (od spotřebitele k výrobci či k poskytovateli logistických služeb) mohou dosahovat až devítinásobku nákladů na přesun stejného produktu směrem od výrobce k zákazníkovi (klasickým směrem). Manipulace s vráceným zbožím si obvykle z výše uvedených důvodů získává stále více pozornosti. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Prakticky viz 4.5.3 Úrovně zákaznické komunikace; 4.8.11

### **2.5.9 Zpětná logistika**

Představuje další funkci logistiky a někdy se může jednat i o likvidaci odpadového materiálu, který vzniká během procesu výroby, distribuce či balení zboží. Většinou se může jet o činnosti, kterými mohou být zabezpečení dočasně uskladněného materiálu, jeho odvoz do místa likvidace, zpracování, recyklace případně i opětovné použití. Všeobecný zájem o oblast recyklace a opětovného použití materiálu v současné době mívá rostoucí tendence, i to bývá jedním z důvodů proč bývá i ve společnostech této problematice věnována zvýšená pozornost. Především v Evropě, kde vzhledem k omezenému zavážkovému prostoru (jámy pro ukládání odpadu) bývají přísná omezení, co se odstraňování obalového materiálu a starých či zastaralých výrobků týká. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Prakticky viz 4.7.7 Správa a řízení obalového toku; 4.8.10

### **2.5.10 Doprava a přeprava**

Hlavní logistickou činností bývá provádění přesunů zboží či materiálu z místa vzniku do místa spotřeby, případně až do konečného místa jejich likvidace, to vše prostřednictvím vlastních zdrojů a kapacit. Zajištění přepravy obvykle zahrnuje výběr způsobu přepravy, výběr přepravní trasy, zajištění, aby nedocházelo k překročení předpisů dané země, v které bývá přeprava realizována, a také výběr dopravce. V porovnání s ostatními logistickými aktivitami doprava může představovat největší samostatnou položku nákladů. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Prakticky viz 4.3 Profil společnosti HOPI; 4.7.1 Přepravní a dopravní služba

### **2.5.11 Skladování**

Skladování se často značnou mírou podílí na tvorbě užitné hodnoty času a místa, protože může umožňovat, aby bylo zboží vyrobeno a následně uchováno pro pozdější spotřebu. Vhodné bývá zboží či materiál skladovat poblíž místa následné spotřeby nebo místa další přepravy. Aktivity, které bývají spojené se skladováním se týkají projekce a dispozičního uspořádání skladů, rozhodování o vlastnictví skladů, automatizace, školení personálu a řady dalších oblastí. (Hýblová, 2006; Lambert a kol. 2005)

Gros (1996) dodává, že na rozdíl od předešlých složek není možná přesná klasifikace skladování, jež by definovalo skladování jakožto typickou oblast logistiky, a to především z toho důvodu, že zahrnuje ostatní zmíněné prvky (např. manipulaci s materiálem, dopravu a přepravu, problematiku řešení zásob a téměř veškerý pohyb zboží, surovin či materiálu logistickým řetězcem). (Gros, 1996)

Pernica (2005) a Pernica v publikaci Nováka (2011) doplňuje, že skladování chápeme jako přerušení materiálového (či zbožového) toku na určitém místě, a to po určitou dobu, při kterém materiál či zboží existuje ve formě zásoby a je chráněn před nežádoucími vlivy. Základní funkcí bývá uspokojení potřeb odběratelů (zákazníků) tedy expedice objednaného zboží v kvalitě, množství, sortimentní skladbě, balení atd. ve lhůtě či frekvenci podle požadavků odběratelů (zákazníků). Sklady mohou nejčastěji zajišťovat následující funkce:

- kompletační (týká se přeměňování sortimentu dodávaného dodavateli na sortiment požadovaný odběrateli)

- konsolidační (se zabývá sdružováním menších dodávek do větších zásilek)
- rozdělovací (se věnuje přijímání velkých zásilek a mohou je rozdělovat na menší dodávky, jež bývají určené pro jednotlivé trhy či skupiny odběratelů)
- vyrovnávací (se týká množství a časového vyrovnávání)
- zabezpečovací (během výkyvů ve spotřebě (poptávce), v dodávkách nebo s ohledem na podobná nepředvídatelná rizika)
- celní (pro dovážené zboží, jež běžně zůstává v celním skladu pod kontrolou do té doby, dokud není distribuováno nebo spotřebováno výrobou se zaplacením celních poplatků (Pernica, 2005; Pernica, 2011))

Pernica (2005) dále doplňuje, že distribuční centra nejčastěji plní následující funkce:

- kompletační
- rozdělovací
- konsolidační
- omezeně vyrovnávací (Pernica, 2005)

Pernica (2011) navíc uvádí, že pod nátlakem pružnosti, snahy snižovat vázanost kapitálu v zásobách zboží a rychlosti reakcí se stále častěji uplatňují přímé dodávky místo dodávek skladových a sklady bývají nahrazovány cross-dockovými centry. Tato centra nejčastěji pracují v průtokovém režimu, nevytvářejí se v nich provozní zásoby, zajišťují vykládku, třídění, kompletaci (přeměnu dodávaného sortimentu na sortiment požadovaný odběrateli), expedici a nakládku zboží. (Pernica, 2011)

Lambert a kol. (2005) správně varuje, že v současnosti nabývá na významu alternativa skladování zvaná cross-docking nebo také okamžité překládání zboží. Sklady se při cross-dockingu využívají primárně jako tzv. distribuční směšovací centrum. Zboží se do těchto center přiváží ve velkém, ihned se rozdělí a v potřebném množství spojí s jiným druhem zboží do zásilky, která je určena pro stejného zákazníka. Produkty se při cross-dockingu v zásadě neskladují. Cross-dockig bývá oblíbený u maloobchodních řetězců, které takto mívají možnost objednat zboží v celo-kamionových dodávkách (obvykle homogenní palety), které se pak v ve skladech při aplikování cross-dockingu mohou přeložit a ihned rozeslat dále do jednotlivých prodejen. Zboží přichází do skladů od dodavatelů baleno v takových množstvích, jež jsou určena pro jednotlivé prodejny. Značná část společností v logistickém řetězci své zboží skladují mezi výrobním závodem (dodavatel/výrobci) a zákazníky. (Lambert a kol. 2005)

Jirsák (2012) výstižně doplňuje, že cross-docking patří mezi procesy využívané k zeštíhlení logistických řetězců a k možnému dosažení lepších využití dopravních prostředků. Cross-docking může přinášet hodnotu pro zákazníka, a to především dosažením úspor v dopravních nákladech a zkrácením průběžné doby. (Jirsák, 2012)

Prakticky viz 4.3 Profil společnosti HOPI; 4.7.2 Skladování a skladové činnosti; 4.7.3 Cross-dockingové služby.

Dílní logistické činnosti by měly být propojeny takovým způsobem, aby mohly zajišťovat optimální fungování celého logistického procesu. (Drahotský & Řezníček, 2003)

### 3 Insourcing vs outsourcing

Dle Pernici (2005), Pernici (2011) a Brucknera a Voříška (1998) bývá insourcing označován jako interní obhospodařování zdrojů, zatímco outsourcing je formulován jako smluvní vztah s externím podnikem, díky němuž je na externí podnik odsunuta interní činnost a odpovědnost vztahující se k obhospodařování daného zdroje. Jedná se tedy o stav přenesení odpovědnosti za dílčí funkční oblast nebo stálou činnost, jež tento stav udržuje. (Bruckner & Voříšek, 1998; Pernica, 2005; Pernica, 2011)

Pernica (2005) pojem insourcing přesně definuje následovně. „*Chápeme-li činnost podniku jako obhospodařování zdrojů – takové, aby poskytovaly včasné, kvantitativně a kvalitativně vyhovující vstupy požadované pro plnění cílů podniku – potom můžeme položit otázku, zda je výhodnější spoléhat na vnitřní zdroje podniku, anebo nakupovat potřebné vstupy od jiného podniku (tedy využívat dělbu práce).*“ (Pernica, 2005, s. 1018)

Podrobněji viz 3.3.1

#### 3.1 Outsourcing

Outsourcing, kterému je věnována velká část práce, potom znamená přesun některých činností, jež byly doposud prováděny interně, externí dodavatelské společnosti. Při rozhodování „make or buy“ (tzv. udělat nebo koupit) bývá potřeba zohlednit více faktorů. Outsourcing bývá chápán jako jeden z nástrojů strategického řízení společnosti, jedná se o nástroj optimalizace využívání podnikových zdrojů (řeší situace, kdy pro zajištění daného produktu, procesu či služby má společnost nedostatečné know-how, případně personální i technologické kapacity. (Logistická Akademie, 2015)

Komora logistických auditorů (2017) k problematice outsourcingu uvádí, že dělba práce vždy vedla k usnadnění a urychlování veškerých činností. Na tomto principu funguje každá společnost. Přesto však klasická dělba práce uvnitř společnosti obvykle nestačí. Vedení společnosti bývá těžce říditelné, kontrolovatelné a často chybí i skuteční odborníci. Nelze efektivně zvládnout všechny úkoly a obvykle se najde určitá oblast, ve které společnost pokulhává. V případě, kdy je dobře zvládnutá výroba, potom chybí dostatečná propagace apod. Vedle toho interní řešení veškerých procesů bývá značně náročné na finanční prostředky, což je možné vyřešit pomocí specifického druhu dělby práce, kterým bývá outsourcing nebo také vyčlenění vybraných činností externí společnosti, jež se na tyto činnosti specializuje. V současné době se běžně outsourcují činnosti jako např. úklid, správa počítačů či doprava

a v současnosti se stále více hovoří o outsourcingu logistiky. Ne vždy však bývá tento externí způsob dělby práce vhodný. (KomoraLogistickýchAuditoru, 2017)

V případě outsourcingu logistických služeb se jedná zejména o přenechání vedení skladu a skladování, paletizaci zboží, balení, etiketování, kompletaci zásilek, celní služby, pojišťování zboží ve skladu i během přepravy, distribuci zboží, zpětné informace o dodaných zásilkách, překládku zboží (cross-docking), manipulaci s materiálem, přepravu, plánování, řízení či kontrolu v dodavatelských řetězcích atp. (LogistickáAkademie, 2015)

Jinak řečeno se jedná o stav přenesení odpovědnosti za určitou část funkční či permanentní činnosti, jež tento stav udržuje. (Bruckner & Voříšek, 1998)

Pernica (2005) dále výstižně doplňuje, že typicky se jedná o funkční oblast, která bezprostředně nesouvisí s hlavním předmětem činnosti (nejedná se o hlavní činnost) a podnik ji doposud prováděl samostatně. Pro externí společnosti se v terminologii ČR ustálil pojem poskytovatel (angl. Provider). (Pernica, 2005)

Podrobněji viz kapitola 4

### **3.1.1 Obvyklé důvody outsourcingu**

Důvodů, které vedou společnosti k outsourcingu existuje značné množství, proto je nutné se na ně zaměřit podle několika zdrojů.

#### **Obvyklé důvody volby outsourcingu**

Hlavní strategický důvod týkající se uplatnění outsourcingu bývá podle autorů Brucknera, Voříška (1998) a Pernici (2005) nutnost, co nejflexibilněji reagovat na jednotlivá přání zákazníků. V případě, že se podnikový management zabývá všemi problémy, potom to může vést ke ztrátě cenného času a energie, jež by měla být využívána, pro rozhodování o hlavní činnosti. Lepší by tedy mělo být směřovat svou pozornost na hlavní činnost společnosti, a tedy její silnou stránku. V případě ostatních činností je účelné tyto prvky odsunout a organizačně je zeštíhlit. Druhý strategický důvod může představovat snaha společnosti rychle se dostat na světovou úroveň či bez velkých nákladů a nepřiměřeného úsilí se na této úrovni udržet. (Bruckner & Voříšek, 1998; Pernica, 2005)

Činnost, která je realizována specializovaným externím providerem pro větší objem partnerů představuje taktické důvody. Volba outsourcingu může být dále dle výše uvedených



autorů pro společnost levnější díky fixním nákladům. (Bruckner & Voříšek, 1998; Pernica, 2005)

Logistická akademie (2015) výstižně poznamenává, že ve společnostech existují 3 kategorie činností:

1. Core competences (klíčové procesy), jež představují procesy nutné k tzv. přežití společnosti vytvářející zboží či služby a pro společnost mají strategický význam.
2. Strategické podpůrné procesy, jež jsou bezprostředně podřízeny klíčovým procesům společnosti.
3. Podpůrné procesy, jež klíčovým procesům dodávají pouze omezenou či žádnou přidanou hodnotu. (LogistickaAkademie, 2015)

Procesy ve třetí kategorii bývají jako první outsourcovány a s větší obezřetností bývá možné outsourcovat také procesy druhé kategorie, nicméně klíčové procesy obvykle zůstávají interní záležitostí. (LogistickaAkademie, 2015)

Logistická akademie (2015) dále uvádí obvyklé důvody, které společnosti nejčastěji k outsourcingu vedou. Může se jednat např. o tyto důvody:

- nedostatečné know-how
- potřeba využít zdroje pro klíčové (core) procesy
- zvýšení úrovně logistických služeb (spolehlivost, menší chybovost, zrychlení dodávek atp.)
- malá opakovanost činnosti (LogistickaAkademie, 2015)

Oproti tomu Jirsák, Mervart a Vinš (2012) uvádí, že důvody spojené s využitím outsourcingu bývají rozdělené do 4 kategorií. Pro zvolení externího logistického řešení před tím interním může existovat několik důvodů, mezi které lze řadit kapitálové, nákladové, kapacitní a kvalitativní. (Vinš, 2012)

Kapitálové důvody mohou představovat nedostatek kapitálu, který brání výstavbě prostoru či nákupu zařízení. (Vinš, 2012)

Nákladové důvody představují vysokou nákladovost interního řešení (může se projevat u zahraničních společností, jež mohou mít vyšší standard u personálních nákladů či nedostatečné využití provozních prostředků) bývá jednou z častých příčin volby outsourcingu. Nákladovými důvody mohou být nedostatečné kapacity na straně zadavatele, a to

personální, prostorové či nedostatečné kapacity obslužných strojů, jež jsou potřebné k vykonávání procesu. (Vinš, 2012)

Výkyvy krátkodobého charakteru též zvyšují požadavky na kapacitu a bývají dalším důvodem pro najímání externích partnerů pro navýšení kapacit řetězce. (Vinš, 2012)

S ohledem na to, že společnosti zaměřené na výrobu se nezaměřují na logistiku, a proto pro ně může být obtížné a nákladné udržovat požadovanou kvalitu v obslužných logistických procesech. Z toho důvodu je otázka kvality jedním z důvodů pro volbu outsourcingu. Tato skutečnost může zesílit vysoká náročnost logistických procesů na lidský kapitál a s ním spojené řízení lidského kapitálu. (Vinš, 2012)

Komora logistických auditorů (2017) správně uvádí, že mezi nejčastěji uváděné důvody patří:

- předání zodpovědnosti na externí společnost
- možnost plně se soustředit na ostatní neméně důležité činnosti
- snížení rizik
- ušetření finančních prostředků, času a úsilí
- efektivní řízení logistiky – zefektivnění toků zboží, informací, zpřehlednění a zrychlení
- pravidelné sledování aplikování nejnovějších technologií
- dobré vztahy s dopravci, jež mohou zajistit požadované prostory
- zvýšení flexibility – společnost není vázána prostorami ani zaměstnanci
- možný přístup ke kvalitnějšímu vybavení a lidem
- snazší a přesnější plánování (KomoraLogistickýchAuditoru, 2017)

Situace, při kterých podle komory logistických auditorů (2017) bývá lepší outsourcing nevyužívat v případě že by společnost:

- poskytovala své know-how externí společnosti
- předávala informace o zákaznících, jež by mohly být zneužity
- outsourcing dané služby znamenal komplikaci v běžném (každodenním) využívání (potřebné prostory by se nacházely příliš daleko atp.) (KomoraLogistickýchAuditoru, 2017)

### 3.1.2 Výhody a nevýhody spojené s outsourcingem

Společnosti obvykle využívají outsourcing za účelem dosažení určitých výhod, nicméně na druhé straně bývají s outsourcingem spojovány také určité nevýhody. Výčet nejčastějších výhod a nevýhod je v následující podkapitole uveden.

Výčet výhod i nevýhod výstižně uvádí autoři Voříšek s Brucknerem (1998). Mezi nejčastěji uváděné výhody spojené s outsourcingem bývá řazeno např.:

- logistické společnosti dosahují lepšího využití kapacit, jež souvisí s možností přesouvání dílčích kapacit, které jsou potřebné na zajištění služeb pro individuální klienty
- logistické společnosti mívají vyšší úroveň v rámci logistických technologií a znalostí
- zvládnutí výkyvů v poptávce (dočasné či sezónní) prostřednictvím (díky flexibilním kapacitám, s nízkými náklady)
- společnost, jež aplikuje outsourcing se může lépe soustředit na hlavní činnosti a nemusí dělit pozornost mezi obory, které nepatří mezi její silné stránky
- snížení fixních nákladů a zlepšení výkonnosti aktiv
- lepší zvládnutí logistických činností ve světovém měřítku
- vyšší stupeň služeb vůči zákazníkům (Voříšek & Bruckner, 1998)

Mezi nejčastěji uváděné nevýhody spojené s outsourcingem potom bývá řazeno např.:

- značná závislost na třetí straně
- nutnost poskytnout třetí straně velké množství dat
- zbavování se kapacit
- redukce pracovních míst
- vysoké náklady pro obnovení potřebných kapacit v případě ukončení outsourcingu
- postupné snižování vlastního know-how v určitých oblastech
- poskytování citlivých dat cizím společnostem (třetím stranám o obratu, distribučních cestách, strukturách zákazníků) (Voříšek & Bruckner, 1998)

Tab. 1: Sumarizace výhod a nevýhod týkajících se Outsourcingu v porovnání s Insourcingem

	Outsourcing	Insourcing
Výhody	<ul style="list-style-type: none"><li>• lepší využití kapacit,</li><li>• vyšší úroveň znalostí u logistických poskytovatelů,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nezávislost na třetí straně</li><li>• nižší riziko úniku citlivých dat</li><li>• ponechání si vlastních kapacit</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost společnosti více se soustředit na core competence</li> <li>• zvládnutí výkyvů v poptávce</li> <li>• snížení fixních nákladů</li> <li>• lepší zvládnutí logistických činností ve světovém měřítku,</li> <li>• vyšší úroveň služeb vůči zákazníkům</li> </ul>	
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> <li>• závislost na třetí straně</li> <li>• nutnost poskytnutí třetí straně velký objem interních (i citlivých) dat</li> <li>• zbavování se kapacit</li> <li>• redukce pracovních míst</li> <li>• vysoké náklady pro obnovení kapacit v případě selhání či ukončení outsourcingu,</li> <li>• snižování know-how společnosti v určitých oblastech,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• horší využití kapacit společnosti</li> <li>• nižší znalosti týkající se logistiky</li> <li>• náročnější soustředění společnosti na core competence</li> <li>• náročnější zvládnutí výkyvů v poptávce</li> <li>• vyšší fixní náklady</li> <li>• náročnější zvládnutí logistických činností na světové úrovni</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování podle Voříška a Brucknera (1998)

### 3.1.3 Šíření outsourcingu

V předešlé podkapitole byly zmíněny výhody a nevýhody spojené s outsourcingem, a ačkoliv má outsourcing své nedostatky a nevýhody, bývá v současnosti hojně využíván a dochází k jeho šíření.

Pernica (2005) vzhledem k šíření outsourcingu výstižně uvádí, že bývá podmíněno několika skutečnostmi:

1. Procesem globalizace bývá vytvořena potřeba vyrovnat se se světovou úrovní v zájmu o dosažení konkurenceschopnosti, globalizace obvykle podněcuje specializaci podnikání.

2. Vyrovnání se světové úrovni by mělo být dosaženo v krátké době a nákladně efektivním způsobem, společnosti musejí být schopny v případě dosažení světové úrovně tuto úroveň i udržet, a to nákladově efektivním způsobem.
3. Nasycování trhů s hmotnými druhy zboží může vést ke zvýšení zájmu o služby.
4. Existuje společenské (konkurenční a podnikatelské) prostředí pro vytváření kooperativních vztahů či strategických aliancí. (Pernica, 2005)

Důvody, výhody, nevýhody a šíření spojované s outsourcingem jsou důležitými prvky pro jeho pochopení v praxi. Společnosti, které si tyto důvody a výhody uvědomují vytvářejí tzv. strategické aliance.

### **3.1.4 Strategické aliance**

Pernica (2005) vysvětluje, že současně s rostoucím využíváním outsourcingu může stále častěji docházet k uzavírání dlouhodobých smluvních vztahů, které se též nazývají strategické aliance. Jedná se o zvláštní druh společného podnikání, jehož partneři využívají kvůli synergii, která může vyplývat ze vzájemné spolupráce či ze skládání silných stránek a zdrojů společností v rámci aliance. (Pernica, 2005)

Strategické aliance v logistice se podle Pernici (2005) uzavírají především mezi:

1. Výrobci či obchodními společnostmi s poskytovatelem či poskytovateli (providerem) logistických služeb.
2. Poskytovateli logistických služeb vzájemně mezi sebou – zejména v případě, že se jedná o úzké specialisty nebo když každý z poskytovatelů působí na určitém místě. Vzhledem ke společné a komplexní nabídce služeb se mohou stát konkurence schopnějšími než v případě, kdy by působily samostatně. Ve vztahu k zákazníkům potom vystupuje a garantuje poskytované služby jeden z poskytovatelů.
3. Výrobci vzájemně mezi sebou – v případě, že mají stejný cíl např. proniknout na vzdálený trh, a v případě, že si navzájem nekonkurují, potom společně investují do distribučního systému.
4. Finálními výrobci a jejich dodavateli – příkladem pro představení může být automobilový průmysl, jehož účelem je přesunout předmontáž z montážního závodu automobilového výrobce do závodu jednoho z dodavatelů, kterému potom dodavatelé zasílají díly. Tato forma se nazývá dodavatelská asociace. Jedná se o nejnovější, méně časovou, ale nadějnou alianci, kde existuje možnost uplatnění pro poskytovatele logistických služeb. (Pernica, 2005)

Z popsaných strategických aliancí vyplývá, že jednotlivé společnosti směřují do takového stádia, ve kterém nebude konkurovat samotná společnost ostatním společnostem, ale namísto toho budou jednotlivé strategické aliance konkurovat jiným strategickým aliancím, což by mělo vést k posílení kooperace uvnitř jednotlivých strategických aliancí. (Pernica, 2005)

Bruckner a Voříšek (1998) k problematice strategických aliancí uvádějí tvrzení, že vývoj společnosti směřuje z klasické nestrukturované konkurence k takové konkurenci, kdy si navzájem nebudou konkurovat samotné společnosti, ale celé aliance, což povede k výraznému posílení kooperativnosti uvnitř aliancí. (Bruckner & Voříšek, 1998)

V případě logistického řetězce tak mohou strategické aliance vznikat mezi všemi jeho účastníky (i logistickými providery), dokonce i mezi konkurenty a tyto aliance mohou konkurovat jiným aliancím (celým logistickým řetězcům či sítím). Omezuje se tak konkurence tzv. nestrukturovaná (společnost vůči jiné společnosti) a vzniká konkurence celých aliancí, které pokud chtějí v konkurenčním boji uspět, musejí dbát na určitou úroveň kooperace všech zúčastněných článků v alianci.

Růst těchto kooperací a vznik aliancí bývá podle Pernici (2005), Brucknera a Voříška. (1998) podmíněn ekonomickými, technologickými i sociálními důvody mezi které patří:

- Informační a komunikační infrastruktura, která vytváří příznivé prostředí pro rozvoj nových, intenzivních a efektivnějších způsobů kooperace (např. virtuální týmy viz 4PL a 5PL blíže ve 4. kapitole).
- Vyšší kvalifikační úroveň jednotlivců i ekonomických subjektů (v oblasti informačních technologií a dalších oblastech), vytváří se tím předpoklad pro kooperace. Dosud se schopnost spolupracovat projevovала spíše u kvalifikovaných jedinců.
- Vývoj nových služeb i produktů bývá náročný na finance, rychlost a další zdroje, proto vyžaduje kooperace heterogenních a specializovaných subjektů.
- Logistické řetězce v současnosti výrazným způsobem překračují jejich integrací hranice jedné společnosti (letectví, infromatický průmysl atd.), čímž zasahují větší spektrum ekonomických subjektů. Tato integrace v rozmezí logistického řetězce bývá podporována i vývojem standardů EDI (Electronic Data Interchange – elektronická výměna dat, EDI).
- Dříve bývala elektronická výměna dat (EDI) věcí týkající se pouze velkých společností, nicméně v současnosti již bývá zřejmý rychlý vývoj aplikací EDI u středních a malých

společností – představuje a bude představovat pro společnosti podmínku kooperativnosti. (Bruckner & Voříšek, 1998; Pernica, 2005)

Pro tuto práci je důležitý především outsourcing v logistice, kterému je věnována následující část.

### **3.2 Outsourcing v logistice**

Cílem každé společnosti dle Vinše a kol. (2012) bývá uspokojení zákazníka dodáním zboží či služeb v dohodnuté kvalitě, kvantitě a ceně, a to na předem dohodnutém místě. Využívá-li společnost (výrobce) k této dodávce externích zdrojů, potom se jedná o outsourcing. Mezi outsourcing bývá řazena každá interní činnost či proces realizovaný externím poskytovatelem čili najímáním externích zdrojů na realizaci interních aktivit. Ve většině případů bývají ze strany společností vytěsňovány (outsourcovány) vedlejší funkční oblasti. Právě logistika patří mezi nejčastěji outsourcované obory. Pro lepší terminologickou ucelenost je důležité definování pojmů zadavatel (klient) a poskytovatel. Poskytovatel bývá logistická společnost, jež poskytuje logistické služby. Zadavatelem je společnost, jež logistické služby poptává. (Vinš, 2012)

Webový zdroj Elogistika (2015) poznamenává, že pojem jako outsourcing se již stal součástí obchodního slovníku a vyvinuly se ve významné ekonomické techniky. Nicméně samotný proces a myšlenka outsourcingu má své zastánce a stejně tak odpůrce. Proto neexistuje jednoznačný závěr a doporučení ve prospěch či neprospěch outsourcingu a zůstává zde stále otevřená otázka, zda outsourcing skutečně představuje univerzální řešení interních problémů v logistice. (Elogistika, 2015)

### **3.3 Logistické společnosti – poskytovatelé logistických služeb**

Outsourcingu v logistice se věnují logističtí provideři, kteří se, jak už je zmíněno výše, dělí do několika druhů a v některých případech se jejich vymezení mohou překrývat či být zaměňována. Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s dílčími poskytovateli logistických služeb (providery), kdy je zde zaznamenán i koncept 1PL, který se ovšem netýká outsourcingu nýbrž insourcingu, nicméně pro kompletní představu a srovnání s ostatními druhy poskytovatelů jej autor přesto v této kapitole zmiňuje.

U logistických podniků, jež fyzicky poskytují v outsourcingu jednotlivé či kompletní logistické služby. V evropském společenství se logistické společnosti vyvinuly z původně

spedičních společností, jež okolo skladování a přeprav začaly své služby rozšiřovat o další funkce. (Stehlík & Kapoun, 2008)

Logistické společnosti jsou provideři, kteří poskytují logistické služby a působí v logistice. Jejich přesným místem bývají logistické řetězce, ve kterých nacházejí své klienty, jejichž logistické potřeby následně plní.

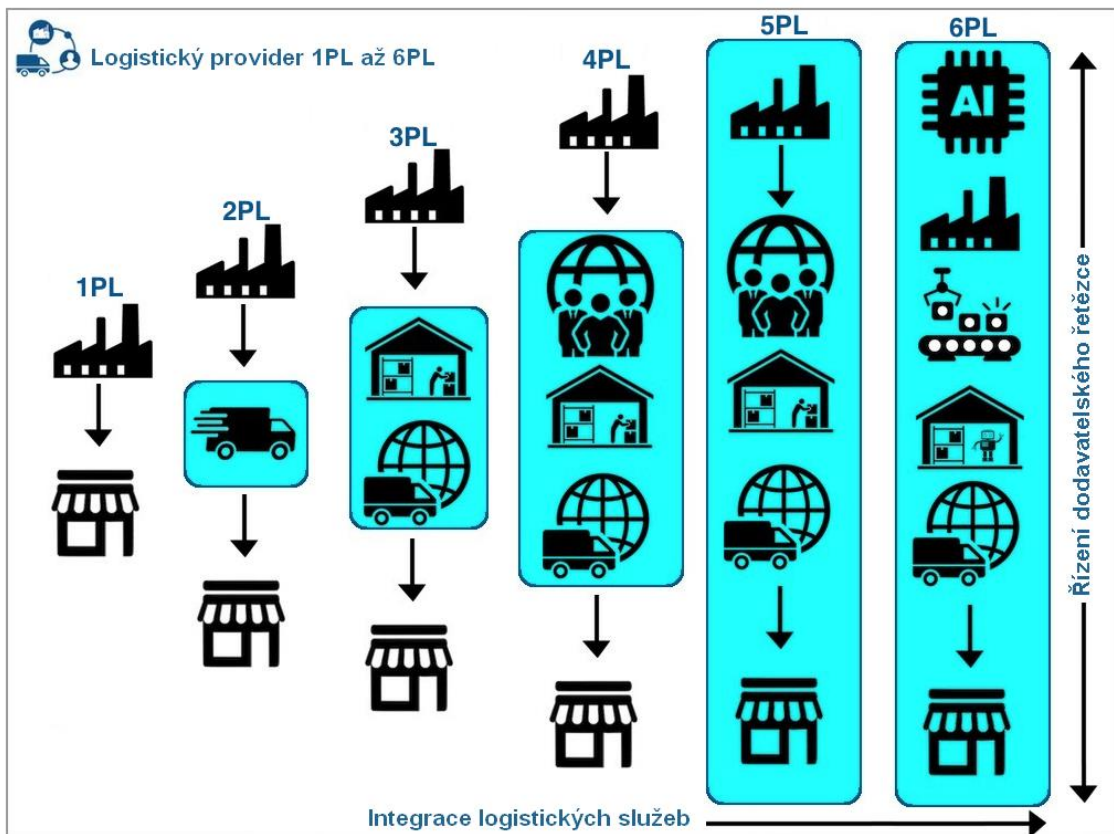
Trh poskytovatelů, jež nabízejí logistické služby, se za poslední desetiletí značně změnil. V rámci tohoto trhu došlo k mnoha akvizicím, zvýšila se konkurence, snížily se marže poskytovatelů a zvýšil se tlak na kvalitu poskytovaných služeb. Logistika se stala službou se značným obratem a nízkými zisky. (Pernica, 2005)

Poskytovatelé logistických služeb bývají podle Pernici (2005) specializované společnosti, jež se zapojují do logistických řetězců jakožto externí partneři poskytující individualizované služby na základě vlastního logistického Know-how. Poskytovatele logistických služeb lze z pohledu zdrojů rozdělit do několika následujících kategorií:

- Koncept 1PL představuje společnost, jež vykonává přepravu vlastními kapacitami a zdroji (jedná se o insourcing). Viz 3.3.1
- Poskytovatel 2PL, což představuje subjekty, jež vlastní zdroje k poskytování dané služby (přepravní automobily, sklady). Viz 3.3.2
- Poskytovatel Third Party Logistics (3PL) = společnosti nabízející komplexnější služby se nazývají 3PL poskytovateli, využívají jak své, tak externí zdroje v podobě 2PL poskytovatelů, jedná se o velkou část společností na trhu. Viz 3.3.3
- Poskytovatel Fourth Party Logistics (4PL), který by měl fungovat jako integrátor 3PL poskytovatelů a klientů (takových, kteří bývají součástí dodavatelského řetězce), měl by být nezávislý na zdrojích a zadavatelům (klientům) řídit celý logistický řetězec, v tomto případě se jedná o kompletní outsourcing logistiky. Viz 3.3.4
- Poskytovatel Fifth Party Logistics (5PL). Viz 3.3.5
- Poskytovatel LLP - Lead Logistics Partner. Pojem LLP představuje podle obou publikací outsourcing často celku vnějšího logistického systému klientské společnosti (tzv. inbound a outbound logistiky), a to na jediného logistického poskytovatele (partnera). Viz 3.3.6
- Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb. Viz 3.3.7 (Pernica, 2005)
- Poskytovatel 6PL představuje zapojení umělé inteligence do dodavatelských řetězců. Viz 3.3.8 ([AKLogisticsandSupplyChain](#), 2020)



Obr. 3: Logistický poskytovatel 1PL až 6PL



Zdroj: vlastní zpracování ze zahraničního zdroje AK Logistics and Supply Chain

Požadavky na poskytovatele jsou s přihlédnutím k strategickému charakteru poskytované služby relativně vysoké. Nejdůležitějším kritériem na poskytovatele, či na poskytovanou službu je spolehlivost. Penalizace za nedodání zboží mohou být zvláště u výrobních společností extrémně vysoké. V tomto případě ani nižší cena za méně spolehlivou službu by tyto náklady nepřevážila. Mezi další zmiňované faktory patří přiměřená cena za poskytované služby. Vzhledem k tomu, že logistické náklady obvykle tvoří poměrně vysoké procento celkové ceny zboží, je nutné logistické náklady minimalizovat. V posledních letech jsou z důvodu velké konkurence v oblasti poskytovatelů ceny trhem tlačeny dolů. Jednotlivé logistické služby jsou považovány za komoditní, a tedy dobře vzájemně porovnatelné. (Vinš, 2012)

Dalším kritériem volby poskytovatele řadí zadavatelé (klienti) velikost a finanční stabilitu poskytovatele, jeho zkušenosti se zadavatelským oborem, umístění skladů poskytovatele v případě outsourcingu skladování, geografické pokrytí, schopnosti sledovat zásilky v případě outsourcingu dopravy, technické vybavení a flexibilita poskytovatele či jeho firemní kultura. Outsourcingové projekty bývají dlouhodobého charakteru, proto může být

změna partnera časově i finančně náročná, a právě kvůli tomuto důvodu by měla být výběru poskytovatele věnována dostatečná péče. (Vinš, 2012)

### **3.3.1 Koncept 1PL**

Koncept 1PL představuje společnosti, které používají vlastní kapacity a zdroje (nákladní vozy, sklady, technologie atd.) k uskladnění a dodání zboží ke svým zákazníkům (spotřebitelům). Tento koncept byl v běžné praxi využíván až do konce 70. let, kdy si výrobní společnosti budovaly své vlastní vnitřní kapacity, aby byly schopny zvládnout veškeré přepravní, manipulační či skladovací činnosti. U tohoto konceptu se jedná konkrétně o odesílatele různých druhů produktů a zboží, který organizuje přepravu produktů do příslušných míst určení. Může se skládat ze dvou stran, které získávají z transakce prospěch (výrobce či dodavatel a zákazník, který produkt kupuje). Externí poskytovatelé logistiky se v některých případech využívaly pouze na přeshraniční a globální přepravy. (Median, 2019)

iThink logistics (2019) doplňuje, že při konceptu 1PL do celého procesu nejsou zapojeni žádní další prostředníci poskytovatelé. (iThinkLogistics, 2019)

Webový zdroj Systémy logistiky (2013) dodává, že tento koncept bývá hojně využíván i v současnosti. (SystemyLogistiky, 2013)

Viz obr. 3: Logistický poskytovatel 1PL až 6PL

Příklad: Výrobce vyrábí nástroje, které následně dodává pomocí vlastních vozidel přímo do prodejen.

### **3.3.2 Poskytovatel 2PL**

Prvním poskytovatelem logistických služeb v outsourcingu logistiky je 2PL poskytovatel.

Webový zdroj Median (2019) uvádí, že díky internacionalizaci nových konceptů řízení z 80. let 20. století, začal outsourcing logistických služeb směřovat k tomu, aby se společnosti zaměřily na své hlavní činnosti. Tím vznikl prostor pro poskytovatele služeb, kteří poskytují služby v rámci dopravy, manipulace nebo skladování. (Median, 2019)

V případě poskytovatelů 2PL se jedná o takové poskytovatele služeb, kteří poskytují své specializované logistické služby, a to zejména ve větší zeměpisné oblasti než v případě 1PL. U těchto poskytovatelů často existují smlouvy, které vymezují vztah mezi 2PL poskytovatelem a zákazníkem, dále upravují podmínky týkající se přeprav a s tím spojené další

povinnosti. Tyto smlouvy bývají krátkodobého charakteru. 2PL poskytovatelé využívají vlastních i externích logistických prostředků, jako např. nákladní automobily, vysokozdvizné vozíky, sklady apod. k přepravě, manipulaci s nákladem a během procesu skladování. (iThinkLogistics, 2019)

Logistika 2PL vznikla během průběhu globalizace a stoupajících trendů týkajících se tzv. lean managementu, pro bližší představu lze zmínit: kurýrní, expresní a balíkové služby (KEB), přepravní společnosti, skladové společnosti, námořní dopravci, letecké dopravci a poskytovatelé překladišť. (Median, 2019)

Zahraniční zdroj AK Logistics and Supply Chain (2020) uvádí, že se jedná především o takového poskytovatele, který vlastní dopravní prostředky. (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

Další zahraniční zdroj IThinklogistics (2019) doplňuje, že se používají především pro mezinárodní přepravy těžkého zboží. (iThinkLogistics, 2019)

Systémy logistiky (2013) dále poukazují na nejnižší způsob propojenosti mezi poskytovatelem logistických služeb a jejich uživatelem. (SystemyLogistiky, 2013)

Výrazným rozdílem mezi poskytovatelem 2PL a 3PL bývá skutečnost, že 3PL poskytovatel bývá vždy integrován do systému zákazníka (klienta), naproti tomu 2PL poskytovatel integrován nebývá a často pracuje na žádost ze strany zákazníka (např. KEB poskytovatelé). Dalším rozdílem mezi 2PL a 3PL poskytovatelem bývá specifikace a přizpůsobení služeb. 2PL poskytovatel obvykle bývá poskytovatelem standardizovaných služeb, zatímco 3PL poskytovatel bývá poskytovatelem služeb, jež jsou přizpůsobené dle potřeb zákazníků, což je možné díky dlouhodobé smlouvě, která bývá obvyklá na trhu 3PL. Dalším rozdílem tedy bývá trvanlivost smluv, kdy smlouvy s 3PL poskytovateli bývají dlouhodobé, zatímco smlouvy s 2PL poskytovateli mívají krátkou platnost.

Viz obr. 3: Logistický poskytovatel 1PL až 6PL

### **3.3.3 Poskytovatel 3PL**

O poskytovateli 3PL pojednává 4. kapitola, která se zaměřuje na jeho jednotlivé poskytované činnosti.

Pernica v publikaci Nováka (2011) tvrdí, že tito poskytovatelé bývají definováni jako poskytovatelé přepravních, skladových a dalších logistických služeb, které přebírají od klientské společnosti a přebírají jednotlivé procesy či jejich komplex. (Pernica, 2011)

Pernica v publikaci Nováka (2011) dále uvádí, že společně s poskytováním jednotlivých služeb se také zabývají podáváním informací o jednotlivých zásilkách, konsolidacích či dekonsolidacích zásilek apod., které bývají vytvořené klientovi tzv. na míru. Tyto činnosti poskytovatel logistických služeb zajišťuje sám či je sám provádí, a to s nákladovým přínosem pro klienta, přičemž zadavatel (klient) zastává pozici, kdy zadává poskytovateli příkazy). (Pernica, 2011)

V případě 3PL může jednat o následující individualizované služby:

- přepravní
- skladové
- poskytování informací o pohybu zásilek (Tracking & tracing)
- sdružování (konsolidace či kompletování zásilek)
- rozdělování (dekompozice zásilek)
- třídění a kompletace (přeměny dodávaného sortimentu zboží na sortiment, jenž objednávají odběratelé)
- převzetí celého logistického řetězce (Pernica, 2011)

A dále uvádí, že nabídka logistických služeb v České republice představuje následující logistické služby:

- balení
- konsolidaci zásilek
- pojištění
- celní deklaraci
- poradenství
- celní záruku
- sběrnou službu
- kompletaci
- přepravu v kontejnerech
- přepravu nebezpečného zboží
- přepravu nadgabaritních zásilek (nadrozměrných)
- expresní přepravu leteckého zboží

- přepravu zboží podléhajícího rychlé zkáze
- charterovou přepravu leteckého zboží
- sběrnou službu
- kompletaci
- celní sklad
- cross-docking
- elektronický sběr dat
- dobírku
- EDI
- tracking a tracing
- Just in time
- předmontáž (Pernica, 2011)

Pernica (2011) tvrdí, že pro poskytovatele 3PL bývá typická ucelená nabídka poskytovaných služeb a vlastní výbava v rámci logistické infrastruktury tedy vlastní dopravní síť či logistická centra. Poznává dále, že logistická centra bývají centrálními články, jimiž procházejí logistické řetězce mezi dodavateli a odběrateli a může v nich docházet k následujícím činnostem:

- dekompozice zásilek
- třídění zboží
- kompletace a konsolidace zboží
- může být místem poskytování služeb přidávajících hodnotu (co-packing, VAS) (Pernica, 2011)

Podrobnější vysvětlení v praktické části viz 4.7.2; 4.7.3; 4.7.6

Podle internetového zdroje Systémy logistiky (2013) bývá koncept 3PL poskytovatele v České republice využíván především středními a velkými společnostmi, automobilovými výrobci, ale též zahraničními podniky. (SystemyLogistiky, 2013)

Vymezení 3PL poskytovatele potvrzuje zahraniční zdroj AK Logistics and Supply Chain (2020), který 3PL vymezuje jako první řešení, které může zahrnovat outsourcing větší části dodavatelského řetězce. Poskytovatel 3PL může nabídnout integraci dodavatelského řetězce v následujících formách:

- doprava a spedice
- skladování včetně správy zásob

- balení a označování (etiketování) (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

Výrobce tedy může podle zahraničního zdroje outsourcovat veškeré přepravy, skladování, balení, a to na jedinou 3PL společnost. Dále uvádí, že většina 3PL poskytovatelů bývá flexibilní, takže má výrobce možnost si vybrat, jak velkou část logistického řetězce chce outsourcovat na poskytovatele 3PL. (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

Jelikož bývá logistika řazena mezi mladý obor, je proto důležité zaměřit se na vývoj 3PL poskytovatelů, kteří bývají mezi poskytovateli logistických služeb zastupováni v hojném množství.

Pernica v publikaci Nováka (2011) k vývoji 3PL poskytovatelů uvádí, že mohou vznikat ze systémových poskytovatelů, které mají rozvinutý rozsah zasilatelských služeb. Linií vývoje je možné sledovat:

- Od jednotlivých poskytovatelů, jež nabízejí všestranné výkony v rozsahu určitého produktového/ komoditního nebo oborového dopravního zaměření často na omezeném území, zákazníkům střední velikosti, na základě krátkodobých smluv.
- Přes specializované poskytovatele, kteří se zaměřují na specifické tržní oblasti, což může představovat omezený okruh zákazníků, kterým své služby mohou poskytovat dlouhodobě.
- Přes spojené poskytovatele, jež díky sdružením různorodých sil a prostředků mohou dosahovat až globálního pokrytí, a to při značné pružnosti poskytovaných služeb, mívají zákazníky velké velikosti ovšem často krátkodobě, působení bývá typické např. pro kombinovanou přepravu.
- Po systémové poskytovatele, kteří mohou dlouhodobě poskytovat služby jedinému silnému zákazníkovi, zákazník svému poskytovateli může postupně outsourcovat celý logistický systém. (Pernica 2011)

Pernica v publikaci Nováka (2011) dále zmiňuje, že prostřednictvím strategických uskupení mohou získávat poskytovatelé výhodu v podobě širokého geografického či až globálního rozprostření, a tím způsobené zvýšené pružnosti. (Pernica 2011)

Díky uzavírání strategických uskupení dojde k většímu pokrytí logistickými službami a také k lepší koordinaci a vytíženosti kapacit uvnitř strategických uskupení (např. uzavření

aliance mezi poskytovatelem logistických služeb v USA, Mexiku a České republice může vést k většímu pokrytí logistickými službami ve třech zmíněných zemích).

Pernica (2005) dále zmiňuje, že nabízené komplexní služby jediným poskytovatelem ve smyslu tzv. one-stop-shopping bývá ojedinělá. Dávání přednosti vztahům s větším počtem poskytovatelů vyplývá dle Pernici ze setrvačného myšlení managementu klientských společností. (Pernica, 2005)

Společnosti využívající outsourcing dávají přednost vztahům s více poskytovateli, nicméně v kapitole o společnosti HOPI je patrné, že existují i případy komplexních logistických služeb na jediného logistického poskytovatele. Poskytovatelé logistických služeb se proto snaží odlišit od konkurence a snaží se poskytovat takové služby, které je odliší od konkurenčních společností.

Vztahy s větším počtem poskytovatelů mohou podle Pernici v publikaci Nováka (2011) umožňovat porovnávání jejich výkonů, a tím se vyvarovat riziku v podobě vystavení jejich společnosti jen závislosti na jediném poskytovateli. Spojeným poskytovatelům mohou okolo zmíněných výhod globálního pokrytí a zvýšené pružnosti vyvstávat problémy koordinačního charakteru, problémy se strategickým řízením klientských řetězců během jejich globálního rozměru a problémy s vhodně zvolenými technologiemi pro tyto řetězce, což znamená, že v praxi lze jen obtížně hovořit o dosahování synergických efektů. (Pernica, 2011)

Pernica (2005) dále poznamenává že orientace na nákladové úspory pro outsourcingové koncepty na úrovni 3PL bývá diskutabilní. Za situace podobně vyrovnané nabídky jednotlivých logistických služeb může často docházet ze strany poskytovatelů se od konkurence odlišit pomocí tzv. služeb přidávajících hodnotu. V některých případech využívání těchto služeb bývá krátkodobé a zákazníci se často mění, což je dle Pernici v nesouladu s žádaným trendem k partnerským, dlouhodobým a systémovým vztahům. (Pernica, 2005)

Podrobněji o službách přidávajících hodnotu viz 4.7.6

Vývoj v předešlých desetiletích podle Pernici v publikaci Nováka (2011) dovedl přepravce ke snižování počtu zainteresovaných a spolupracujících poskytovatelů logistických služeb. Přesto ze stran klientských managementů bývá přednost dávana smluvním vztahům s větším počtem poskytovatelů, protože jim to umožňuje porovnávat jednotlivé výkony

poskytovatelů, a tím na ně následně vyvíjet tlak. Zároveň se přitom nevystavují společnosti riziku v podobě závislosti na jednom jediném poskytovateli. (Pernica, 2011)

Pernica v publikaci Nováka (2011) hodnotí, že vzhledem k situaci, kdy bývají portfolia logistických služeb víceméně vyrovnané/vyrovnána může docházet k rozšiřování nabídky poskytovatelů a začaly vznikat tzv. služby přidávající hodnotu (Value Add Services zkráceně VAS), které bývají motivovány především snahou odlišit se od ostatních poskytovatelů. Mezi služby přidávající hodnotu (VAS) lze zařadit:

- vychystávání, kompletace a balení
- logistické poradenství
- etiketování
- centrální skladování
- řízení zásob
- kontrola jakosti
- vyřizování zákaznických objednávek
- tracking & tracing
- konfekcionování
- řízení odvolávek
- fakturace a inkaso
- regálová služba
- call centrum (Pernica, 2011)

Dále pak mezi tyto služby mohou patřit následující:

- Production and assembly, jež představuje dokončovací montážní, kompletační či výrobní operace s výrobky, jako je tomu např. u elektroniky, kdy se u počítačů fyzicky konfigurují dle specifických požadavků trhu, případně jednotlivých zákazníků. Podobně pak pojem Kitting, který označuje kompletaci výrobku na bázi konkrétní zákaznické objednávky a expedici množství zboží uvedeného v objednávce, dále pak operace zahrnující skladování komponentů.
- Specialist or niche services, představuje službu vytvořenou tzv. na míru, a to pro určitou produkci, kde je potřeba neobvyklých technologií skladování, manipulace či přepravy.
- Time-define servies je služba, která podporuje dodávky Just In Time, či pro členitou organizaci předmontáže, a to zejména v automobilovém průmyslu.



- Co-packing – přibalování předmětů reklamního charakteru k výrobkům ve spotřebitelském balení, např. během promočních akcí pro maloobchod, obdobně Re-packing se týká přidávání dodatečné položky ke standardnímu spotřebitelskému balení jako bonus pro zákazníky, např. balení 2+1 aj., bývá prováděna v logistickém (distribučním) centru.
- Pre-retailing – příprava výrobků k okamžitému doplnění zboží do prodejních prostor prodejen maloobchodu, přenesená z maloobchodu do logistického (distribučního) centra poskytovatele 3PL. Maloobchod tímto způsobem předchází rozvozu zboží, operaci vybalování, přebalování, etiketování apod.
- Refurbishment se týká úprav či oprav výrobků, jež vrátil zákazník z důvodu nesplnění jeho očekávání či pro drobnou závadu.
- Packing returns – zpětné toky obalů k opakovanému použití nebo k recyklaci, zpětné toky přepravních prostředků např. pro potravinářské zboží, k čištění případně opravě či likvidaci.
- Inbound logistics – synchronizování toků surovin, komponentů a obalů pro výrobce na vstupní (zásobovací) části logistických řetězců, včetně akvizice, objednávek a kontroly zásob. (Pernica, 2011)

Pernica v publikaci Nováka (2011) správně dodává, že portfolio služeb bývá nejdůležitějším **faktorem** pro přepravce během výběru vhodného poskytovatele 3PL. (Pernica, 2011)

Podrobněji viz 4.7

Zahraniční zdroj iThink Logistics hodnotí z konceptů 1PL,2PL,3PL,4PL, 5PL a 6PL právě koncept 3PL jako ten nejznámější. Výhodou u poskytovatelů 3PL dle nich bývá to, že poskytují více, než pouze dopravu či doručení. 3PL poskytovatelé působí na logistickém sektoru už relativně dlouhou dobu. Tato logistika často splňuje technické požadavky klientů a **šetří finanční prostředky**. Snižuje nejen požadavky na vrácení produktu, ale též pomáhá snižovat náklady na zásoby. Při využití tohoto konceptu logistiky existuje nízký závazek kapitálu společnosti využívající outsourcing. V případě, že chce společnost outsourcovat svou logistiku na poskytovatele 3PL, nemusí se starat o údržbu a správu inventáře, což nejen šetří finanční prostředky, ale snižuje také kapitálové závazky. 3PL poskytovatelé disponují svými vlastními systémy řízení a dopravy, jež snižují celkové náklady na údržbu (iThinkLogistics, 2019)

Viz obr. 3: Logistický poskytovatel 1PL až 6PL

### 3.3.4 Poskytovatelé 4PL

Dle autorů Růžičky (2001) a Pernici v publikaci Nováka (2011) koncept označuje logistickou společnost – manažera či **kontrolora**, jež integruje logistický řetězec (supply chain) a nabízí vysoce komplexní službu, která zahrnuje analýzu, projektové řešení, uskutečnění a převzetí řízení logistického řetězce klientské společnosti, či převzetí logistických řetězců většího počtu klientů, a to z různých oborů, a přitom vystupovat jako tzv. neutrální integrátor, jež se zabývá propojováním a sladováním činností řady zainteresovaných specializovaných poskytovatelů (ICT specialistů, poradenských společností atp.). (Pernica, 2011; Růžička, 2001)

Jde tedy o strategické seskupení, které je vedené tímto integrátorem, jehož hlavní orientací je řízení vztahů, v nichž propojuje zdroje, kapacity a technologie, které vlastní, se zdroji, technologiemi a kapacitami zainteresovaných specialistů.

*„Tento název byl poprvé užit poradenskou společností Andersen Consulting (Nyní Accenture) (byl registrován jako chráněná značka roku 1996).“* (Pernica, 2005, s. 1063)

Podle správného tvrzení autorů Pernici (2005), Pernici v publikaci Nováka (2011) a Růžičky (2001) poskytovatel 4PL poskytuje komplexní a individualizované řešení, přičemž outsourcingový návrh realizuje v následujících krocích:

1. Sladění podnikatelských strategií všech partnerů, kteří se účastní na integrovaném logistickém řetězci klienta => krok tzv. přehodnocování.
2. Integrace nákupu, zásobování distribuce a podpory prodeje uceleného řetězce => krok tzv. transformace.
3. Přebudování řetězce ze strany integrátora se zapojením specializovaných poskytovatelů služeb => krok tzv. implementace.
4. Převzetí provozu řetězce společně s převzetím odpovědnosti za jeho řízení => krok tzv. provoz. (Pernica, 2005; Pernica, 2011; Růžička, 2001)

Autoři Pernica v publikaci Nováka (2011) a Růžička (2001) se dále shodují na tom, že na rozdíl od outsourcingových konceptů na úrovni 3PL koncepty na úrovni 4PL bývají zaměřeny na tvorbu hodnot pro klienta (tj. pro klientovy zákazníky), v každém článku a fázi klientova logistického **integrovaného** řetězce (supply chain). V důsledku toho bývají efekty v podobě:

- rostoucích výkonů, a to v celém rozměru logistického řetězce, což by mělo vést k lepší kvalitě dodavatelských služeb, k vyšší úrovni služeb zákazníkům a k lepší dostupnosti produktů
- úspory z rozsahu poskytovaných služeb a dále k plnému sladění procesů v rámci řetězce, což může vést ke snížení provozních nákladů
- zmenšení zásob a z toho plynoucí zrychlení cash-flow, projevujících se snížením provozního kapitálu
- zmenšení potřeby skladových či dopravních kapacit a redukce informační náročnosti, což může vést ke snížení fixních aktiv klienta a následně možnosti více investovat do klíčových kompetencí (**hlavních činností**) jako výroby, prodeje, marketingu či vývoje atd. (Pernica, 2011; Růžička, 2001)

Pernica v publikaci Nováka (2011) upozorňuje, že vymezení týkající se poskytovatele 4PL zní následovně: „*Poskytovatelé 4PL kombinují svou vlastní logistiku materiální a nemateriální suprastrukturu (technické prostředky a zařízení), budovy a komunikace, pracovníky a know-how apod.) se suprastrukturou jiných poskytovatelů s využíváním veřejné infrastruktury.*“ (Pernica, 2011, s. 362)

Zahraniční zdroj AK Logistics and Supply Chain (2020) hodnotí poskytovatele 4PL jako takové řešení logistiky, které se týká nezávislého či neutrálního vedoucího poskytovatele logistiky, který účinně působí jako agent. Poskytovatel 4PL může kontaktovat a koordinovat jednu či více společností poskytujících služby 3PL s cílem poskytovat a přizpůsobovat nejlepší možné služby pro klienta, takže mimo 3PL poskytovatele koordinuje také své klienty, proto bude 4PL zahrnovat výhody spjaté s poskytovateli 3PL, ale také dále zahrnovat:

- projektový management, získávání a projednávání
- logistické strategie a jejich analýzy
- nestranné servisní poradenství
- jedno kontaktní místo (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

Stejně jako u 3PL poskytovatele i u poskytovatelů 4PL je důležitý jejich vývoj, ke kterému Pernica (2005) uvádí, že pojem 4PL se začal vyvíjet z toho důvodu, že 3PL poskytovatelé zejména postrádají technologie a strategické řízení, jimiž by byli schopni ovlivnit celý řetězec a skutečně sjednocení procesů v logistickém řetězci – jejich silná stránka spočívá ve skladování, distribuci a dalších činnostech, kde jsou schopni dosahovat jednorázových zlepšení, nicméně nejsou schopné přinášet zlepšení nepřetržitá (kontinuální). 3PL

poskytovatelé mohou málokdy nabídnout nejlepší kombinaci informačních technologií, dopravních a skladovacích služeb, a to ať už vlastních či s pomocí subdodavatelů, s nimiž mají úzké vztahy. Naproti tomu konzultanti bývají v hledání nejlepších dodavatelů v každé kategorii více nezávislí a díky tomu jsou schopni integrovat takovým způsobem, aby dosáhli optimálních výsledků. (Pernica, 2005)

Vzhledem k tomu, že společnost Accenture je tvůrcem konceptu 4PL, tak za zmínku stojí i názor tohoto tvůrce na současný stav poskytovatelů 4PL. Dle jejich názoru *„mnoho těch, kteří spěchali, aby se prohlásili za poskytovatele 4PL, nikdy nečetlo uvedenou definici, nebo ji nepochopilo, nebo se rozhodlo ignorovat ji kvůli dosažení rychlého zisku. Například termín 4PL nebyl nikdy myšlen tak, aby znamenal „být hlavním kontraktorem“ nebo „řídít uživatelem sdílenou síť“, ani se nejedná o integrování služeb přidávajících hodnotu jako kompletace či označování k základní nabídce poskytovatele logistických služeb, anebo o kombinování standardních IT řešení s logistickými službami.“* (Pernica, 2005, s. 1065)

Nicméně Pernica (2005) zmiňuje, že ve vymezení konceptu ze strany Accenture se jednalo o to, aby integrátor, jenž sdružuje kapacity, zdroje a technologie vlastní a ostatních organizací navrhoval, vytvářel a vykonával komplexní supply chain řešení, tedy *„aby jednotka mimo organizaci, která sdružuje a integruje kapacity jiných organizací, dosáhla transformační efektivity, jaká není dosažitelná samotnou organizací.“* (Pernica, 2005, s. 1066)

Klienti tak podle názorů Pernici (2005) očekávali outsourcingového partnera, jenž by měl být připraven převzít strategickou roli a sdílet vyplývající prospěch či rizika. Nicméně poskytovatelé 3PL, jež zneužili termín 4PL, jsou pouze se značnými problémy schopni zajišťovat služby bez vydání investic, jež k nim bývají nutné, bez potřebného lidského kapitálu a potřebných finančních zdrojů. (Pernica, 2005)

Tito poskytovatelé často namísto splnění nákladových očekávání klientů naopak účtovali zveličené částky za outsourcingované řízení řetězců. Nicméně i přes zneužití konceptu 4PL poskytovateli 3PL a problémy zmíněné výše je nyní dle Accenture pro poskytovatele 4PL příznivá situace, protože pokud má být v nynějším ekonomickém klimatu udržena ziskovost, potom je třeba docílit **podstatných** a rychlých úspor nákladů, ale obvyklé příležitosti k nim již byly vyčerpány. Podmínkou ale bývá užití tzv. mnohonásobného zákaznického modelu, který může představovat odklon od příliš specifických modelů orientovaných jen na jednoho zákazníka. (Pernica, 2005)

Poznámka dle Accenture role tzv. control room, jako výkonného řídicího orgánu a mozku 4PL poskytovatele, vytváří šance k novým možnostem kariéry v logistice, představuje výzvu pro odborníky, aby propůjčili znalosti kolektivnímu úsilí. (Pernica, 2005)

Zahraniční zdroj iThink Logistics (2019) doplňuje, že tito poskytovatelé často mívají smlouvy s mnoha logistickými službami 3PL poskytovatelů, s nimiž udržují neutrální vztahy a poskytují jim zpětnou vazbu. 4PL poskytovatel se stává velkým tématem v logistickém sektoru. Poskytovatelé obvykle díky své nezávislosti bývají schopni zefektivnit logistické procesy více než ostatní poskytovatelé. (iThinkLogistics, 2019)

Tomáš Moravec (Supply Chain Manager Fresh MAKRO C&C ČR) poznamenává, že poskytovatel 4PL nemusí sám provozovat veškerou z uvedených služeb, nicméně musí mít zkušenosti klienta. Účelem bývá převzetí plné zodpovědnosti za logistický řetězec klienta a za jeho optimalizaci. 4PL poskytovatel by tedy měl fungovat jako jakýsi systémový integrátor. (SystemyLogistiky, 2013)

Výběr 4PL poskytovatele vychází podle Pernici v publikaci Nováka (2011) z jiných kritérií než v případě výběru poskytovatele 3PL. Mezi tato kritéria nejčastěji patří:

- připravenost ze strany poskytovatele k týmové spolupráci
- zkušenosti poskytovatele týkající se řízení změn v podnikových strukturách organizace
- schopnost poskytovatele koordinovat činnost dalších zainteresovaných poskytovatelů logistických služeb
- přítomnost poskytovatele na globální úrovni a globální dostupnost jeho služeb (globální přítomnost poskytovatele může být jen virtuální, jedná se o zajištění fyzických procesů ve skladování a dopravě)
- poskytovatelova síla pozice jako integrátora v rámci technologie a využívání externích kapacit a zdrojů
- schopnost provádět reengineering logistických procesů, technologickou integraci a racionalizovat vedení lidských zdrojů prostřednictvím poskytovatele
- a především schopnost poskytovatele definovat strategii, jež se týká klientova Supply Chain a jež odpovídá světové úrovni (Pernica, 2011)

Tento model někdy bývá označován dle internetového zdroje Systémy logistiky (2013) jako budoucnost outsourcingu. Podle odborných diskuzí se jedná o nejužší možnou formu partnerství, v kterém poskytovatel přebírá kompletní optimalizaci celého logistického řetězce. Podle tvrzení Tomáše Moravce (Supply Chain Manager Fresh MAKRO C&C ČR)

se poskytovatele 4PL na rozdíl od 3PL poskytovatelů mají zaměřovat na Total Supply Chain management. (SystemyLogistiky, 2013)

S přihlédnutím k tomu, že společnosti poskytující 4PL mívají jako typické zákazníky společnosti globálních rozměrů s objemem zásilek ve stovkách, někdy až tisícovkách zásilek měsíčně, neexistuje na českém trhu mnoho společností, jež by 4PL mohly využít. V souvislosti s tímto modelem bývají nejčastěji nepřesně zmiňovány společnosti DHL, UPS, EXL Service, BDP International, ale taktéž poradenské společnosti Deloitte, CPCS, ORTEC a Accenture. Někdy bývá koncept 4PL chápán jako marketingový tah, díky kterému je možné se co nejvíce zviditelnit. (SystemyLogistiky, 2013)

### **Spolupráce s poskytovatelem 4PL**

Spolupráce s poskytovatelem 4PL obvykle dle webového zdroje Systémy logistiky začíná zpracováním vlastního logistického modelu a poradenstvím. Těžiště činnosti bývá orientováno na výsledek svěřené činnosti. 4PL poskytovatel z pověření klienta může koordinovat více poskytovatelů 3PL. Mezi oběma podniky (poskytovatelem a klientem) bývá vytvořena oboustranná závislost na úspěch zvolené strategie, obě zainteresované strany pracují na základě vzájemné důvěry a partnerství. (SystemyLogistiky, 2013)

Podle internetového zdroje Systémy logistiky (2013) se spolupráce s poskytovatelem 4PL dostává z hlediska zájmu zákazníků na přední místa, a to především velkých společností. Důležitá v tomto případě bývá nezávislost poskytovatele, který v ideálním případě nemusí služby vůbec realizovat a pokud ano, bývá často nucen využívat služeb konkurenčních podniků. Možná právě to je důvodem, že se 4PL v případě logistických společností obtížným způsobem realizuje. Vzhledem k tomu se dominantní postavení 4PL v logistice může jevit jako nepravděpodobné. Oproti tomu se však na druhé straně může pro některé klienty jednat o správné řešení (např. pro složité obchodní modely, které zahrnují globální nákup a vícekanálový odbyt). S přihlédnutím k náročnosti na investice a know-how bývá 4PL koncept vhodný pouze pro dlouhodobé vztahy poskytovatele služeb a klienta. (SystemyLogistiky, 2013)

Nicméně chápání modelu 4PL bývá v České republice různé a pohybuje se někde mezi nezávislým poradenstvím, při kterém poskytovatel sám služby nerealizuje, a modelem, v kterém poskytovatel kromě poradenství koordinuje 3PL podniky. V některých případech využívá konkurenčních společností nebo dokonce může jít o logistické poskytovatele, kteří vlastní fyzické prostředky. V praxi se 3PL poskytovatelé, kteří disponují

fyzickými prostředky, nepřesně považují za poskytovatele 4PL, i když právě nevlastnění fyzických prostředků bývá často definováno jako základní podmínka modelu 4PL. (SystemyLogistiky, 2013)

David Růžička ze společnosti Wakestone Logistics uvádí, že výklad 4PL poskytovatelů není v praxi jednotný a kompetence 4PL integrátora často bývají posouvány směrem k 3PL, nicméně základem 4PL poskytovatele (integrátora) nebývá logistika ale management. (SystemyLogistiky, 2013)

V praxi může docházet k situaci, kdy poskytovatelé 3PL nabízejí svým klientům služby, které bývají schopni zajistit svými zdroji či technologiemi (klasické služby 3PL) a i služby partnerských a větších poskytovatelů služeb, kteří mohou být vhodnějším řešením pro daná obchodní prostředí. Výsledkem bývá snaha o poskytnutí komplexnějších služeb pro konečné zákazníky, které co nejlepším způsobem odrážejí požadavky daných trhů a odvětví. (SystemyLogistiky, 2013)

3PL poskytovatel by měl být orientován jen na provozní část dodavatelského řetězce, zatímco poskytovatel 4PL má dle Prose pozici konzultanta, jenž navrhuje optimální řešení a prostřednictvím 3PL poskytovatelů je realizuje. (SystemyLogistiky, 2013)

4PL bývá v běžném provozu chápána jako vyšší stupeň 3PL, ve kterém bývá poskytovatel zasvěcen do vnitřních procesů podniku, a to na přebírání zboží z výrobních linek po jejich ukládání do regálů na prodejnách. S podobným modelem bývá možné se setkat v některých automobilkách. (SystemyLogistiky, 2013)

Tomáš Moravec (supply chain manager fresh MAKRO C&C ČR) uvádí zkušenosti, kdy 3L poskytovatel přibere činnost od svého klienta (např. řízení zásob či celní deklaraci) a službu přejmenuje na 4PL. Na druhé straně však uvádí také zkušenost, kdy byla poskytována celá návazná před- a po-výrobní logistika pro výrobní společnost na vysoké úrovni, a to bez toho, aby se poskytovatel logistických služeb nazýval 4PL poskytovatelem. Toto tvrzení doplňuje Jan Kučera (jednatel společnosti BOHEMIA CARGO), který dodává, že 4PL poskytovatel podle jeho chápání tohoto pojmu obvykle zmapuje současný stav logistiky u klientů, navrhne klientům projektové řešení, řídí logistické řetězce klientů a současně koordinuje a propojuje jednotlivé realizační společnosti a specialisty (např. dopravce, skladovatele apod.). (SystemyLogistiky, 2013)

Viz obr. 3: Logistický poskytovatel 1PL až 6PL

V případě 4PL poskytovatele se jedná o takového poskytovatele logistických služeb, který integruje logistický řetězec a nabízí komplexní službu zahrnující projektové řešení a poradenství při uskutečnění a řízení logistického řetězce klienta, nebo logistických řetězců většího počtu klientů třeba i z různých oborů, a přesto vystupovat jako neutrální koordinátor.

To znamená, že poskytovatel 4PL nesmí disponovat žádnými přepravními, skladovacími a dalšími kapacitami pouze know-how, a to z toho důvodu, protože kdyby měl vlastní kapacity, potom upřednostňoval použití vlastních kapacit před použitím kapacit konkurence, což by vedlo ke ztrátě neutrality a zanikl by smysl 4PL poskytovatele tedy poskytnout nejlepší možné řešení pro klienta. Těžištěm 4PL poskytovatele tak není logistika, ale management.

Dále by měl být v kontaktu s větším počtem 3PL poskytovatelů a ty koordinovat a poskytovat jim zpětnou vazbu. V závislosti na vztahu s větším počtem 3PL poskytovatelů vytvářet komplexní a individualizovaná řešení pro své klienty, kteří jsou zapojeni v logistickém řetězci. Vzhledem ke spolupráci s poskytovateli 3PL tak výhody poskytovatele na úrovni 4PL zahrnují logistické strategie a jejich analýzy, nestranné servisní poradenství a centralizované kontaktní místo.

Mnoho společností koncept 4PL zneužilo, a to především poskytovatelů 3PL, což však je v rozporu s podstatou 4PL (vyvrácení neutrality). 4PL poskytovatel bývá vhodnou volbou pro dlouhodobé vztahy (partnerství) v případech, kdy nestačí poskytovatel 3PL. Hranice mezi 4PL a 5PL se často překrývají a bývají zaměňována, ovšem rozdíl mezi 3PL a 4PL poskytovatelem je právě ve vlastnictví kapacit. Důležitou součástí 4PL poskytovatelů je vzhledem k požadované neutralitě potom tzv. průhlednost veškerých činností.

### **3.3.5 Poskytovatel 5PL**

Dalším konceptem po 4PL je dle zdrojů 5PL, který zahrnuje takové poskytovatele, kteří na své aktivity uplatňují zejména své know-how a jež kombinují jen cizí kapacity, zdroje a technologie. Tito poskytovatelé obvykle fungují jako virtuální poskytovatelé logistických služeb a používá se pro ně označení Fifth Party Logistics (5PL). (Pernica, 2005)

Nicméně v případě 5PL poskytovatele se podle webového zdroje Median (2019) jedná o relativně nový koncept, a proto tento termín dosud není ustálen. Poskytovatel 5PL by se měl ve své podstatě zaměřovat na získání vyšší úrovně využití dostupných zdrojů a spolupráce



v různých oborech. Cíl by měl být dosažen tím, že poskytovatelé 5PL agregují požadavky poskytovatelů 3PL a dalších na hromadný objem, aby s přepravními společnostmi vyjednali výhodnější sazby. (Median, 2019)

*„Hranice mezi pojmy Fourth Party Logistics Provider a Fifth Party Logistics Provider je v praxi nejasná: například atributy Fifth Party Logistics Provider bývají velmi často připisovány již Fourth Party Logistics Provider. Interpretace obou pojmů se mnohdy i velmi vzdalují od smyslu původních definic.“* (Pernica, 2005, s. 1064)

Zahraněční zdroj AK Logistics and Supply Chain (2020) uvádí, že poskytovatel 5PL zahrnuje plně integrované logistické řešení, které zahrnuje celý dodavatelský řetězec, a to od jeho začátku až do konce prostřednictvím více externích poskytovatelů logistických služeb. Integrace musí být dosaženo aplikací IT řešení, aby mohla být zajištěna úplná viditelnost v celém dodavatelském řetězci v reálném čase. Poskytovatel 5PL by musel kontrolovat celý dodavatelský řetězec, a to bez ohledu na to, kolik různých poskytovatelů logistických služeb do něj bylo zapojeno. Se zaměřením na technologii bývá řešení outsourcingu poskytovatelem 5PL nejvhodnější pro elektronický obchod. (AKLogisticsandSupplyChain, 2020)

Autoři Bumstead (2002), Pernica (2005) a Pernica v publikaci Nováka (2011) se shodují na výstižném tvrzení, podle kterého poskytovatel logistických služeb dokáže optimalizovat integrovaný logistický řetězec klienta, kterým je např. velký automobilový výrobce, v takovém případě, kdy bude mít poskytovatel logistických služeb interní znalosti jeho zákaznických a dodavatelských struktur, podnikové i nadpodnikové organizace, datových struktur, komunikačních a informačních technologií atd. K tomu musí sám být pro klienta tzv. průhledný (Bumstead 2002; Pernica, 2005 Pernica, 2011)

Dalším problémem bývá odpovědnost, protože 4PL ani 5PL poskytovatelé nebývají schopni za klienta převzít plnou odpovědnost, která v případě selhání dodávek a následného přerušení výroby zůstává na klientovi. Zkušenosti však dle Pernici ukazují, že zákazníci, kteří mívají komplexní dodavatelské a zákaznické struktury outsourcují řízení svých logistických řetězců jen málokdy, jelikož je považují za klíčovou kompetenci. (Pernica, 2005)

V případě že poskytovatelé 4PL a 5PL nemívají vlastní logistickou síť potom mívají trvalé problémy se získáváním přístupu k cizím sítím, což představuje dle Pernici (2005) zásadní problém. Tyto problémy dotlačily řadu 4PL poskytovatelů k budování vlastních logistických sítí. Poukazuje se též na případy selhání spolupráce mezi poskytovateli 3PL

a integrátory. Vlastní prostředky, kterými disponuje poskytovatel mohou představovat zdroj jistoty, takže ačkoliv odborné diskuze hodnotí udržování vlastních logistických sítí 3PL poskytovatele jako typickou nevýhodu, tak z hlediska zákazníků představuje přednost, a to zejména z hlediska možnosti využívání těchto kapacit v případě špiček. Budoucnost pak patří spíše poskytovatelům, jež disponují vlastními fyzickými prostředky. (Pernica, 2005)

Stejně jako ve dvou předešlých případech je i zde důležité se zaměřit na historický vývoj.

Bumstead (2002) výstižně tvrdí, že se praxe koncem 90. let 20. století vyvíjela jiným směrem, tedy že se rychlé akcelerace poskytovatelů 4PL a 5PL nenaplnily, a to ani dosud, z řady příčin. Primárním důvodem je to, že jsou poskytovatelé 4PL a 5PL na logistickém trhu teprve od druhé poloviny 90. let 20. století, a proto jsou na trhu poměrně krátkou dobu. Jako noví poskytovatelé logistických služeb se pak nemohou prosadit v takových zakázkách, jež jsou založené na důvěře, kterou si zasílatelé a poskytovatelé 3PL měli možnost vybudovat. V případě virtuálních poskytovatelů je získávání důvěry značným problémem. (Bumstead, 2002)

Pernica (2005) a Bumstead (2002) dále uvádí tvrzení, že dle kritických názorů se praví 4PL a 5PL poskytovatelé v současné Evropě vůbec nevyskytují, protože poskytovatelé, jež se vydávají za 4PL poskytovatele bývají tradiční zasílatelé a poskytovatelé 3PL, kteří rozšířili portfolio nabízených služeb, takže v něm nyní nechybí ani organizování či řízení klientských logistických řetězců. Z tohoto tvrzení vyplývá, že mnozí 3PL poskytovatelé na trhu nabízejí podobné služby jako 4PL poskytovatelé, navíc mívají značný náskok ve zkušenostech. Dále poskytovatelům 4PL a především pak 5PL doposud chybělo porozumění logistickým procesům i správná strategie. (Bumstead, 2002; Pernica, 2005)

Pernica (2005) varuje: „*Uvědomme si, že nabídka služeb například na úrovni 5PL může pocházet také z poradenské firmy nebo ze společnosti působící v oblasti informačních a komunikačních technologií*“ (Pernica, 2005, s. 1065)

Autor Pernica (2005) a Pernica v publikaci Nováka (2011) upozorňuje, že poskytovatelům 4PL a obzvláště pak 5PL často nezbyde, než průběžně sledovat logistický trh a vyhledávat v něm nejvýhodnější nabídky poskytovatelů jednotlivých služeb, což může vést k tzv. sklouzávání do polohy tzv. logistické cenové agentury pro své klienty, jenž tuto činnost mohou zvládnout mnohdy lépe. (Pernica, 2005; Pernica, 2011)

Pernica (2005) dále varuje „*Vlastní prostředky poskytovatele mohou být zdrojem jistoty, takže – navzdory odborným diskusím, které hodnotí udržování vlastní logistické sítě poskytovatelem 3PL jako jeho obzvláštní nevýhodu – se zákazníkům jeví jako přednost, a to hlavně z hlediska disponibility kapacit v obchodních špičkách.*“ (Pernica, 2005, s. 1065)

Viz Obrázek č.: Logistický poskytovatel 1PL až 6PL

Hranice mezi pojmy 4PL a 5PL bývají více nejasné, než v případě hranic mezi 3PL a 4PL. Poskytovatel 5PL stejně jako 4PL nevlastní žádné přepravní kapacity, zdroje nebo technologie a disponuje především svým know-how. Stejně jako u poskytovatele 4PL by měl používat více externích poskytovatelů logistických služeb. Integrace by měl dosahovat pomocí IT technologií z toho důvodu, aby bylo možné dosáhnout viditelnost (průhlednost) v celém logistickém řetězci v reálném čase. Měl by dále kontrolovat celý dodavatelský řetězec, a to bez ohledu na počet zapojených poskytovatelů logistických služeb. Pro poskytovatele na úrovni 5PL je důležité mít interní znalosti, které se týkají jeho klientů a dodavatelských struktur, jejich komunikačních, informačních a datových struktur atd.

### **3.3.6 Poskytovatel LLP**

Vedle pojmů jako poskytovatel 3PL, 4PL a 5PL se podle obou publikací Pernici (2005; 2011) využívá také pojem vedoucí poskytovatel logistických služeb Lead Logistics Provider nebo též vedoucí logistický partner - Lead Logistics Partner. Setkat se s tímto poskytovatelem bývá možné např. v automobilovém průmyslu (automotive). (Pernica, 2005; Pernica, 2011)

Pojem LLP představuje podle obou publikací outsourcování často celku vnějšího logistického systému klientské společnosti (tzv. inbound a outbond logistiky), a to na jediného logistického poskytovatele (partnera), jež se angažuje v analyzování, projektovém řízení, realizaci a řízení logistických řetězců veškerých klientových výrobních závodů současně s vzájemným sladováním řetězců. Rozsah činností je tedy srovnatelný s poskytovateli 4PL, ovšem LLP poskytovatel disponuje vlastní logistickou suprastrukturou a Pernica doplňuje, že mimo to také disponují vlastním odborným personálem. Vedoucí poskytovatel logistických služeb se tedy od 4PL poskytovatele liší vlastní logistickou sítí. (Pernica, 2005; Pernica, 2011)

Autor Pernica v obou publikacích (2005, 2011) uvádí, že u částí logistických řetězců klienta se vedoucí logistický partner (LLP) angažuje v:

- Řízení dodavatele klientových výrobních závodů, zpracovávání informací pro dodavatele současně s propočítáváním frekvencí dodávek.
- Optimalizování a provázení přeprav mezi dodavateli a klientovými závody, jež se zaměřují na výrobu, dalo by se tvrdit, že řídí zainteresované dopravce.
- Konsolidování dodávek, a to od různých dodavatelů a v případě potřeby, provozování skladů a cross-dockových center umístěných mezi závody dodavatelů a klientských závodů. (Pernica, 2005; Pernica 2011)

Dále pak u distribučních částí řetězců klienta se vedoucí logistický partner angažuje v:

- řízení vztahů se zákazníky klienta
- optimalizování a provádění přeprav tzv. house to house („z domu do domu“) mezi závody zaměřenými na výrobu a distribučními centry a prodejci (zákazníky), případně zajišťování funkce operátora orientovaného na multimodální dopravy nebo provozování distribučních center
- zajišťování ostatních logistických či technických služeb
- zajišťování služby pojišťování a řízení rizik (Pernica, 2005; Pernica, 2011)

A konečně u obou částí řetězců klienta se vedoucí logistický partner potom angažuje v:

- kontrolování procesů z pohledu dodržování dodacích lhůt, sledování kvality procesů nebo provádění finanční kontroly procesů a podávání hlášení (Pernica, 2005; Pernica, 2011)

Klienti využívající outsourcing v podobě LLP podle obou publikací Pernici (2005; 2011) obvykle očekávají přínosy spojené s optimálním průběhem procesů a snížení logistických nákladů, snížení škod, zlepšení **stupně** dodavatelských služeb, zkrácení dodacích lhůt atd. V neposlední řadě potom snížení počtu dodavatelů a poskytovatelů služeb, a s tím spojené následné úspory nákladů na administrativu. (Pernica, 2005; Pernica 2011)

V případě LLP se jedná o takového poskytovatele, který je podobný jako poskytovatel 4PL, ovšem jelikož disponuje vlastními logistickými sítěmi, nemůže být prokazatelně neutrální, a to právě z toho důvodu, že raději vytyčí své vlastní kapacity před vytyčením kapacit konkurence. Vedoucí logistický poskytovatel bývá jediným logistickým poskytovatelem klienta a angažuje se v analyzování, projektovém řízení, realizaci a řízení klientových logistických řetězců, a to všech klientových výrobních závodů. Současně s tím se stejně jako poskytovatel 4PL zabývá vzájemným sladováním řetězců.

### 3.3.7 Poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb

K postavení těchto poskytovatelů na trhu uvádí Pernica (2005) a Pernica v publikaci Nováka (2011), že je dáno trendem dlouhodobého charakteru vymezenému na:

- zmenšování velikosti zásilek
- zvyšování nároků na rychlost dodání
- k růstu mezinárodní přepravy zásilek (Pernica, 2005; Pernica, 2011)

Pernica v publikaci Nováka (2011) uvádí, že místo pro jejich uplatnění se naskytlo v důsledku marketingových rozhodnutí dodavatelů z konkurenčních důvodů umožnit konečným zákazníkům a klientům objednávky malého množství až jednotlivých kusů výrobků, k jejichž dodávkám nebylo potřeba využívat kontejnery, ucelené palety, kamiony nebo železniční vozy tedy již existujících tradičních služeb a technologie poskytovatelů logistických služeb. (Pernica, 2011)

#### **Obvyklý rozsah poskytovaných služeb:**

- místní či vnitrostátní doručování zásilek, dokumentů a dopisů (během místního doručování se může jednat o doručování s omezenou hmotností)
- mezinárodní doručování zásilek, dokumentů a dopisů, které nepodléhají celnímu řízení, doručování zboží, jež podléhá celnímu řízení (náhradních dílů, hotových výrobků atd.)
- import zásilek, zboží a dokumentů, které jsou nevyplacené
- zaručené a časově diferencované doručování
- doručování tzv. door to door („z dveří do dveří“)
- vyzvednutí ve sjednané době
- forma pravidelného vyzvedávání
- balení zásilek
- pojištění
- celní odbavování zásilky v zemi odesílatele i příjemce
- potvrzení o doručení zásilky
- doprovod zásilky kurýrem
- doručování rozměrných a těžkých zásilek
- pronájem nákladních letadel pro těžké či rozměrné zásilky
- přeprava nebezpečného zboží
- telefonické, e-mailové či internetové služby při objednávání, kalkulacích ceny a doby přepravy či při sledování zásilky (Pernica, 2005)

Pernica (2005) rozšiřuje informace o utváření tří kategorií poskytovatelů těchto služeb v oblasti České republiky, a to během 90. let 20. století na následující kategorie:

- **První kategorie** bývá tvořena kurýrními službami orientovanými na expresní doručování dokumentů či dopisů a zásilek malých rozměrů na území malých měst či aglomerací.
- Do **druhé kategorie** obvykle spadají expresní balíkové služby, jež se orientují na zásilky o hmotnosti 30-50 kg. U této kategorie existuje největší konkurence. Tyto poskytovatelé působí celostátně.
- **Třetí kategorie** bývá tvořena operátory expresních kusových zásilek o hmotnosti mezi 50 kg do 1,5 tuny. Tito operátoři působí celostátně. (Pernica, 2005)

Zmínění poskytovatelé v rámci kategorií doručují expresní zásilky také do a ze zahraničí. Jejich poskytované služby často mohou přesahovat hranice uvedených kategorií. Lišit se mohou např. tím, zda dodání bývá uskutečněno prostřednictvím jejich vlastní sítě, či zda využívají cizí zahraniční sítě, které jsou sjednané na smluvním základě. (Pernica, 2005)

Podle Pernici (2005) existuje předpoklad, že se poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb budou postupně rozdělovat do dvou skupin, a to dle strategické orientace.

- Poskytovatelé KEB v první skupině se budou zaměřovat na poskytování standardních služeb všem bez rozdílu, kdy budou usilovat o získání velkého počtu zákazníků, a to v podobě zejména menších společností a postupně také fyzických osob (s ohledem na požadavky zákazníků se mohou zaměřovat na rozšiřování časových pásem poskytování služeb až do večerních hodin či víkendů).
- Druzí se budou zaměřovat na komplexní a specifické služby pro konkrétní klientskou společnost, tedy především na služby tzv. na míru, jež budou v souladu s potřebami klientů. Současně s tím se budou orientovat na řešení jejich logistických problémů, což povede k tomu, že budou působit jako poskytovatelé logistických služeb. (Pernica, 2005)

Služby poskytovatelů KEB bývají inovovány, významně především na poli informačních, komunikačních systémů a technologií. (Pernica, 2005)

### **Vymezení trhu poskytovatelů KEB služeb**

Trh logistických a KEB služeb v Evropě bývá dle Pernici v publikaci Nováka (2011) vystihován dlouhodobými rozvojovými sklony:

- Hranice trhu bývají rozostřené a původně poštovní společnosti, jež prostřednictvím agresivní strategie pronikly do oblasti logistických služeb, v které dříve nepodnikaly, a nabyly v ní významné pozice, se staly významnými aktivními účastníky. Dále pak v jejich původním oboru vývoj obvykle směřuje k vytváření silných integrátorů služeb.
- Na trhu účinkuje několik velkých poskytovatelů, většina z nich nicméně bývá tvořena malými a středními poskytovateli, trh je tak relativně roztržštěn.
- Velkými aktivními účastníky na trhu bývají nadnárodní společnosti, které se globalizovaly či globalizují, silné postavení na domácím trhu obvykle nebývá dostatečným strategickým cílem. (Pernici, 2011)

Růst rozměrů poskytovatelů bývá založen na jedné ze dvou strategií: buď na rozšiřování vlastních logistických sítí, pronikání na nové trhy či vyvíjení větší nabídky služeb – tato strategie bývá pomalá a může vést ke ztrátě podílu na trhu. Další a druhá strategie bývá agresivní a využívá akvizic a fúzí k získání možností poskytovat další typy služeb, tedy operovat na dalších prostředích od převzatých poskytovatelů – tato strategie může vést k trojnásobně rychlejšímu růstu, v oboru logistiky bývají akvizice a fúze dle Pernici v publikaci Nováka (2011) častější, než je tomu v jiných oborech národního hospodářství. (Pernica, 2011)

Poskytovatelé menších a středních velikostí podle Pernici v publikaci Nováka (2011) a Kislingerové (2011) obvykle reagují na koncentraci v oboru prostřednictvím uzavírání a upevňování kapitálových a strategických aliancí, jež by měly vést k zajištění konkurenceschopnosti proti velkým holdingům a koncernům. (Kislingerová, 2011; Pernica, 2011)

Velikost poskytovatele může dávat lepší naději týkající se dlouhodobého přežití, nicméně nebývá zárukou ziskovosti. (Pernica, 2005)

Pernica (2005) i Pernica v publikaci Nováka (2011) zmiňuje, že zvyšující se náročnost klientů na kvalitu poskytovaných služeb během silného tlaku na ceny těchto služeb (v případě KEB služeb také malá věrnost klientů) a četná konkurence vedou ze strany poskytovatelů k zvyšování úrovní poskytování služeb a dále k vyvíjení a inovování druhů služeb, které bývají podloženy novými technologiemi. (Pernica, 2005; Pernica, 2011)

Naději na úspěch má dle obou autorů z dlouhodobého pohledu orientace na zvyšování výkonnosti a kvality poskytovaných služeb. Pernica v publikaci Nováka (2011) dále uvádí, že zvyšování výkonnosti a kvality služeb může mít větší naději na úspěch, než úspory nákladů a nejlepší vyhlídky do budoucna mívají segmenty služeb s největší přidanou hodnotou. (Pernica, 2005; Pernica, 2011)

Podobně jako u zasílatelů (ostatních poskytovatelů) i u poskytovatelů KEB tvoří většinu z nich menší společnosti, jež působí na lokální či národní úrovni v Evropě. (Pernica, 2005)

Poskytovatele kurýrních, expresních a balíkových služeb reagují na dlouhodobé trendy jako např. zmenšování velikosti zásilek, zvyšování nároků na urgentnost (rychlost) dodání, každoroční nárůst mezinárodní přepravy zásilek. Tito poskytovatelé se odlišují podle velikosti a rychlosti zásilek (expresní doručování dokumentů, malé zásilky 30-50 kg, velké zásilky 50 kg - 1,5 t). Dále se pak mohou lišit dle způsobu realizování dodání (vlastními či cizími sítěmi). Většinou se jedná o malé či střední podniky, které často uzavírají a upevňují kapitálové a strategické aliance, které by měly zvýšit konkurenceschopnost na trhu proti velkým podnikům. Velká konkurence a náročnost klientů na poskytované služby vedou tyto poskytovatele k vývoji a inovování jednotlivých služeb, a to např. na základě technologií.

### **3.3.8 Poskytovatel 6PL**

Posledním poskytovatelem logistiky, který však v současnosti existuje pouze v teoretické rovině je poskytovatel 6PL. Jedná se o plně integrovaného poskytovatele, jenž se zabývá automatizovaným řešením dodavatelského řetězce, který je monitorován prostřednictvím umělé inteligence (AI). I když tento koncept se nachází jen na teoretické úrovni, je patrné, že využití umělé inteligence v dodavatelském řetězci by přinesla značný technologický pokrok. Např.: Integrovaná umělá inteligence by mohla monitorovat dodavatelský řetězec v celém jeho rozsahu prostřednictvím trendů, vzorů objednávání či objednávek, prognózovat modely a aktivně zasílat pokyny zpětným směrem, na jejichž základě by mohlo dojít k automatickému spuštění výroby zboží, poslat pokyny k dodání zásob atp. (AKLogisticsandSupplyChain, 2020) Viz Obrázek č.: Logistický poskytovatel 1PL až 6PL

Poskytovatel 6PL je koncept pouze na teoretické úrovni. Tento případ poskytovatele by se měl zabývat automatizovaným řešením dodavatelských řetězců. V tomto případě má být do dodavatelského řetězce zapojena umělá inteligence, která má integrovat a monitorovat celý dodavatelský řetězec (např. reagovat na trendy, vytvářet objednávky, prognózovat, automaticky zasílat pokyny zpět k výrobcům díky kterým by mohlo docházet ke spuštění výroby atp.).



Poskytovatelé 3PL v současnosti tvoří významnou část poskytovatelů logistických služeb s vlastními sítěmi a s nabídkou přepravních, skladových a dalších logistických a hodnotu přidávajících služeb tzv. na míru. Jejich nabídka obvykle sahá až k realizování ucelených logistických řetězců. Kolem roku 1995 se začali objevovat poskytovatelé 4PL, kteří měli řídit logistické řetězce, měli být integrátoři propojující a sladující zdroje, technologie a kapacity cizích specializovaných poskytovatelů zapojených do integrovaných logistických řetězců (např. na úrovni 3PL). Poskytovatelé 4PL se zaměřili na tvorbu hodnot ve všech článcích a fázích integrovaného logistického řetězce či logistických řetězců (supply chain). Dalším poskytovatelem, který ovšem vychází výhradně ze svého know-how a jež outsourcuje celou fyzickou realizaci logistických řetězců je poskytovatel 5PL. Na trh logistických poskytovatelů ovšem v posledních letech vstupují také poskytovatelé kurýrních, expresních a balíkových služeb. Zajímavým leč v současnosti pouze teoretickým poskytovatelem je poskytovatel 6PL, který by měl využívat umělou inteligenci v integrovaném logistickém řetězci a jež by byl schopný např. monitorovat řetězec v celém rozsahu a z objednávek prognózovat modely a zasílat pokyny zpětným směrem, na jejichž základě by mohlo dojít k automatickému spuštění výroby produktů, poslat dodání k dodání zásob atp.

K úspěchu spolupráce v případě outsourcingu vede především spolehlivost dodávek, jejich úplnost, stejně tak přiměřené dodací lhůty, před- a poprodejní služby, úroveň a kvalita distribuce. Důležitou roli mezi všemi zmíněnými má také poskytování informací. Vývoj v prostředí outsourcingu v logistice spěje ke vzniku plně integrovaných logistických řetězců a také k vyvážení toků a synchronizaci produktových a informačních toků. Dochází ke značnému šíření uzavírání logistických aliancí a v distribuci a obchodě roste význam přímých dodávek (pod tlakem úspor času). Velkého rozmachu dosáhla distribuční (cross-docková) centra. Elektronické obchodování přineslo nové tržní příležitosti a v současnosti se již běžně používají elektronické obchody mezi podniky. Do logistických řetězců jsou dnes běžně zahrnovány zpětné toky, které se snaží o snížení odpadovosti a největší pozornost bývá věnována zpětnému toku obalů či přepravních jednotek (palet, přepravních boxů atp.). Současná legislativa ve velké míře zohledňuje ochranu životního prostředí a touto problematikou se zabývá tzv. zpětná logistika, jež je aplikována např. na odstraňování výrobního či komunálního odpadu.

## 4 Společnost HOPI

V prvé řadě je důležité společnost HOPI představit a zaměřit se na její historii a postupné rozvíjení poskytovaných služeb i na postupný nárůst a složení portfolia klientů.

### 4.1 Historie společnosti HOPI

Společnost byla založena v roce 1992 a postupným růstem a tvořením vlastního know-how se stala jednou z nejvýznamnějších logistických firem ve střeoevropském regionu. Aktivní logistikou se snaží reagovat na požadavky trhu s důrazem na enviromentálně zaměřený přístup.

Vývoj společnosti HOPI od jejího založení (1993 až po současnost)

#### 1993

- založení společnosti
- vybudování přepravy čerstvého masa pro Plus – Tengemann

#### 1994

- přistoupení partnera Rudolf und Wolfgang Houdek, GmbH do společnosti HOPI

#### 1999

- stavba logistického centra v Praze (Jazlovce u Říčán)
- služby přepravy a skladování pro klienta Makro/METRO ČR

#### 2000

- založení dceřiné společnosti HOPI SK
- v HOPI SK stavba logistického centra
- počátek spolupráce s klienty Bohemia Sekt a Billa v ČR (klienti začali využívat skladů společnosti HOPI a službu přepravy)
- služby přepravy a skladování pro klienta Makro/METRO SK

#### 2001

- počátek spolupráce s klientem Unilever (klient začal využívat skladů společnosti HOPI)
- počátek poskytování služeb pro klienty Billa a Ahold v SK (klienti začali využívat skladů společnosti HOPI a službu přepravy)
- implementace SAP a ISO 9002
- rozšíření logistického centra v Jazlovicích u Říčán

## **2002**

- dokončení implementace ISO 9002 a získání certifikátu
- založení dceřiné společnosti HP finance s.r.o.

## **2003**

- stavba a zahájení provozu mrazírny v Jažlovicích u Říčan
- získání certifikátu ISO 9001
- počátek spolupráce s klienty Meindl a Ahold v ČR (klienti začali využívat skladů společnosti HOPI)

## **2004**

- stavba a dokončení logistického centra Prostějov
- založení dceřiné společnosti HOPI HU v Maďarsku

## **2005**

- stavba a dokončení logistického areálu HOPI HU
- získání certifikátu ISO 14001

## **2006**

- výstavba mraženého skladu v Prostějově
- pronájem skladu Strančice

## **2007**

- rozšíření skladové kapacity o 17 000 m<sup>2</sup>, vozového parku o 46 vozidel
- ukončení spolupráce s klientem Plus
- rozšíření projektu Billa – akvizice řetězce Delvita

## **2008**

- stavba mrazírny v Madunicích v SK
- pronájem skladu v Senci

## **2010**

- větší orientace na životní prostředí, prosazování „eco-friendly“ přístupů ve všech činnostech společnosti HOPI

## **2011**

- počátek správy paletových sald a vytvoření CSO (oddělení Centrální správy obalů)

## **2012**

- počátek poskytování archivačních služeb a elektronické archivace
- založení dceřiné společnosti HOPI PL v Polsku

### **2013**

- založení dceřiné společnosti HOPI RU v Rumunsku
- počátek poskytování služeb týkajících se řešení toků zboží z e-shopů

### **2014**

- rozšíření mrazírny v Jazlovicích u Říčan
- rozšíření spolupráce s klienty Ahold a Meinel (klienti začali včetně skladů společnosti HOPI využívat také další služby – přepravní, VAS, atp.)

### **2017**

- založení dceřiné společnosti HOPI CEE FISH HUB

### **2018**

- počátek spolupráce s klienty PepsiCo a Vinium (klienti začali využívat skladů společnosti HOPI a službu přepravy)
- spuštění sesterského skladování pro dceřinou společnost Hollandia
- montáž robotického pracoviště – cílem je míchání produktů Hollandia
- prodloužení spolupráce s TESCO, BILLA a Beiesdorf s HOPI SK
- počátek spolupráce s americkým výrobcem bankomatů NCR s HOPI HU
- stavba areálu v Grodzisk Mazowiecki v HOPI HU
- společnost Hollandia prošla modernizací, zavedla robotizaci do výrobních procesů
- společnost Farma Otročin prošla modernizací technologické linky.
- zapojení společnosti HOPI FISH HUB do mezinárodní organizace SEAFOODWAYS

### **2019**

- dosažení dlouhodobé strategické spolupráce s NESTLÉ jako poskytovatel komplexních logistických služeb ve střední Evropě
- nová akvizice biofarmy Bemagro
- koupě majoritního podílu ve společnosti AD FineDine (společnost se věnuje výrobě delikatesních produktů)

Na počátku se jednalo o jednu společnost, která působila na severu Čech, v současnosti se však jedná o HOLDING působící v zemích střední Evropy.

## 4.2 Společnosti působící v rámci skupiny HOPI

Skupina HOPI je v současné době členěna na dvě velké skupiny. První je HOPI LOGISTICS, jež se zabývá logistickými službami v zemích své působnosti (ČR, SK, HU, RO, PL). Druhá skupina je HOPI FOODS, do níž spadá Farma Otročin a mlékárna Hollandia. Farma dodává ve většině případů svou bioprodukci společnosti Hollandia, která ji následně zpracovává na mléčné produkty, jež jsou běžně dostupné v maloobchodních sítích.

Nejkomplexnější činnost společnosti se nachází v České republice, kde primárně společnost zkouší nové procesy a služby, které by mohla nabídnout svým klientům.

Pro lepší představu o společnosti HOPI následuje profil společnosti.

## 4.3 Profil společnosti k roku 2019

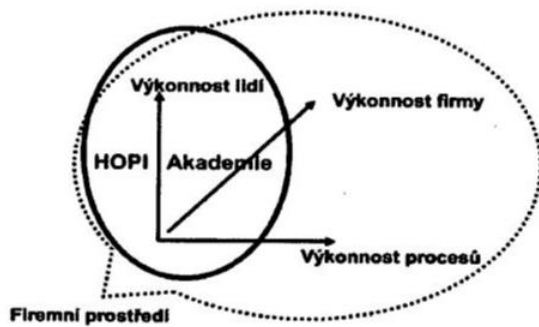
Kolem 4 000 klientů v oblasti logistiky, a to maloobchodních či maloobchodních řetězců, dodavatelů a výrobců, e-shopů.

Až 28 000 palet expedice denně:

- V ČR 418 vozových jednotek, nákladní vozidla jsou vybavena mrazíci zařízeními
- V SK 103 vozových jednotek, nákladní vozidla jsou vybavena mrazíci zařízeními (Scania, Mercedes)
- V HU 58 vozových jednotek, nákladní vozidla jsou vybavena mrazíci zařízeními (Scania, Mercedes).
- Software SAP, Oracle, Bipolar, EDI-Gentran, Unix-Solaris, Sun-Cluster, Windows
- 12 skladů se sektory pro nepotravinářské a potravinářské zboží nechlazené, chlazené a mražené v ČR – 161 000 m<sup>2</sup>
- 3 sklady se sektory pro nepotravinářské a potravinářské zboží nechlazené, chlazené a mražené v SK – 38 000 m<sup>2</sup>
- 3 sklady sektory pro nepotravinářské a potravinářské zboží nechlazené, chlazené a mražené v HU – 53 000 m<sup>2</sup>

V roce 2011 vznikla ve společnosti tzv. HOPI Akademie, která má za poslání vytvořit systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Tento proces by měl vést ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a zajistit tak dostatek kvalitních pracovníků pro novou geografickou expanzi, nové projekty a doplňování stávajících organizačních struktur. (HOPI s.r.o., 2013)

Obr. 4: firemní prostředí společnosti HOPI



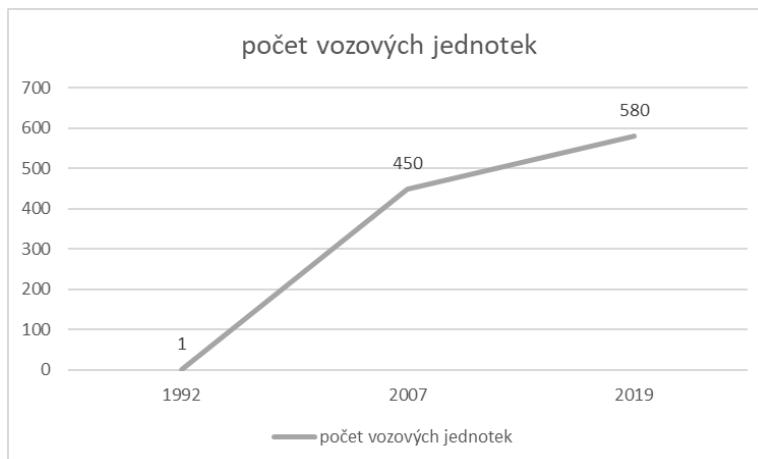
Převzato z výroční konsolidované zprávy

Z uvedeného obrázku jsou patrné hlavní oblasti činnosti HOPI Akademie:

- vize, strategie, strategické cíle
- firemní kultura
- procesy – řízení procesů a projektů
- organizační struktura
- hodnocení
- motivace
- rozvoj a vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků – výchova talentů
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců
- přijímání nových pracovníků (HOPI s.r.o., 2013)

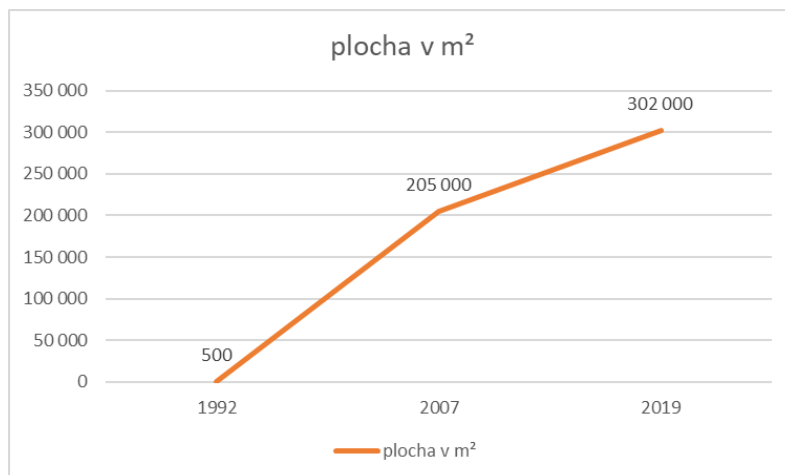
V oblasti managementu jakosti je ve všech poskytovaných službách zpracována a uplatňována směrnice HACCP včetně analýzy nebezpečí a povinnost analyzovat kritické body ve všech logistických procesech.

Obr. 5: Nárůst počtu vozových jednotek od roku založení společnosti HOPI do roku 2019



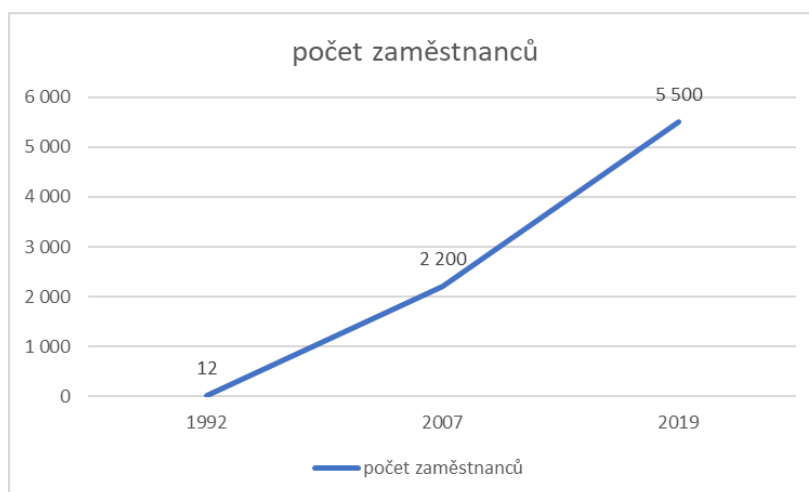
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 6: Nárůst skladovacích ploch od roku založení společnosti HOPI do roku 2019



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 7: Nárůst počtu zaměstnanců od roku založení společnosti HOPI do roku 2019



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Vymezení trhu společnosti HOPI a konkurence

Následující podkapitoly se věnují vymezení trhu, na kterém tento provider působí a vymezení konkurence s kterou se provider musí potýkat.

### 4.4.1 Vymezení trhu

V oblasti skladovacích prostor se objem celkových ploch v 1. čtvrtletí roku 2019 činil 7,97 mil. m<sup>2</sup>. V 1. čtvrtletí roku 2019 bylo dokončeno 168 300 m<sup>2</sup> a ve 4. čtvrtletí roku 2018 bylo dokončeno 190 700 m<sup>2</sup>. Za posledních pět let se trh dynamicky rozvíjí, především v oblasti Prahy a okolí, kde se koncentruje 38 % veškerých komerčních ploch v ČR. V okolí Prahy od konce roku 2014 do konce 1. čtvrtletí 2019 došlo k výstavbě 1 mil. m<sup>2</sup> ploch. Jedná se o část trhu, jež je určována především nabídkou skladovacích ploch. Výhodou České republiky

v rámci světadílu je její poloha ve středu Evropy a také kvalifikovaná pracovní síla. Dále se očekává vzestup v globálním měřítku vzestup v oblasti skladování celé Evropy. (HOPI s.r.o., 2019)

Hlavním hybatelem budoucí poptávky v České republice se mají stát on-line obchody, jež budou svou pozici dále posilovat. On-line obchody jsou podle očekávání trhu zásadním faktorem v rozvoji skladovacích center. Už v současnosti v Evropě, a zvláště v ČR je patrný růst trendu online prodeje. (HOPI s.r.o., 2019)

#### **4.4.2 Vymezení konkurence**

S ohledem na hlavní činnost společnosti HOPI, kterou je skladování jsou konkurenty poskytovatelé skladových prostor, a to především v ČR. Jedná se o poskytovatele suchých, chlazených či mražených skladů. (HOPI s.r.o., 2019)

### **4.5 Poskytované služby společnosti**

Pro komplexnější pochopení činností, které společnost HOPI poskytuje v rámci logistického řetězce, je důležité se s tímto subjektem blíže seznámit v oblasti poskytovaných služeb, a to z toho důvodu, aby bylo možné objasnit o jaký druh poskytovatele se v případě společnosti HOPI jedná. Společnost HOPI obvykle přepravuje zboží směrem ke konečnému zákazníkovi (spotřebiteli) do prodejen řetězců, v některých případech však zboží vyzvedává u dodavatele/výrobce či ho převáží do jiných skladů. Jedná se o poskytované služby, které se nejčastěji týkají tzv. FMCG<sup>5</sup> zboží. Poskytované služby společnosti HOPI se dělí na služby hlavní a doplňkové.

- Hlavní činnosti v podobě servisu logistiky pro potravinářské a nepotravinářské zboží:
  - přepravní a dopravní služba viz 4.7.1
  - skladování a skladové činnosti viz 4.7.2
  - cross-dockingové služby viz 4.7.3
- Doplňkové služby v podobě servisu logistiky pro potravinářské a nepotravinářské zboží:
  - zprostředkování nákupu a prodeje zboží viz 4.7.4

---

<sup>5</sup> FAST MOVING CONSUMER GOODS - do češtiny se překládá jako rychloobrátkové spotřební zboží, které zahrnuje výrobky, jež jsou prodávány rychle a při relativně nízké ceně, mají omezenou dobu spotřeby a rychle se spotřebovávají



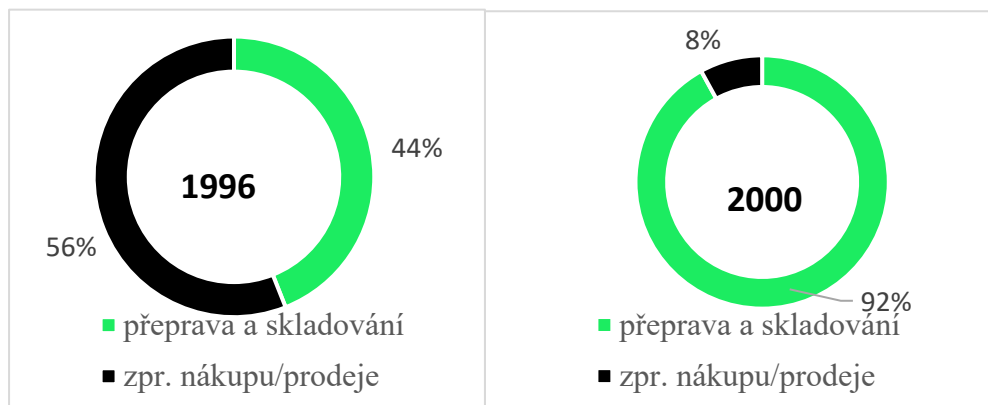
- řízení zásob a plánování poptávky viz 4.7.5
- Value Added Services (služby přidávající hodnotu - VAS) viz 4.7.6
- správa a řízení obalových toků viz 4.7.7
- archivační služby viz 4.7.8
- služba řešení toků zboží nabízeného e-shopy viz 4.7.9
- zpracování masa viz 4.7.10

Jedná se tedy o takové služby, které se týkají dopravy, skladování či řízení stavu zásob a vychystávání zásilek. Tyto činnosti patří dle teoretického vymezení mezi základní činnosti poskytovatele 3PL. Mezi poskytovanými službami jsou i služby přidávající hodnotu (VAS), které jsou typicky využívány poskytovateli 3PL pro odlišení se od konkurence. Viz 3.3.3

Přístup společnosti HOPI ke klientům:

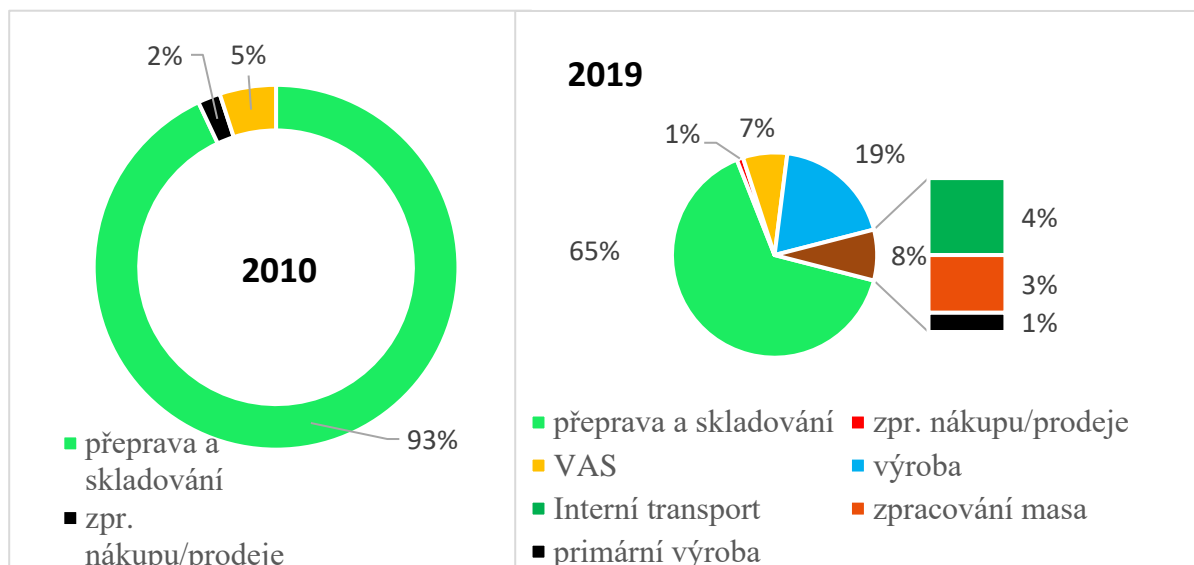
- „Full servis“ – se zabývá poskytováním komplexní logistické služby.
- Individuální řešení logistiky – se zabývá přizpůsobením logistických řešení takovým způsobem, aby byla tzv. na míru každého klienta.
- Informační systém – umožňuje rychle a pružně poskytovat potřebné informace pro provoz všech logistických systémů. Každému klientovi se předávají informace prostřednictvím vhodného komunikačního propojení na SW klienta.
- Reporting a měření servisních ukazatelů – společnost HOPI poskytuje klientům servisní ukazatele na úrovni kompletnosti, časovosti, úrovně či obratu zásob.
- Zákaznický servis – je zřízen pro každého klienta zákaznický (klientský) servis, který je připraven řešit aktuální operativní situaci i dlouhodobé projekty.

Obr. 8: Vývoj podílu jednotlivých poskytovaných služeb na celkovém obratu HOPI za rok 1996, 2000



Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti HOPI

Obr. 9: Vývoj podílu jednotlivých poskytovaných služeb na celkovém obrátu HOPI za rok 2010 a 2019



Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti HOPI

Z uvedených grafů vyplývá, že je patrný nárůst rozsahu služeb jako takový. V roce 1996 a 2000 společnost HOPI poskytovala pouze službu týkající se přepravy a dopravy, skladování a službu zprostředkování nákupu/prodeje zboží.

V roce 2010 už společnost mimo výše zmíněné poskytovala také službu týkající se VAS a v roce 2019 portfolio poskytovaných služeb bylo kromě poskytování přepravy a skladování, zprostředkování nákupu/prodeje zboží a VAS také interní transport týkající se vnitropodnikové dopravy pro klienta a zpracování masa. Dále je též patrná změna preferencí v poskytovaných službách, protože zatímco v roce 1996 tvořila služba zprostředkování nákupu/prodeje zboží více než polovinu, tak postupem času byla utlumována a stala se nejméně poskytovanou službou viz rok 2019. V roce 1996 a 2000 společnost poskytovala dva druhy služeb a v roce 2019 nabízených služeb bylo již 6.

Pro jednotlivé poskytované služby tohoto providera je včetně služeb samotných také důležité přijímání objednávek od klientů (odběratelů–řetězců) a přijímání příkazů od klientů (dodavatelů/výrobců a e-shopů) a s tím spojený zákaznický servis, jelikož se však společnost nachází na B2B trhu z terminologického hlediska se jedná o klientský servis.

#### 4.5.1 Vyřizování objednávek od klientů společnosti HOPI

S každým klientem je nastaven určitý způsob výměny dat, kdy se může jednat např. o nákupní objednávky klientů (odběratelů – řetězců), potvrzení nákupních objednávek apod.

U společnosti HOPI objednávají klienti (odběratelé – řetězce), kteří objednávají ze skladů společnosti zboží. Dále u společnosti HOPI objednávají klienti (dodavatelé/výrobci, v některých případech také e-shopy), kteří však u společnosti HOPI neobjednávají zboží, ale určité poskytované služby (např. vyskladnění a rozvoz zboží atp.).

Proces přijímání objednávek<sup>6</sup> začíná příchodem objednávky od klienta, kterým může být odběratel (řetězec). Po obdržení objednávky se s objednávkou dále pracuje. Spustí se v systému společnosti HOPI „monitory krácení“, které porovnají množství požadovaného zboží se skutečným zbožím, které se nachází na skladu. V případě, že „monitory krácení“ zjistí, že je požadovaného zboží na skladě společnosti HOPI nedostatek, musí se požadované zboží upravit do takového stavu, který je možné splnit. Následně dojde k provedení všech skladových činností a zapojení všech vstupů, které jsou potřebné pro vytvoření požadovaného výstupu. Dále pak ke komunikaci s dodavatelem/výrobcem o doplnění zboží.

Příklad aplikace „monitorů krácení“ při objednávce od klienta (odběratele maloobchodního řetězce): Objednávka přijde např. na X palet, spustí se monitory krácení společnosti HOPI a zjistí se, že klient (např. TESCO) ve skladu providera nemá dostatek požadovaného zboží pro naplnění objednávky klienta (maloobchodního řetězce TESCO), tedy že dodávka má ve výsledku pouhých Y palet s požadovaným zbožím místo X palet se zbožím a následně dojde ke komunikaci mezi společností HOPI a klientem (dodavatelem/výrobcem – např. Dr. Oetker) s kterým se sjedná možné doplnění zásob, které uskuteční společnost HOPI pomocí svozu zboží do skladu providera. Viz 4.7.1

Podobně je tomu u aplikace monitorů krácení, když přijde příkaz od klienta (dodavatele/výrobce, e-shopu) např. příkaz k vyskladnění a rozvozu. Po obdržení příkazu se s příkazem dále pracuje. Spustí se v systému providera „monitory krácení“, které porovnají množství požadovaného zboží se skutečným zbožím, které se nachází ve skladu providera. V případě že se zjistí nedostatek požadovaného zboží dojde k úpravě příkazu do takového stavu, který může provider splnit. Následně dojde k provedení činností a zapojení vstupů,

---

<sup>6</sup> V terminologii společnosti HOPI se využívá pojem objednávka i v případě dodavatelů/výrobců a e-shopů

jež jsou potřebné pro vytvoření požadovaného výstupu. Dále pak ke komunikaci s dodavatelem/výrobce o doplnění zboží.

Příklad aplikace tzv. monitorů krácení při objednávce od klienta (dodavatele/výrobce či e-shopu): Klient (dodavatel/výrobce - LaLoreine) pošle providerovi příkaz na vyskladnění a rozvoz A palet. Spustí se v systému providera tzv. monitory krácení a zjistí se, že klient (např. LaLoreine) ve skladu společnosti HOPI nemá dostatek požadovaného zboží pro naplnění příkazu o vyskladnění od klienta (LaLoreine), tedy že dodávka bude mít ve výsledku pouhých B palet s požadovaným zbožím místo A palet se zbožím a poté dojde ke komunikaci mezi providerem a klientem (LaLoreine) s kterým se sjedná možné doplnění zásob, jež uskuteční provider svozem zboží od dodavatele/výrobce do skladu společnosti HOPI.

Objednávky přicházejí od klientů (odběratelů – řetězců např. TESCO, MAKRO) a příkazy od klientů (dodavatelů/výrobce např. Vodňanská drůbež, Dr. Oetker, e-shopu JDE<sup>7</sup>) centralizovaně. Klienti odběratelé a klienti dodavatelé jsou tedy v jiném vztahu ke společnosti HOPI a požadují rozdílné služby.

Příklad centralizovaných objednávek: Jednotlivé maloobchodní prodejny komunikují o stavu svých zásob s centrálou maloobchodního řetězce a centrála maloobchodního řetězce objednává zboží u společnosti HOPI.

**Objednávka může do IS společnosti HOPI přijít od klientů několika různými způsoby:**

- **Prostřednictvím EDI komunikace** (Electronic Data Interchange - elektronická výměna dat) je moderní způsob komunikace mezi dvěma na sobě nezávislými subjekty, při které dochází k výměně standardních strukturovaných dokumentů obchodního nebo jiného charakteru (např. objednávek, dodacích listů, faktur atd. elektronickou formou). Tento způsob komunikace využívají zejména velcí klienti providera.
- **Prostřednictvím FTP serveru** (File Transfer Protocol - protokol pro přenos souborů), který se ve společnosti HOPI využívá k přenosu mezi dvěma počítači, které nejsou přímo na jedné síti, ale pouze připojené k internetu, a to kdekoli na světě. Pro připojení

---

<sup>7</sup> Jacobs Douwe Egberts

na FTP server je potřeba znát informace o FTP serveru, aby se z něj mohly data stahovat nebo na něj nahrávat.

- **Prostřednictvím logistického portálu, který vyvinula společnost HOPI a licenci** na tento portál dostávají všichni klienti na začátku spolupráce zdarma. Tento portál se využívá především na správu dokumentů a každý klient společnosti HOPI má možnost se prostřednictvím portálu dostat k různým dokumentům či v případě klienta (dodavatele/výrobce – např. Dr. Oetker, LaLoreine) si může rezervovat časové okno pro vykládku přepravního automobilu, aby se tak vyhnul čekání. Na základě zadaných informací probíhá fakturace. Logistický portál se využívá zejména pro klienty (dodavatele/výrobce – např. Dr. Oetker, LaLoreine), protože společnost HOPI na logistický portál nahrává naskenované dokumenty o dodání zboží (dodací listy, dodací listy od zákazníků atp.) a klient (dodavatel/výrobce) se svým uživatelským jménem může tyto naskenované dokumenty dohledat a na jejich základě společnost HOPI fakturuje klientovi, kterému zboží bylo dodáno (odběratelé – řetězce např. TESCO, Ahold a MAKRO).

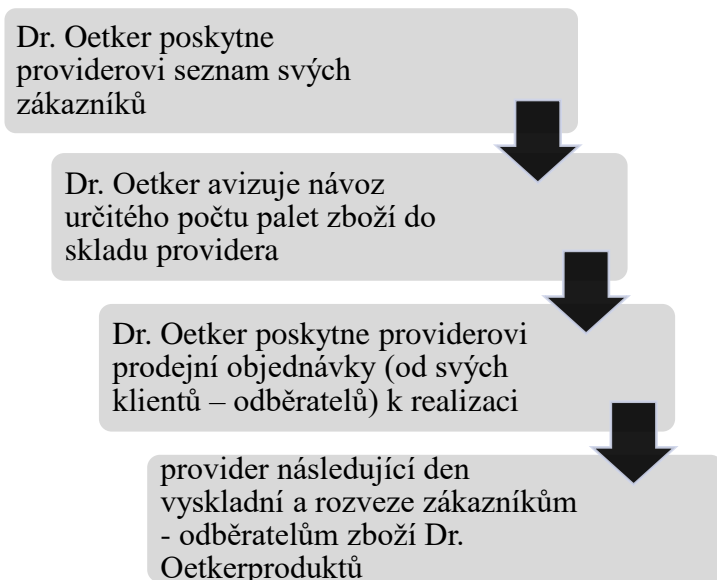
Klient (dodavatel/výrobce nebo e-shop) poskytne společnosti HOPI seznam veškerých svých zákazníků. Prostřednictvím portálu může klient (dodavatel/výrobce nebo e-shop) sdělovat nákupní objednávky. Klient (dodavatel/výrobce nebo e-shop), který má uskladněnou zásobu ve skladu společnosti HOPI, může poskytovat pokyny či příkazy týkající se druhu a množství zboží, které má společnost HOPI vyskladnit a doručit na klientem určené místo (např. do určité prodejny), tzn. dodavatel Coca Cola (výrobce zboží) má uskladněnou svou zásobu ve skladech providera, ke které dává pokyny či příkazy společnosti HOPI o tom, jaký sortiment zboží v jaké kvantitě vychystat k jeho zákazníkovi (např. do prodejen maloobchodního řetězce Kaufland).

Objednávku klient může zadávat jednotlivě nebo nahrávat pomocí souboru ve tvaru.Xlxs. Výhodou logistického portálu je, že kdekoliv se klient společnosti HOPI přihlásí na internet, může se přihlásit přes své přihlašovací jméno, následně zadá objednávku či příkaz a objednávka či příkaz se promítne do IS společnosti HOPI. Eliminuje se tím chybovost, která se v minulosti týkala přepisu objednávek nebo příkazů, jelikož dříve klienti posílali objednávky ve formátu excelu nebo je posílali prostřednictvím emailu, případně zasílali fotografie objednávek.

Příklad využití logistického portálu: Společnost Dr. Oetker (dodavatel/výrobce) poskytne společnosti HOPI seznam svých zákazníků a avizuje návoz určitého počtu palet

se zbožím do skladu společnosti HOPI. Společnost Dr. Oetker poskytne společnosti HOPI prodejní objednávky (od svých klientů – odběratelů) k realizaci. Společnost HOPI během klientem stanoveného dne zboží vyskladní a rozveze ke klientům společnosti Dr. Oetker. Teoreticky viz 2.5.6 – Vyřizování objednávek

Obr. 10: Schéma využití logistického portálu klientem Dr. Oetker (dodavatel/výrobce)



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.5.2 Klientský servis společnosti HOPI

V minulosti se zákaznickým servisem zabýval tým lidí, kteří zajišťovali servis pro jednotlivé klienty. Původní zákaznický servis se věnoval maloobchodním řetězcům (např. Plus, Delvita, Discount). Těchto klientů zastupovaných maloobchodními řetězci bylo v minulosti větší množství. Z pohledu dodavatele (ukladatele či výrobce zboží, kteří si ve skladech HOPI skladují své zboží např. Dr. Oetker s mraženými pizzami či Vodňanská drůbež s masnými produkty) je zákaznický servis ve společnosti HOPI poskytován prostřednictvím konkrétních osob, na které se mohou klienti obrátit v případě, kdy jim nefungují dílčí části či podprocesy ze standardních procesů. Denně je ve skladech společnosti HOPI přítomen operátor, jehož úkolem je kontakt s klienty a podílení se na zpracovávání jejich objednávek. Klient tak má možnost zkontaktovat operátora např. s žádostí o ověření daného zboží či v případě změny ve své objednávce vůči společnosti HOPI. Úlohou této konkrétní osoby zodpovědné za zákaznický servis je nastavení podmínek s daným klientem (dodavatel/výrobci, e-shopy, odběrateli-řetězci). Ke změnám podmínek v některých případech může docházet i několikrát během roku.

Příklad změn podmínek s klienty: V roce 2018 došlo ke změně podmínek téměř se všemi klienty (dodavatelé/výrobci, e-shopy, odběrateli – řetězci) z důvodu výrazných změn na trhu práce a zvýšením cen elektrické energie (příčinou zvýšení cen elektrické energie např. došlo ke značnému zvýšení sazeb skladování, obzvláště pak v chlazených a mražených skladech). Tyto změny způsobily celkové zvýšení nákladů. V tomto konkrétním případě se jednalo o vstupy, které ovlivňují významným způsobem výslednou sazbu za činnost logistického poskytovatele.

#### **4.5.3 Úrovně zákaznické komunikace:**

Na začátku spolupráce obvykle dostane klient komunikační matice (kde má blíže specifikováno např. kdo je operátor, kdo řeší reklamace, s jakými problémy se na kterého zaměstnance společnosti HOPI má obracet atp.)

Zákaznický servis je ve společnosti dělen do 3 úrovní:

1. úroveň představuje operátora, který je přítomen během denního provozu a který řeší následující potřeby klienta:
  - prověření zásob u konkrétního zboží
  - přeskladnění palet se zbožím.
2. úroveň je zaměřována na reklamace, v případě, kdy vůči klientovi je ze strany zákazníka (spotřebitele) uplatněna reklamace.
3. úroveň je představována osobou, která je připravená na jakýkoliv požadavek ze strany klienta a zároveň usměrňuje jeho požadavky kvůli realizovatelnosti a vybalancování jeho potřeb takovým směrem, aby byl požadavek realizovatelný. Teoreticky viz 2.5.1 Zákaznický servis.

#### **4.6 Klienti společnosti**

Pro logistického providera jsou důležití klienti, kteří bývají zapojeni do logistických řetězců, jednat se může např. o zákazníky či přesněji klienty jako maloobchodní řetězce či velkoobchodní řetězec, dodavatelé/výrobce a někdy též o e-shopy.

Tab. 2: klienti společnosti HOPI

<b>Dodavatelé/výrobci</b>	<b>e-shop</b>	<b>Odběratelé maloobchodní řetězce</b>	<b>Odběratel velkoobchodní řetězec</b>
Procter&Gamble, HIPP, Mondeléz, Spak, Dr. Oetker, Beiersdorf, Hyza Bohemia Sekt, Vodňanské kuře, Tipafrost, Savencia, Mars, Unilever Budweiser Budvar, LaLorraine, Haribo, dr. Gerard, Coca Cola Korunní, Nestlé	Jacobs Douwe Egberts	Ahold, Lidl, TESCO Kaufland, Billa NORMA	MAKRO

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů společnosti HOPI

Z tabulky je zřejmé, že největší skupina klientů je zastoupena dodavateli/výrobci. Další velkou skupinou jsou klienti – maloobchodní řetězce, které mají se společností HOPI různé vztahy. Např. Ahold poskytuje společnosti HOPI směrnice a pokyny. společnost HOPI nakupuje zboží z pověření maloobchodního řetězce Ahold a stává se vlastníkem zboží. Některé maloobchodní řetězce využívají společnost HOPI kvůli skladovým kapacitám např. maloobchodní řetězec TESCO je odběratel skladových kapacit a přeprav. Další společnosti využívají společnosti HOPI kvůli skladovým kapacitám jen v některých situacích např. LIDL využívá skladů společnosti HOPI jen při přebytkovém stavu zásob. Existuje tedy spolupráce s největší skupinou klientů (dodavatelů/výrobců) a další největší skupinou klientů (odběratelů – řetězců), proto je potřeba trojstranných smluv.



Aby společnost HOPI mohla provádět službu skladování, přepravy a ostatní služby s přidanou hodnotou pro klienty využívá synergii společnosti HOPI ve které je promítnuto know-how providera.

#### **4.6.1 Synergie společnosti HOPI**

Synergie společnosti HOPI má za následek šetření nákladů. Společnost HOPI dosahuje díky zmíněné klientské synergii, která vychází ze skladování zboží od různých klientů (dodavatelů/výrobců) a plánování okruhu rozvozu zboží k většímu množství klientů (odběratelů – řetězců) během jednoho naplánovaného okruhu, tzn., že při rozvozu zboží se v nákladním prostoru přepravního automobilu nachází palety se zbožím od více klientů (dodavatelů/výrobců, e-shopů) pro více klientů (odběratelů – řetězců). Pokud by klient (dodavatel/výrobce, e-shop) a klient (odběratel – řetězec) této synergie nevyužíval, potom by musel veškeré prodejny zásobovat samostatně, musel by disponovat vlastními kapacitami a zdroji určenými pro přepravu (přepravními prostředky, zaměstnanci atp.), aby zboží mohl rozvést. Přesto by zásoboval pouze některé prodejny, což znamená např. to, že by jeho přepravní prostředky nebyly optimálně vytížené a stejně tak nákladní prostory přepravních vozů, jež by zásobovaly prodejny (při rozvozu by mohly být plné, ovšem při zpáteční cestě prázdné). Společnost HOPI mimo synergie přepravy využívá také synergie skladování, kdy se zboží nachází v jednom skladu či areálu a společnost je tak schopna optimálně zásobovat prodejny klientů (řetězců). Aby této synergie bylo možná dosáhnout musí provider uzavírat smluvní vztahy tzv. trojstranné dohody.

#### **4.6.2 Trojstranné dohody providera**

Společnost v rámci skladování a dopravy uzavírá smlouvy s dodavateli a s maloobchodními řetězci, které se nazývají tzv. trojstranné dohody a které obsahují 3 smlouvy:

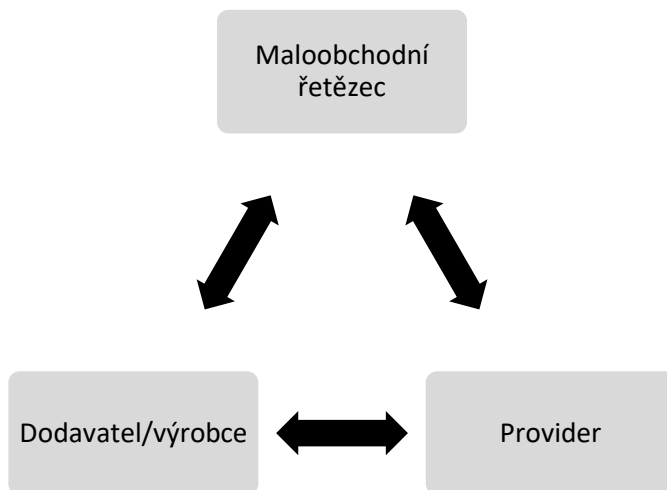
1. Smlouva mezi poskytovatelem logistických služeb (providerem) a dodavatelem/výrobcem (ukladatelem) zboží.
2. Smlouva mezi poskytovatelem logistických služeb (providerem) a maloobchodním klientem.
3. Smlouva mezi maloobchodním či velkoobchodním klientem a dodavatelem/výrobcem (ukladatelem) zboží.

**Příklad trojstranné dohody:**

1. Smlouva mezi providerem (společností HOPI) a Dr. Oetker (dodavatel/výrobce = ukladatel zboží).
2. Smlouva mezi providerem (společností HOPI) a Ahold (maloobchodní řetězec).
3. Smlouva mezi Dr. Oetker (dodavatel/výrobce = ukladatel zboží) a Ahold (maloobchodní řetězec).

Na vrcholu je klient (odběratel-řetězec), který má smluvní vztah se svým dodavatelem (dodavatelem/výrobcem zboží), jenž může být ukladatelem ve skladech společnosti HOPI, tzn. že má garantované ze strany providera paletové pozice a je pouze na jeho uvážení, zda tyto pozice využije či nikoliv. Týká se především sezónních výkyvů a s tím spojené poptávky po sezónním zboží (např. v létě je vyšší poptávka po zmrzlině).

Obr. 11: Schéma trojstranné dohody



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní klienti (odběratelé – maloobchodní řetězce) využívající skladů společnosti a lze je rozdělit do následujících skupin:

- Klienti (odběratelé – řetězce), kteří využívají skladů společnosti HOPI jen v případě přebytkového stavu zásob => klienti řídí zásoby ve svých skladech. V tomto případě je provider jako 3PL poskytovatel pro část logistického řetězce – provider zajišťuje jen určitou činnost (procesy) v rámci logistického řetězce (např. Lidl), tzn. že klient (odběratel-řetězec) přeměruje v případě přebytkového stavu zásob své dodavatele do skladů společnosti HOPI.

Příklad: Lidl využívá skladů společnosti HOPI jen když má přebytkový stav zásob, který není schopný skladovat ve svých skladech – společnost HOPI zajišťuje jen určitou činnost (skladování) v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce společnosti Lidl. Maloobchodní řetězec Lidl přeměruje své dodavatele do skladu společnosti HOPI.

- Klienti (odběratelé – řetězce), kteří využívají skladů společnosti HOPI a dalších služeb v podobě centrálního skladování a také službu zajištění přepravy do všech maloobchodních prodejen. Když provider přijímá zboží od veškerých dodavatelů maloobchodního řetězce, potom je poskytovatelem 3PL pro větší část logistického řetězce než v předešlé situaci. Klienti, kteří využívají společnost HOPI jako 3PL poskytovatele řídicího větší část logistického řetězce, poskytují společnosti HOPI objednávky o tom, po jakých prodejnách, jaký sortiment zboží má společnost HOPI rozvézt. Provider za použití vlastních logistických sítí (dopravní flotily, skladů) zboží rozveze. (např. Kaufland, Globus, TESCO).

Příklad: TESCO využívá skladů společnosti HOPI v podobě centrálního skladování a také službu zajištění přepravy do všech maloobchodních prodejen TESCO v České republice. Společnost HOPI přijímá zboží od všech dodavatelů maloobchodního řetězce TESCO. TESCO poskytuje společnosti HOPI objednávky o sortimentu zboží a o místě, kam jej má společnost HOPI rozvézt. Provider zboží rozveze za použití vlastních logistických sítí tzn. že klient nemusí zavázat všechny prodejny, aby rozvezl zboží. Zboží doveze do skladu společnosti HOPI, z kterého se zboží díky logistickým sítím providera přepraví do konkrétních řetězcových prodejen TESCO.

- Klienti (odběratelé – řetězce), kteří využívají skladů společnosti HOPI a dalších poskytovaných služeb v podobě zprostředkování nákupu zboží svozu zboží, centrálního skladování, zajištění přepravy do všech maloobchodních prodejen řetězce atp. Společnost HOPI se v této situaci z pověření maloobchodního řetězce stává vlastníkem zboží, které skladuje a zajišťuje přepravu zboží do maloobchodních prodejen řetězce. Klienti, kteří využívají společnost HOPI jako 3PL poskytovatele řídicího ze všech zmíněných situací největší část logistického řetězce (společnost HOPI se v této situaci chybně označuje za poskytovatele 4PL), poskytují providerovi pověření a pokyny o tom, jaké zboží nakoupit, po jakých prodejnách, v jakém sortimentu rozvézt. Provider v této situaci využívá opět vlastní logistickou síť (dopravní flotilu, sklady), ale také vztahy s klienty (dodavatelí/výrobci), od kterých v případě pověření zboží nakupuje (např. Ahold).

Příklad: Ahold využívá skladů společnosti HOPI v podobě zprostředkování nákupu, centrálního skladování a přepravy do všech maloobchodních prodejen Albert v České republice. Společnost HOPI tak zprostředkovává nákup zboží od klientů (dodavatelů/výrobců)

dle pověření maloobchodního řetězce Ahold, zboží skladuje a rozváží po všech maloobchodních prodejnách Albert. Klient tak nemusí zavázat všechny prodejny, nemusí ani zajišťovat svoz zboží do skladu, protože o nákup, svoz a rozvoz zboží se v této situaci stará společnost HOPI.

## **4.7 Charakteristika poskytovaných logistických služeb společnosti HOPI**

Jednou z prvních poskytovaných služeb společnosti HOPI je přepravní a dopravní služba.

### **4.7.1 Přepravní a dopravní služba**

Z velké části se v situaci přepravy jedná právě o outsourcing služeb, což znamená, že společnost HOPI je poskytovatel logistických služeb a poskytuje službu přepravy.

Ve společnosti HOPI je především kvůli charakteru zboží využívána automobilová přeprava. Charakter přepravy kopíruje potřebu trhu, která je v posledních 10-15 letech taková, že je potřeba vysoké frekvence s malým objemem dodávek. Logistický dopad dnešní doby je takový, že klient (odběratel-řetězec) požaduje určitý druh zboží a je ochotný za dodání tohoto druhu zboží zaplatit vyšší částku, oproti běžné situaci nižších frekvencí dodávek s vyšším objemem. S ohledem na zmíněné potřeby v odvětví logistiky potravin jiná doprava, než silniční nemá budoucnost. Situace v současné době je taková, že klienti (odběratelé – řetězce) požadují mít v prodejně co nejmenší zázemí, protože prostor je drahý a potřebují jej využít lepším způsobem pro prodejní plochu, a nikoliv pro skladové prostory. Z toho vyplývá značný tlak na zásobovatele (poskytovatele logistických služeb), po němž je vyžadováno, aby zvětšil frekvenci dodávek a tím došlo ke snížení jejich objemu.

Společnost HOPI zboží od klientů (dodavatelů/výrobců) nakupuje jen v ojedinělých případech. Ovšem když se společnost HOPI stane vlastníkem zboží, tak jej nejčastěji prostřednictvím vlastní přepravní flotily dodává ke klientům (odběratelům – řetězcům) pod vlastním jménem. Služba přepravy poskytovaná společností HOPI se týká mimo změny místa také nakládkou zboží, pojištěním zboží během přepravy, přeprava ve správné teplotě (teplota, jež odpovídá charakteru přepravovaného zboží) a vykládkou zboží, v některých případech služba přepravy obsahuje také proclení.

Služba přepravy představuje hlavní přidanou hodnotu společnosti HOPI. Pro klienta (dodavatele/výrobce, e-shop, odběratele-řetězec) by bylo velice nákladné svými vlastními kapacitami a nákladními vozy (které často ani nemá) dovážet zboží samostatně do stovek (někdy i tisíců) prodejen, do kterých jejich zboží putuje. Společnost HOPI má dopravní flotilu

a díky klientské synergii je schopna zásobovat všechna místa (např. prodejny) i pro další klienty, čímž výrazným způsobem šetří náklady za přepravu zboží pro jednotlivé klienty (dodavatele/výrobce) a za poskytované logistické služby platí méně než v situaci, kdy by musely zásobovat prodejny samostatně.

Společnost HOPI disponuje vlastní přepravní kapacitou vozidel o velikosti 6, 15, 20, 24, 33 a 38 paletových pozic. Vozidla jsou s nástavbou FRC<sup>8</sup>, proto je možné využívat je jak k přepravě chlazeného, tak mraženého zboží, dále pak jednotkami aktivního chlazení se záznamovým zařízením průběhu teplot. Disponuje též dvoukomorovými návěsy, které umožňují kombinovat přepravu chlazeného a mraženého zboží. Vozidla jsou dále vybavena systémem GPS.

Přepravní služby jsou jednou z hlavních poskytovaných činností, které se týkají přepravy zboží z místa výroby či skladu dodavatele/výrobce do skladu velkoobchodního či maloobchodního řetězce nebo přeprava zboží určeného pro cross-docking do místa určení. Je zde využívána směrnice HACCP např. v případě přeprav, nakládky a vykládky se směrnice HACCP vztahuje na dodržování teplotních řetězců u zboží, které to vyžaduje.

#### **4.7.1.1 Situace přepravy**

V rámci přepravy se může jednat o situace svozu, rozvozu zboží, kombinované formy přepravy zboží a interní logistiky.

Přeprava zboží od klienta (dodavatele/výrobce např. Dr. Oetker, LaLoreine) do skladu společnosti HOPI se nazývá svoz. Může se jednat o následující způsoby svozu:

Způsob svozu zboží od klientů (dodavatelů/výrobců) nazývaný Full track (FTL):

1. Přepravní automobil přijede do dané destinace ke klientovi (dodavateli/výrobci) či do skladu klienta (dodavatele/výrobce, e-shopu).
2. V destinaci dojde k naplnění přepravního prostoru (nakládce) celého přepravního prostoru automobilu zbožím klienta (dodavatele/výrobce).
3. Automobil s plně naloženým přepravním prostorem zboží naveze do skladu společnosti HOPI, kde provede vykládku zboží.

---

<sup>8</sup> FRC znamená, že jde o mechanicky chlazené přepravní prostředky se zesílenou izolací spadající do třídy C, což znamená, že při venkovní teplotě +30°C je možné nastavit a udržovat vnitřní teplotu v rozpětí od -20°C do +12°C.

Způsob svozu zboží od klientů (dodavatelů/výrobců) nazývaný Part Load (PL):

1. Převravní automobil postupně navštřvuje více destinací (může se jednat o sklady klientů (dodavatelů/výrobců a e-shopů)).
2. V každé destinaci (skladu klienta) dojde k částečné nakládce.
3. Po naplnění přepravního prostoru automobilu zbožím klienta (dodavatele/výrobce), jej přepravní automobil naveze do skladu společnosti HOPI, kde provede vykládku zboží.

Přeprava zboží ze skladu společnosti HOPI ke klientům (odběratelům – řetězcům) do prodejen se nazývá rozvoz. Jedná se o následující způsoby rozvozu:

Způsob rozvozu zboží ke klientům (odběratelům-řetězcům) nazývaný Full track (FTL):

1. Převravní automobil naplněný paletami se zbožím (ze skladů providera) opustí skladový areál společnosti HOPI.
2. Dojede do určené destinace (řetězcové prodejny), kde dojde k vyprázdnění celého přepravního prostoru automobilu (vykládce).
3. Po vyprázdnění přepravního prostoru automobilu se přepravní automobil vrátí do skladu společnosti HOPI.

Způsob rozvozu zboží ke klientům (odběratelům – řetězcům) nazývaný Part Load (PL):

1. Převravní automobil naplněný paletami se zbožím (ze skladů providera) opustí skladový areál společnosti HOPI.
2. Postupně navštřvuje více destinací (prodejny klientů – řetězců).
3. V každé destinaci (prodejně klienta) dojde k částečné vykládce.
4. Po vyprázdnění přepravního prostoru automobilu se přepravní automobil vrátí do skladu společnosti HOPI.

Kombinovaná forma přepravy zboží ze skladu společnosti HOPI ke klientům (odběratelům – řetězcům) do prodejen a následná přeprava zboží od klientů (dodavatelů/výrobců) do skladu společnosti HOPI se nazývá Milkrun.

Způsob rozvozu zboží ke klientům (odběratelům – řetězcům) a svoz zboží od klientů (dodavatelů/výrobců):

1. Převravní automobil naplněný paletami se zbožím (ze skladů providera) opustí skladový areál společnosti HOPI.
2. Postupně navštřvuje více destinací (prodejny klientů – řetězců).
3. V každé destinaci (prodejně klienta) dojde k částečné vykládce.

4. Po rozvezení zboží ke klientům (odběratelům – řetězcům) přepravní automobil přijede ke klientovi (dodavatel/výrobci).
5. U klienta (dodavatele/řetězce) dojde k naplnění přepravního prostoru (nakládce) části nebo celého přepravního prostoru automobilu zbožím klienta/klientů (dodavatele/výrobce).
6. Automobil s plně naloženým přepravním prostorem zboží naveze do skladu společnosti HOPI, kde provede vykládku zboží.

Příklad rozvozu a svozu zboží ze skladu: Rozvoz zboží ze skladu společnosti HOPI v Jažlovicích (DC) do prodejen řetězců Ahold, Makro, Billa. Po vyprázdnění přepravního prostoru začne automobil aplikovat svoz zboží od dodavatelů Dr. Oetker, Vodňanská Drůbež, Coca Cola, LaLoreine. Viz příloha A: přepravní automobil běžně využívaný k rozvozu zboží k řetězcům a svozu zboží od dodavatelů

Přeprava zboží mezi sklady společnosti HOPI se nazývá interní logistika. V interní logistice se jedná o rozvoz mezi sklady providera tzn. že přepravní automobil převezve zboží z jednoho skladu providera do jiného skladu/jiných skladů providera).

Způsob interní logistiky:

1. Přepravní automobil naplněný paletami se zbožím (ze skladů providera) opustí areál skladu.
2. Zboží rozveze po skladech společnosti HOPI.
3. Zboží v jednotlivých skladech společnosti HOPI postupně či najednou vykládá.

Týká se např. převozu zboží mezi centrálními sklady (DC) providera, kdy se zboží z jednoho centrálního skladu společnosti HOPI převáží do jiného skladu společnosti HOPI, v kterém poté proběhne dekonsolidace zboží a složení palety dle přesné objednávky klienta. Poté se kompletní objednávka zaveze ke klientovi (odběrateli-řetězci).

Příklad rozvozu: Přepravní automobil společnosti HOPI rozváží palety se zbožím ze skladu ve Stránčicích do centrálního skladu v Jažlovicích u Řičan (DC) a skladu společnosti HOPI v Klášterci nad Ohří.

#### **4.7.1.2 Druhy přepravy**

Důležité je, že se přepravní služba rozděluje na dva druhy:

- **Přeprava v rámci domácího trhu** - za domovský trh se považují veškeré země, v nichž společnost působí. Jedná se tedy o Českou republiku, Slovenskou republiku, Maďarsko, Rumunsko a Polsko. Mezi přepravou domácí se jedná o vlastní svozovou a rozvozovou činnost.

Příklad přepravy v rámci domácího trhu: Společnost TESCO využívá služby centrálního skladování ve skladech společnosti HOPI a službu v zajištění přepravy zboží do všech maloobchodních prodejen v České republice. V tomto případě bývá důležité mít nákladní automobily vytižené správným způsobem. Velké přepravní vozy proto běžně převážejí zboží mezi skladem společnosti HOPI v Jazlovicích u Říčan (DC) a skladem společnosti HOPI v Prostějově (DC), které patří mezi největší sklady viz příloha B: přepravní automobil, který se využívá v interní logistice mezi Jazlovicemi (DC) a Prostějovem (DC). Protipólem pak bývají menší nákladní vozy (s kapacitou např. 6 palet), které mohou rozvážet zboží do maloobchodů v Praze. Viz příloha C: přepravní automobil běžně využívaný na rozvoz zboží ke klientům (odběratelům–řetězcům) v hlavním městě Praha

- **Mezinárodní přeprava** představuje přepravní služby i mezi ostatními zeměmi, než které byly zmíněny výše. Mezinárodní přeprava se týká zajištění IMPORTU a EXPORTU po celé Evropě. Týká se pravidelných linek a jedná se především, jež bývají sezónní a outsourcují se na externí dopravce, kteří jsou schopni optimálněji využívat své linky a kapacity s ohledem na daný trh.

Příklad mezinárodní přepravy: Pro přiblížení se může jednat o pravidelné linky z České republiky do Španělska. V tomto případě bude společnost HOPI, která bude v tomto případě speditér, hledat takového dopravce, který působí na španělském trhu a který je lépe seznámen se situací s distribucí v tomto regionu. Po nalezení vhodného dopravce uzavře společnost HOPI s dopravcem (poskytovatelem 2PL) smlouvu. Teoreticky viz 2.5.10 – Doprava a přeprava

#### **4.7.2 Skladování a skladové činnosti**

Další poskytovanou službou je skladování zboží. Zboží skladované ve skladech společnosti HOPI ve většině situací je ve vlastnictví klientů (dodavatelů /výrobců) a vlastnictví zboží se mění fakturací, tedy zaplacením objednávky či příkazu k vyskladnění (po zaplacení je vlastníkem klient (odběratel-řetězec). Právě klienti (dodavatelé/výrobci, e-shopy) využívají synergie společnosti HOPI při skladování a přepravování zboží. Zboží je v některých situacích rozváženo do stovek (v některých situacích až tisíce) maloobchodních či velkoobchodních prodejen, takže po provedení přepravy společnost HOPI fakturuje klientům



(dodavatelům/výrobcům, e-shopům) nebo klientům (odběratelům-řetězcům) za provedené logistické služby.

Zboží uložené ve skladech může v některých situacích být ve vlastnictví maloobchodních řetězců např. TESCO, LIDL. Takové maloobchodní řetězce mohou poskytovat společnosti HOPI objednávky, na které společnost HOPI reaguje skladováním, rozvozem atd. Při této situaci je maloobchodní řetězec TESCO jako odběratel skladových kapacit a přeprav. Podobně další maloobchodní řetězec LIDL, který využívá skladu společnosti HOPI pouze v případě přebytkového stavu zásob a je podobně jako maloobchodní řetězec TESCO odběratel skladových kapacit a přeprav. Viz 4.6 Klienti společnosti HOPI

V situaci maloobchodního řetězce Ahold se vlastníkem zboží stává společnost HOPI, protože klient Ahold poskytuje společnosti HOPI pověření a společnost HOPI na základě těchto pověření zprostředkovává nákupy zboží, svozy zboží do skladu, rozvozy zboží ze skladu do prodejen Albert. Při této situaci je maloobchodní řetězec Ahold odběratelem zboží. Viz 4.6 Klienti společnosti HOPI

Skladování a skladové operace – společnost HOPI poskytuje službu pro své klienty v 5 režimech:

- suchý režim s řízenou teplotou (ambient)
- chlazený režim s řízenou teplotou (chill)
- mražený režim (frozen)
- non-food režim (skladování nepotravinářského zboží)
- režim daňového skladu (sklad určený pro alkohol v němž se alkohol nachází nezdaněný a jeho zdanění probíhá až po vychystání zakázky)

Ve skladech se skladují zejména suché potraviny, nepotravinářské zboží, chlazené produkty: mléčné výrobky, uzeniny, čerstvé maso a drůbež, ovoce a zelenina, mražené potravinářské výrobky.

Důležité je zmínit, že v případě chlazeného a mraženého režimu (Chill & Frozen) je nutné mít ve skladu nainstalované chladicí jednotky, které mají za úkol zboží chladit na klientsky kontrolované úrovni a týká se toho také směrnice HACCP. V případě porušení této kontrolované úrovně může dojít ze strany klientů (vlastníků uloženého zboží - dodavatelů/výrobců, řetězců, e-shopů) k sankcionování. V situaci, kdy je vlastníkem zboží klient (dodavatel/výrobce, e-shop) a dojde k porušení teplotního řetězce, může klient

(dodavatel/výrobce/e-shop) společnost HOPI sankcionovat. Stejně tak je tomu v situaci, kdy je vlastníkem zboží klient (odběratel-řetězec) a dojde k porušení teplotního řetězce, klient (odběratel – řetězec) může společnost HOPI sankcionovat. Viz příloha D: Teplotní režimy ve skladu mraženého zboží

U služby skladování je důležité, že se skládá z následujících procesů:

- příjem zboží viz 4.7.2.1
- skladování zboží viz 4.7.2.2
- vychystávání zakázek viz 4.7.2.3
- výstupní kontrola zakázek viz 4.7.2.4
- balení viz 4.6.2.5
- expedice viz 4.6.2.6

Sklady jsou řízeny nadstavbou SAP tedy Warehouse Management systémem. Denně se ve skladech zpracovává 45 000 kartonů v režimu cross-dock a ze skladů je denně průměrně vyexpedováno 15 000 palet. Sklady fungují v režimu „paperless“ (eliminace papírové dokumentace) a pro veškeré skladové operace se využívají čtečky čárových kódů.

Řízené sklady jsou vybavené moderní manipulační a skladovou technikou. Skladové operace jsou řízeny on-line a využívají čárového kódu. Systémy umožňují vyskladňovat zboží metodami FEFO, FIFO, LIFO a jsou schopny zpětně trasovat a dohledávat zboží podle jednotlivých šarží.

S ohledem na charakter skladovaného zboží společnost obvykle skladuje v režimu FEFO, pokud si klient (vlastník skladovaného zboží) nepřeje jiný způsob skladování. Každý řetězec má odlišné požadavky (např. na čerpání doby minimální trvanlivosti – maloobchodní řetězec Ahold vyžaduje minimální dobu trvanlivosti minimálně 1 měsíc, jiný řetězec minimálně 21 dní atp.). Vše proto musí být evidováno v Master datech<sup>9</sup>.

Každý sklad společnosti mívá přesně danou kapacitu, je zřejmé, kolik paletových pozic se na skladě nachází a kolik jich musí zůstat volných, aby bylo možné sklad plynule obsluhovat (např. pro plynulé kompletování zásilek, skladování, cross-docking atp.). Vzhledem k přesně dané kapacitě je nutné kvalitně a obezřetně plánovat. Plánování skladování může dále ovlivnit

---

<sup>9</sup> Kmenová **data** (anglicky **Master data**) jsou **data** o zdrojích, produktech, subjektech, místech nebo věcech a popisují jejich vlastnosti a parametry.

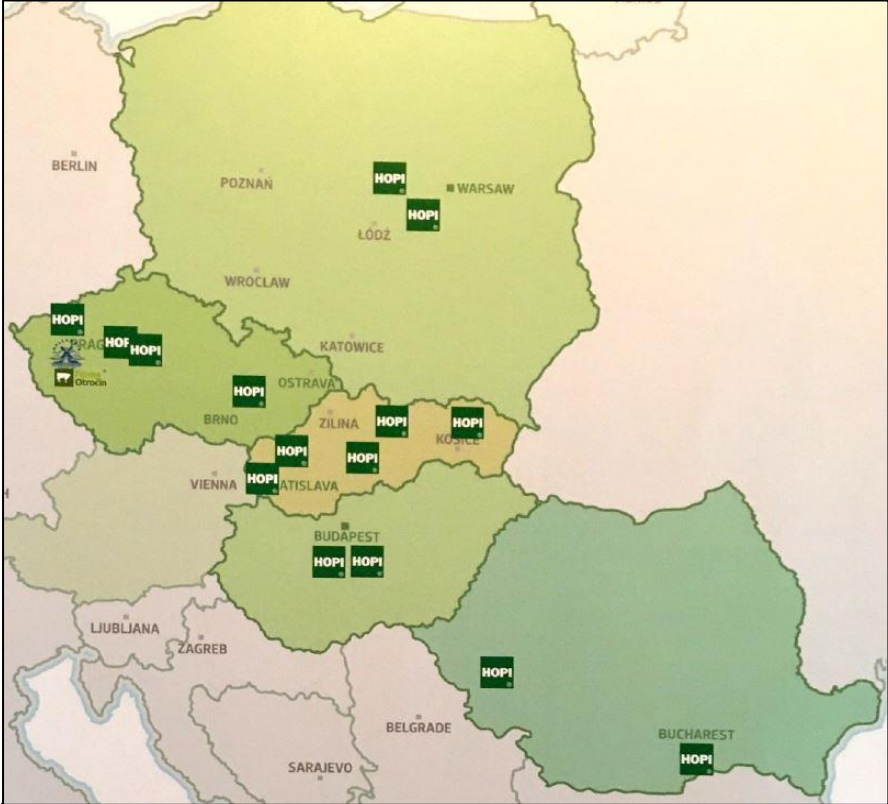
počet skladovaného zboží od klientů v daném skladě. Skladování je řazeno mezi náročnou problematiku a ve společnosti HOPI patří mezi hlavní poskytovanou službu a core competence.

S veškerými klienty je sjednáno fixní množství paletových pozic. Tato fixní úroveň je sjednána mezi jednotlivými klienty (odběrateli-řetězci, dodavateli/výrobci, e-shopy) a jedná se o takové množství paletových pozic, kterou by klienti rádi rezervovali. V případě provedení rezervace paletové pozice klientem je společnost HOPI povinna tyto pozice zaručit. Za rezervování paletové pozice je obvykle placeno celý rok, a to neohledně na to, zda bude pozice obsazena či nikoliv. V případě rezervace se jedná o oboustranný akt.

Klienti mívají tendenci překračovat fixní množství paletových pozic a v případě překročení této fixní hranice, je klient požádán, aby zamezil navážení dalších palet se zbožím. V případě překročení fixního množství paletových pozic mívají klienti vyšší sazbu za poskytovanou službu.

Ve společnosti jsou zaběhlé standardní procesy, které jsou zpracované do jednotlivých směrnic. Může se jednat o směrnice týkající se kontrolování čistoty nákladového prostoru, kontrolování namražení přepravních automobilů, kontroly teploty zboží atp.

Obr. 12: Sklady společnosti HOPI v Evropě seřazené podle expanze společnosti

	<p><b>Česká republika</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klášterec nad Ohří</li> <li>2. Jažlovice u Říčan</li> <li>3. Strančice</li> <li>4. Prostějov</li> <li>5. Hollandia</li> <li>6. Farma Otročin</li> </ol>	
	<p><b>Slovensko</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Madunice</li> <li>8. Senec</li> <li>9. Prešov</li> <li>10. Zvolen</li> <li>11. Liptovský hrádek</li> </ol>	
<p><b>Polsko:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Sochaczew</li> <li>13. Grodzisk</li> </ol>	<p><b>Rumunsko</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>14. Timisoara/Temešvár</li> <li>15. Grodzisk</li> </ol>	<p><b>Maďarsko</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Gyál</li> <li>17. Bucharest/Bukurešť</li> </ol>

Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů společnosti HOPI

### **Pokrytí skladových prostor v oblasti ČR:**

Čtyři logistické sklady v Klášterci nad Ohří, Jažlovicích u Prahy, Strančicích u Prahy a Prostějově.

V rámci ČR skladuje cca 180 000 palet.

### **Distribuční centrum Jažlovice u Říčan:**

- suchý sklad 15 000 paletových pozic
- chlazený sklad 10 000 paletových pozic
- mražený sklad 30 000 paletových pozic viz příloha E: Sklad v Jažlovicích u Říčan (DC)

### **Distribuční centrum Strančice:**

- suchý sklad se 70 000 paletovými pozicemi

### **Distribuční centrum Prostějov:**

- suchý sklad 35 000 paletových pozic
- chlazený sklad 2 000 paletových pozic
- mražený sklad 10 000 paletových pozic

#### **Distribuční centrum v Klášterci nad Ohří:**

- suchý sklad 5 000 paletových pozic
- chlazený sklad 1 000 paletových pozic

### **DEKOMPOZICE V PROCESU SKLADOVÁNÍ**

Ve skladech společnosti HOPI se proces skladování rozkládá do jednotlivých podprocesů a může během něj být aplikována služba cross-dockingu. Celý proces skladování začíná příjmem zboží do skladu společnosti HOPI.

#### **4.7.2.1 Proces příjmu zboží**

Zboží přijímané do skladu společnosti HOPI je ve většině případů klientů (dodavatelů a výrobců), zbylá část se potom týká zboží, jehož vlastníkem je společnost HOPI (případ zboží pro Ahold nebo Hollandia). Tento proces se skládá také z činností vykonávaných určitou dobu před samotnou vykládkou zboží. V zásadě proces začíná příjezdem přepravního automobilu se zbožím do areálu společnosti HOPI a předáním potřebné dokumentace o přepravovaném zboží zaměstnanci společnosti HOPI (operátorovi). Tento pracovník po ověření předané dokumentace poskytne řidiči konkrétní rampu na vyložení zboží viz příloha F: Rampy určené k příjmu palet se zbožím

Pro výdej zboží do skladu má dodavatel předem definovaný čas (časové okno) během kterého by měl vyložit přepravované zboží. Zpravidla se tento čas ve společnosti HOPI pohybuje v rozmezí 60 minut, ovšem vše záleží na počtu přepravovaných palet a druhu zboží. Po úspěšném vyložení se zboží ujímá pracovník, který na přijaté palety se zbožím vydá datum přijetí a expirace, v případě mraženého či chlazeného zboží se uplatňují směrnice HACCP a dochází ke kontrole dodržení požadované teploty během příjmu zboží (teplota by se měla v případě mraženého zboží pohybovat kolem  $-18\text{ °C}$  s odchylkou  $3\text{ °C}$ ).

Pracovník pomocí čtečky EAN kódů zadá do IS providera přesné údaje o zboží (počet krabic či kartonů na paletě, datum expirace, stav či typ přijaté palety). V případě chlazeného či mraženého zboží zadat i naměřenou teplotu při příjmu a výšku palety => výška palety je zásadní pro vhodné zvolení pozice určené pro uložení zboží. Na přijatých paletách poté musí dojít k přelepení štítků dodavatele štítky společnosti HOPI kvůli správnému načtení zboží do IS

providera. Po načtení všech přijatých palet čtečkou kódů se vytisknou dokumenty o přijetí zboží vygenerované z IS providera (nacházejí se zde konkrétní údaje o přijetí => razítko přijímacího pracovníka, datum přijetí, razítko daného skladu, čas přijetí, teplota přijatého zboží).

Dále se do procesu zapojuje další pracovník, který čtečkou načte štítek každé z přepravovaných palet, aby zjistil určené pozice pro uskladnění či cross-docking. Palety přemístí pomocí manipulační techniky na pásový dopravník nebo do zóny odkud se v případě aplikování cross-dockingu homogenní palety přemístí na expedici či na kompletační plochy, kde dojde k dekonsolidaci a konsolidaci heterogenních palet (pokud se nejedná o palety s chlazeným či mraženým zbožím. Ty se musí přemístit do skladu i v situaci aplikování cross-dockingu) viz 4.7.3 Pokud se však nejedná o cross-docking a palety se zbožím se přemístí na pásový dopravník, pracovník zvolí trasu dle pozice uskladnění<sup>10</sup> a pásový dopravník poté přemístí danou paletu do určené části skladu. Viz příloha G: Dopravník palet z příjmu do skladu společnosti HOPI

Poté přijaté palety, jejichž informace už jsou obsaženy v IS providera, čeká proces skladování.

#### **4.7.2.2 Proces skladování**

Samotný proces skladování začíná po přesunu palet na určitá místa skladové zóny pásovým dopravníkem. Na paletu, jež dorazila do skladu, mohou být aplikovány následující činnosti:

- Přemístění manipulantem do zóny určené pro uskladnění zboží do vyšších pater regálů (k uskladnění je potřeba vysokozdvizné manipulační techniky) či při uskladnění do vyšších pater regálu se využívá tzv. systémový zakladač. Viz příloha H: Pohled ze systémového zakladače po skončení procesu uskladnění
- Přemístění celé palety manipulantem bez jakéhokoliv zásahu do množství zboží nacházejícího se na paletě. K přesunu není třeba vysokozdvizné manipulační techniky. Paleta s homogenním zbožím se v rámci cross-dockingu neuskładňuje, ale rovnou se přesouvá na expedici, odkud je dále přepravována. Homogenní palety se zbožím jsou

---

<sup>10</sup> Palety, na nichž je aplikována služba Cross Dockingu putují do skladu, pokud se jedná o chlazené či mražené zboží, kde ovšem nejsou uskladněny. Místo uskladnění jsou buď ihned přesunuty na expedici nebo rozloženy a z více rozložených palet se vytvoří heterogenní paleta

do skladu přesouvány v situaci, kdy se jedná o chlazené či mražené zboží, aby nedošlo k porušení teplotního řetězce. Viz 4.7.3 Cross-dockingové služby

- Přemístění manipulantem do zóny určené pro kompletaci a vytvoření heterogenní palety. V případě přemístění do zóny pro kompletaci existují dvě situace:
  - Zboží, které bylo uskladněno do regálů se vyskladní a kompletováním je vytvořena heterogenní paleta při kompletaci.
  - Přemístění manipulantem do zóny určené pro dekonsolidaci a konsolidaci, kde se palety s homogenním zbožím v rámci cross-dockingu dekonsolidují a z různého sortimentu je vytvořena paleta s heterogenním zbožím. K přesunu není potřeba vysokozdvizné manipulační techniky, protože se zboží neuskładňuje. Po vytvoření heterogenní palety se paleta přemístí do zóny, kde je paleta se zbožím zkontrolována, zabalena a následně je přemístěna na expedici, odkud je dále přepravována. Palety s homogenním zbožím určeným pro cross-docking s dekonsolidací a konsolidací jsou do skladu přesouvány v situaci, kdy se jedná o chlazené či mražené zboží, aby nedošlo k porušení teplotního řetězce. Může nastat situace, kdy je paleta se zbožím na pár hodin uložena v nejnižších pozicích regálů, aby mohly být vytvářeny heterogenní palety – např. v situaci chlazeného či mraženého zboží. Viz 4.7.3 Cross-dockingové služby

V procesu skladování se směrnice HACCP uplatňuje tím způsobem, že se uskladňované zboží nachází v kartonech a v těch je s ním také manipulováno. Tím se eliminuje možnost jeho poškození. Nemusí se nutně jednat o poškození pouze fyzické, ale eliminuje se tak též poškození obalů zboží, kvůli kterým by k potravinám mohly proniknout nežádoucí mikroorganismy dále se pak tímto způsobem eliminuje přítomnost cizích předmětů. V dalším případě chlazeného a mraženého zboží se z pochopitelných důvodů skladuje ve skladech s chladícími agregáty, čímž se zabrání biologickému a chemickému poškození potravin.

Příklad poskytnutých pokynů prostřednictvím čtečky: Informační systém poskytuje informace prostřednictvím čtečky EAN kódů a může vypadat následovně: **002/53 059 - 4**

- **002** je označení pro uskladnění palety do vyšších pater, při mrazárně H3/H4 tedy do pater 2,3,4,5
- **53** je číslo uličky, kam má být paleta uskladněna

- **059** je konkrétní lokace, kam má být paleta uskladněna
- **4** je patro, do kterého má být paleta uskladněna

Toto označení ulehčuje značným způsobem manipulování s paletami či se zbožím. Viz příloha I: Zboží uskladněné v regálech

#### **4.7.2.3 Vychystávání a kompletování zakázek**

Vychystávání je takový proces, během kterého se uskladněné palety se zbožím vyskladňují za účelem vytvoření zakázek. Může se jednat např. o hromadné vychystávání zboží tzn. vychystávání po celých paletách. Nicméně po celých paletách nemusí být také expedováno, jelikož na kompletační ploše může být paleta rozebrána (dekonsolidována) a vytvořeny tzv. komisky (zakázky) viz konsolidace pro jednotlivé klienty (odběratele – řetězce) jako heterogenní palety.

Již při vychystávání je možné tvořit heterogenní palety se zbožím a tu potom přemístit na expedici. Taktéž je možné z vyšších pater regálu, je zde však nutnost mít tzv. vychystávací vozík, kde pracovník – manipulant na prázdnou paletu klade vychystané zboží (např. kartony).

Proces kompletování začíná tím, že pracovník zabývající se vytvářením zásilek přijme prostřednictvím čtečky od IS požadavek. V rámci vychystávání zakázek se může jednat o různé situace. Situace požadavků na čtečce mohou být následující:

- Vychystávání celo-paletové:
  - Požadavek přijde s vyznačenou pozicí, kde se nachází uskladněná celá paleta s homogenním zbožím, která je po vyskladnění přesunuta na expedici.
  - Expedice celých homogenních palet je v současnosti spíše na ústupu, klienti (odběratelé – maloobchodní řetězce) požadují časté dodávky s menším objemem zboží, ovšem při zachování paletových jednotek – tzn. heterogenní palety (může být i vychystávání mezi-stupňové z několika nižších palet – jeden druh zboží pokryje plochu palety).
  - Pokud se však celo-paletové vychystávání poskytuje, tak zejména pro velké řetězce, a to u velkoobjemového zboží (Kaufland, Globus).
- Vychystávání s kompletováním heterogenní palety:
  - Požadavek přijde s vyznačenými pozicemi zboží a jeho přesným druhem. Pracovník se přesune na požadovanou pozici a na paletu konsoliduje takový sortiment zboží,



který mu udává požadavek na čtečce (může se jednat o větší množství zboží z více pozic).

- Vychystávání mezi-stupňové (sendvičové) s kompletováním více vrstev (palet):
  - Požadavek přijde s vyznačenými pozicemi zboží a jeho přesným sortimentem. Proces probíhá podobně jako u situace zmíněné výše s tím rozdílem, že při této situaci se skládají palety s menším množstvím zboží a tyto palety se umisťují na sebe. Paleta, která se nachází nejnižší, bude na své ploše obsahovat nejtěžší zboží a na tuto spodní paletu se zbožím lze umístit další paletu s lehčím zbožím a vytvořit tak další vrstvu. Palety se zbožím v této situaci mohou být homogenní i heterogenní, ale vždy musejí být nižší, aby celková výška tzv. sendviče byla bezpečná a v normě. Hlavním důvodem mezi-stupňového vychystávání zakázek je úspora nákladů a provádí se v situaci, kdy s tím souvisí klient.

V případě že je stav zboží na požadované pozici nulový, odstraní pracovník prázdnou paletu z pozice a zadá do IS společnosti HOPI prostřednictvím čtečky požadavek o doplnění zboží. Výstupem procesu vychystávání zakázek je paleta s požadovaným sortimentem zboží (druhem a množstvím) uvedeném v požadavku na čtečce. Tento výstup pracovník uloží na pozici určenou pro vychystávání zakázek (zpravidla se jedná o pomocná místa nacházející se v uličkách mezi regály) a označí lokaci uložení, v které výstup v podobě vychystané zásilky čeká na výstupní kontrolu a přesun k balicí lince.

Příklad vychystávání celo-paletovou formou: Na vyskladněné paletě se nachází X kartonů se zbožím a klientovi (maloobchodnímu či velkoobchodnímu řetězci) se nikdy nedodá jiné množství, než je X kartonů se zbožím na paletě, jedná se tedy o celo-paletovou formu vychystávání. Z hlediska skladu se jedná o jednoduchý proces, manipulace probíhá pouze s celými paletami a přidaná hodnota ze strany společnosti HOPI je v tomto případě nízká. Viz příloha J: Paleta po kompletování před výstupní kontrolou

#### **4.7.2.4 Výstupní kontrola**

Proces výstupní kontroly se skládá z takové kontroly, kdy se zjišťuje splnění množství a druhu zboží (požadovaného sortimentu) z klientovy objednávky a kontroluje se celá zásilka. Na každé paletě musí být provedena výstupní kontrola. Proces kontroly začíná tím, že ji pracovník vizuálně zkontroluje (zda je druh a množství zboží na paletě shodné s udávanými požadavky na čtečce). Během procesu kontroly je nezbytné naskenovat čtečkou každý kód, který se na paletě nachází (z důvodu odečtení zboží ze systému a kontroly splnění

zadaného požadavku). Jelikož se jedná o kontrolu obsahu jednotlivých palet a množství zboží na paletě, jedná se o kontrolu druhovou a množství, tedy kontrolu kvantitativní. Na konci procesu výstupní kontroly se pracovníkovi zobrazí pozice, na kterou má zkontrolovanou paletu se zbožím přemístit. Jedná se především o pozice v blízkosti balících drah a poté následuje proces balení. Viz příloha K: Štítek s informacemi o zakázce/zásilce před přemístěním k balící dráze

#### **4.7.2.5 Balení**

Balící proces začíná přemístěním palety po výstupní kontrole na pozice v blízkosti balící dráhy, kde na ni pracovník zabývající se balením zakázek umístí štítek se specifickými údaji a informacemi o zakázce (název cílové destinace, seznam sortimentu zboží). Následně manipulační jednotka – paleta se zbožím projde balícím zařízením. Hotové zabalené zakázky se přesouvají do expediční zóny. Zakázka může být z několika palet nebo jediné palety. Po zabalení palet se zbožím, které tvoří zakázku (tzv. komisku), následuje proces expedice. Viz příloha L: Zásilky/zakázky postavené před balící dráhou

#### **4.7.2.6 Expedice**

Proces expedice obvykle probíhá tak, že pracovník odebírá palety se zbožím z expedičních zón a následně je nakládá do úložného prostoru vozidla (v případě mraženého zboží se musí jednat o úložný prostor s chladícím agregátem). Následuje služba přepravy zakázky, která je popsána v předešlé podkapitole viz 4.7.1 Přepravní a dopravní služba. Viz příloha M: Rampy určené k výdeji palet se zbožím.

### **4.7.3 Cross-dockingové služby**

Cross-docking není v pravém slova smyslu služba, ale forma řízení toku zboží. Společnost HOPI však cross-docking jako službu poskytuje, jde o situaci, kdy klient požaduje pro některé své zboží jen cross-docking (nepožaduje skladové kapacity).

O službu cross-dockingu mají zájem klienti (dodavatelé a výrobci, maloobchodní či velkoobchodní řetězce a e-shopy). Jedním z důvodů může být také to, že se v případě cross-dockového skladu jedná pouze o jakési „překladiště“ a klienti tak nemusí platit za uskladnění. Cross-docking je dle společnosti HOPI služba probíhající uvnitř skladů providera a je to taková služba, kdy se přijme určité množství palet s homogenním zbožím a pracovníci providera manipulují buď s celými paletami, nebo palety dekonsolidují a následně konsolidují dle jednotlivých objednávek či příkazů ze stran klientů (dodavatelů/výrobců

a e-shopů) a klientů (odběratelů – řetězců). Zboží se v tomto případě ve skladu fyzicky nehromadí, nýbrž jím jen projde, což by mělo vést k zajištění rychlosti i nákladové efektivity. Rychlost a nákladová efektivita je způsobena právě minimální manipulací se zbožím a bez umístění palet se zbožím do vyšších pater regálů (v situaci chlazeného či mraženého zboží jen do zón pod regály, které jsou určeny pro cross-docking).

Služba cross-dockingu se v rámci společnosti HOPI dělí na předalokační cross-docking (celo-paletový), a prey-pall cross-docking (s dekonsolidací s konsolidací).

Pracovník, který se setká s paletou se zbožím, které je určeno pro Crossdocking po příjmu zboží do skladu může vykonat jednu ze dvou činností:

- **Přemístění celé palety se zbožím na expediční** - celo-paletový cross-docking znamená, že na vstupu (příjmu) skladu je homogenní paleta se zbožím přijata a dále pokračuje s vynecháním uskladnění, vychystávání (zboží se neskladuje), části procesu balení (i na paletu, na kterou se využívá celo-paletový cross-docking musí být umístěn štítek se specifickými údaji a informacemi o zakázce) a končí procesem expedice, kde čeká na nakládku a další přepravu. Při procesu celo-paletového crossdockingu je přidaná hodnota minimální.
- **Přemístit paletu se zbožím do zóny určené pro cross-docking s dekonsolidací a následnou konsolidací** (paleta se zbožím se tak vyhne uskladnění). Z homogenních palet se zbožím, které jsou umístěny v kompletačních zónách (pokud se jedná o chlazené či mražené zboží jsou pro ně určena tzv. „pomocná místa“ pod regály) se kombinovaně odebírá zboží (společnost HOPI nejčastěji odebírá zboží po kartonech). Cross-docking s dekonsolidací a **konsolidací** je ve společnosti HOPI takový proces, při kterém je na vstupu do skladu přijata homogenní paleta (ve většině případů od klienta – dodavatele/výrobce), která se během toku skladem dekonsoliduje a v dalším kroku se z více dekonsolidovaných homogenních palet sestaví paleta heterogenní dle objednávky či příkazu klienta (dodavatele/výrobce, řetězce, e-shopu). Při procesu, který společnost HOPI nazývá „cross-dockingem s dekonsolidací a pikováním“ je přidaná hodnota vyšší a dá se více rozvinout než v prvním případě (přidaná hodnota společnosti HOPI týkající se např. manipulace s materiálem (po kartonech), nutnost výstupní kontroly, nutnost balení atp.).

V některých situacích však mohou palety, na nichž je aplikován cross-docking putovat do skladu (pokud se jedná o chlazené či mražené zboží, aby nedošlo k porušení teplotního řetězce).

#### **4.7.4 Zprostředkování nákupu a prodeje zboží**

Současný trh generuje různorodé požadavky na výrobce a importéry. Společnost HOPI v současnosti není pouze poskytovatelem logistických služeb, i když se jedná o její významnou část. Společnost HOPI vstoupila také do výroby (vlastní společnost Hollandia na výrobu jogurtů), dále do zemědělství (vlastní farmy, kde chová přibližně 700 krav) a vyrábí bio mléko, které společnost HOPI prodává a v neposlední řadě disponuje rybí platformou a také společností HOPI Food Broker, která se zabývá nakupováním zboží ze zahraničí a dodáváním tohoto zboží do maloobchodních řetězců či velkoobchodního řetězce. Společnost HOPI nakupuje tzv. „lahůdky“ a dražší vína pro své klienty (nejčastěji řetězce např. pro MAKRO, Kaufland), a to pod vlastním oddělením společnosti HOPI. Toto oddělení vybírá, jaké zboží koupit a následně zakoupené zboží přeprodejá klientům (odběratelům-řetězcům). Jedná se především o FMCG zboží, a tato služba v současné době je ve společnosti HOPI zastoupena v řádu jednotek procent z poskytovaných služeb.

Provider se historicky zabýval činností zprostředkování nákupu a prodeje. Společnost HOPI se stávala fyzicky vlastníkem nakupovaného zboží a prodávala ho s předem dohodnutou marží jednotlivým řetězcům. Rozdíl marže (rozdíl nákupu a prodeje zboží) dělal společnosti HOPI vlastní logistickou marži, která měla pokrýt jednotlivé činnosti. S tím, že si společnost HOPI dokázala v některých momentech zoptimalizovat obchodní rozpětí takovým způsobem, že se dokázala předzásobit za rozumnější ceny např. v rámci mraženého sortimentu a pak za dohodnutou cenu produkty prodat, čímž společnost HOPI vytvořila prostor pro vznik dodatečné obchodní marže.

#### **4.7.5 Řízení zásob a plánování poptávky**

##### **4.7.5.1 Řízení stavu zásob**

V případě řízení stavu zásob může docházet ke dvěma situacím. První z nich je situace, kdy společnost HOPI je pověřena klientem (např. maloobchodní řetězec Ahold) a zodpovědná za realizaci nákupu zboží. V této situaci je kladen dvojitý tlak na nakupujícího, který musí optimalizovat zásoby, aby držel nejnižší možnou zásobu, ale zároveň musí nakupovat zboží v takovém množství, aby byl schopný vykrývat objednávky, které přicházejí z jednotlivých centrál klientů a v některých případech z jednotlivých prodejen. Tato situace se týká

pouze maloobchodního řetězce Ahold a tato problematika obvykle u společnosti HOPI představuje proces neustálého balancování.

Příklad zodpovědnosti za realizaci nákupů: Společnost Ahold pověřuje společnost HOPI zodpovědností za realizaci nákupu zboží, které je potřebné pro vykrytí objednávek od jednotlivých prodejen maloobchodního řetězce Ahold. Objednávka vůči společnosti HOPI přichází od centrály řetězce Ahold. Toto je jeden z mála případů, kdy se společnost HOPI stává vlastníkem zboží. Zboží objednává dle dispozic category manažerů maloobchodního řetězce Ahold – ti poskytují společnosti HOPI dispozice o tom, jaké zboží, od koho a za kolik má společnost HOPI koupit. Po objednání zboží od prodejny se objednané zboží dodává na prodejny a současně s tím se fakturuje na maloobchodní řetězec Ahold. Společnost HOPI se pak včetně zprostředkování nákupu a prodeje zabývá také optimalizací zásob, zodpovídáním za stav zásob, vykrýváním objednávek od klienta (maloobchodního řetězce Ahold) a všech maloobchodních prodejen Ahold. Celá tato problematika představuje konkrétní odborný problém.

Dalším případem je řízení zásob samostatně klientem. Tento případ je využíván některými klienty z řad maloobchodních řetězců a dodavatelů (výrobců). V tomto případě společnost HOPI zasílá klientům pravidelné reporty, z kterých mohou klienti vidět stav svých zásob uvnitř skladů a následně mohou dle reportu naplánovat a následně samostatně tuto zásobu řídit.

Příklad řízení zásob klientem: TESCO řídí svou zásobu samostatně, poskytuje společnosti HOPI pouze pokyny o vyexpedování zboží na jednotlivé prodejny. Vlastníkem zboží v tomto případě je klient (odběratel – maloobchodní řetězec TESCO).

Společnost HOPI obvykle pracuje v režimu FEFO, pokud si klient nepřeje jiný způsob.

#### **4.7.5.2 Plánování poptávky**

Během současné situace např. co se mraženého zboží týče je převis poptávky po logistických službách nad jejich nabídkou. Společnost nové klienty nehledá a kvůli maximální vytíženosti bývají noví klienti odmítáni. Právě kvůli pravidelnému převisu se společnost HOPI rozhodla o rozšíření v krátkodobém horizontu. Společnost HOPI v tomto případě využívá tzv. sériové prognózování, jelikož nabízí služby, které se prodávají pravidelně a má možnost vycházet z údajů z předešlých let. Zároveň se snaží o pokrytí poptávky po logistických službách. Dále společnost HOPI využívá tzv. prognózování kauzální

a kvalitativní, kdy se mohou prognózy překrývat. Jedná se např. o takový případ, v kterém společnost HOPI reaguje na faktory prostředí (např. dle ročního období – v létě větší poptávka o zmrzliny atpod.) a zároveň vychází z informací, které společnost má o daném produktu, kdy ví, o které zboží je větší či menší zájem, potom kombinuje kauzální prognózování s prognózováním kvalitativním, nicméně také v tomto případě je možné vycházet z informací a údajů z předešlých let a využít tak prognózování sériové.

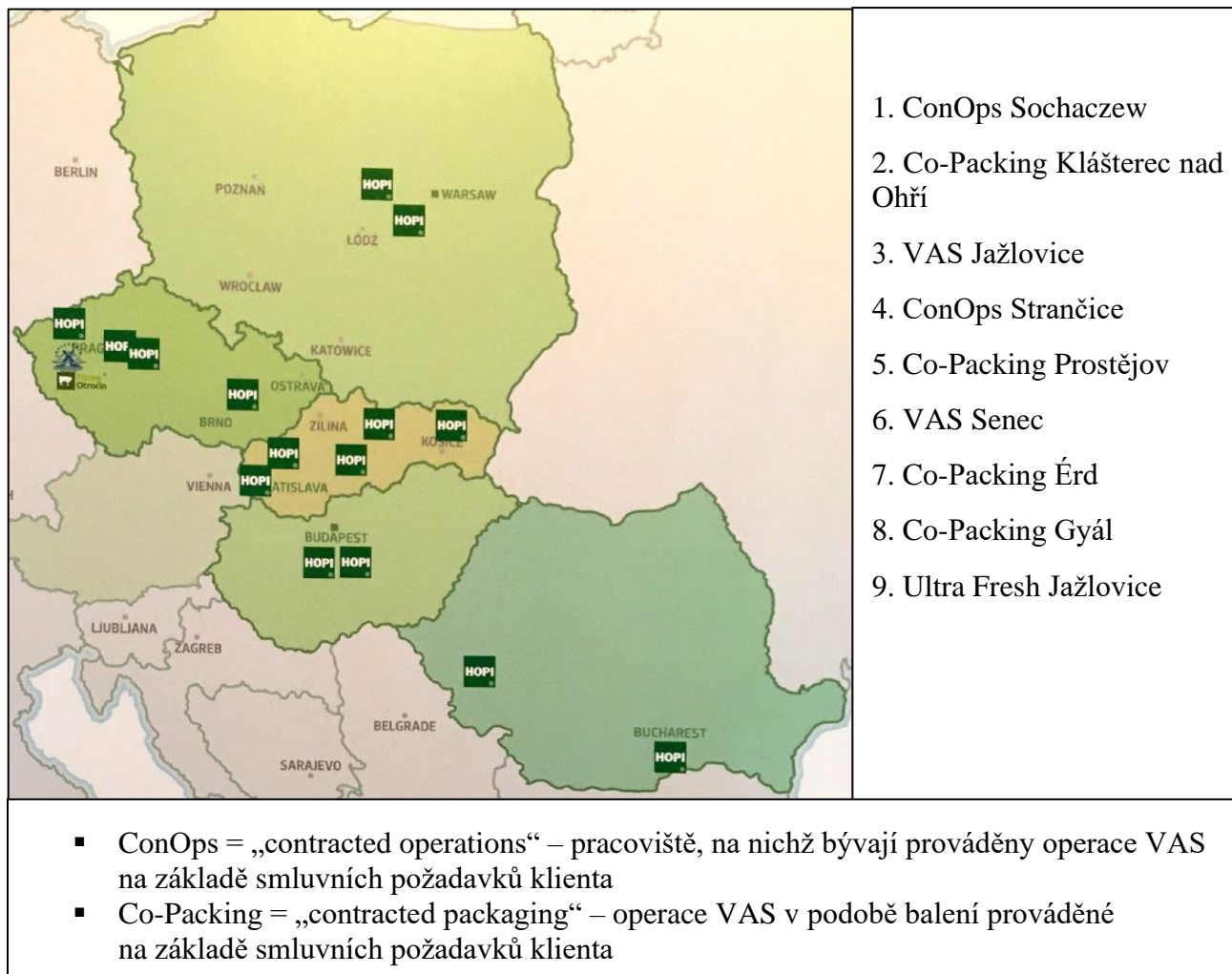
Velký potenciál společnost HOPI vidí v oblasti mrazírenských činností, protože při suchém skladování bývají menší náklady pro vstup do odvětví, což znamená, že do odvětví může vstoupit téměř kdokoli bez větších znalostí a komplexnějšího know-how. Skladování v mraženém režimu je náročnější a může se v ní lépe projevit know-how a přidaná hodnota společnosti HOPI. Společnost své know-how promítá do přepravování a skladování (obzvláště pak v mražených režimech). Dalším důležitým faktorem je konkurenční prostředí, protože když se jedná o náročnější prostředí (náročnější např. na zkušenosti, energetickou náročnost, náročnější na vstup do odvětví, know-how atpod.), tak je možné dosáhnout většího zisku, kvůli nižšímu množství konkurentů, kteří v konkurenčním boji ceny netlačí dolů. To představuje další důvod, proč se společnost orientuje především na skladování mraženého zboží (na trhu existuje malé množství konkurentů).

Z hlediska komplexní logistiky je společnost HOPI řazena k jedničkám na trhu. Pod pojmem komplexní logistika je možné si představit, že dodavatel zboží (výrobce např. Dr. Oetker, Vodňanská drůbež atp.) zboží doveze do skladu společnosti HOPI a společnost HOPI se poté postará o všechny ostatní činnosti, jako je dodání, které probíhá na základě směrnic určenými klientem (kterým může být řetězec, dodavatel/výrobce či e-shop), a to v čase, který si klient sám určí.

#### **4.7.6 Value Added Services (služby přidávající hodnotu - VAS)**

Společnost HOPI má se službami VAS téměř 20letou zkušenost. Všem svým klientům zajišťuje komplexní servis služeb v suchém, chlazeném a mraženém sortimentu FMCG. Největší zastoupení využívání těchto služeb mají potraviny a drogerie. Největší zastoupení má společnost HOPI se službou VAS v podobě Co-Packingu a etiketování.

Obr. 13: VAS proozy v zemích působnosti společnosti HOPI



Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů

Co-packing nabízí propracovaný systém jak rychle a efektivně uvést výrobek na trh. Jde tedy o službu, která přidává zboží hodnotu (např. manipulací se zbožím). Jedná se o velice specifickou a nárazovou službu, která ve velké míře závisí na sezónnosti. VAS zahrnují především takové operace, které jsou předem sjednané s řetězcovým klientem a jsou dodatečného charakteru. Může se jednat o promoční balení, příbalová a sezónní balení (vánoční a velikonoční balíčky), dárkové balení atp.

Zboží klientů (dodavatelů/výrobců), u kterého je aplikována služba VAS se prodává v celé střední a východní Evropě, částečně pak v Africe a Asii. Ačkoliv společnost využívá různé technologie týkající se VAS, tak převažují manuální činnosti, protože to, co si jsou schopni výrobci zpracovat v rámci svých automatických linek, to si zpracovávají samostatně. Tato služba společnosti tedy je orientována především na malé výrobní dávky. Viz příloha N: Aplikování služeb VAS na zboží.

Pro Co-Packing chlazeného či mraženého sortimentu jsou ve společnosti nastaveny takové podmínky, aby výroba probíhala v souladu se směrnicemi HACCP. Kritickým faktorem v tomto případě je teplota. Mimo zvýšených nároků na vybavení zaměstnanců provádějících Co-Packing ochrannými prostředky proti chladu a nutnosti pravidelných přestávek na ohřátí pracovníků, se zde objevují i zvýšené nároky na materiál a technologie.

Příklad podmínek pro Co-Packing mraženého zboží: Na základě požadavku Dr. Oetker se v mrazárně Prostějov skladuje zboží při teplotě  $-25^{\circ}\text{C}$ . Co-Packingové operace v podobě promočních balení, sezónní balení (především zmrzlina, mraženého masa a pečiva) probíhají při teplotě  $0^{\circ}\text{C}$ . Manipulace s jednotlivými výrobky mimo prostředí skladu nesmí přesáhnout 15 minut, kvůli přerušení teplotního řetězce. Proto se klade důraz na plynulý přísun a odvoz materiálu, ne však po celých paletách, ale po kartonech, maximálně vrstvách.

Příklad služeb přidávajících hodnotu (VAS): Do skladu společnosti HOPI (např. do DC Prostějov) přijde určité množství zboží klienta (dodavatele/výrobce) na paletách. Toto zboží se dekonsoliduje a poté se např. provádí SRP<sup>11</sup> balení. V tomto případě se obvykle zboží balí a kompletní zabalené zboží je poté etiketováno a následně může být vyexpedováno např. SRP balení do prodejen, kde je možné je ihned umístit do prodejních regálů. Viz příloha O: Shelf Ready Package

Společnost HOPI poskytuje VAS v podobě etiketovacích služeb. Etiketovací služby jsou realizovány prostřednictvím specializovaných oddělení, jež jsou zodpovědné za návrh a výrobu etiket. Tato oddělení spolupracují s prověřenými subdodavateli barevných promočních etiket. K výrobě se využívají etiketovací stroje, ink-jet tiskárny či ruční etiketování.

#### **Druhy etiket:**

- EAN kódy<sup>12</sup>
- legislativní texty a jazykové mutace
- expirace, šarže
- barevné marketingové etikety a symboly

---

<sup>11</sup> Shelf Ready Package – balíčky, které je možné rovnou umístit do prodejních regálů -mixované kartony etiketované

<sup>12</sup> European Article Number - jednotná mezinárodní číselná identifikace spotřebních výrobků a dalších obchodovatelných položek, která se na výrobky tiskne v podobě čárového kódu



- promoční balení – pro jeho výrobu se využívá stroje balícího do teplem smrštitelné folie, dopravníkové pásy, skupinové balící stroje, páskovací stroje a ruční kompletaci.

#### **Druhy balení:**

- multipacky (např. 2+1)
- příbaly (např. prací prášek + aviváž)
- vánoční či dárkové kazety
- vkládání reklamních předmětů
- diskontérské displeje a promo stojany

#### **Doplňkové služby:**

- přebalování
- kolkování

#### **Klienti nejvíce ze služby VAS poptávají:**

- SRP balení (Shelf Ready Package – balíčky, které je možné rovnou umístit do prodejních regálů např. mixované kartony etiketované)
- promoční balení (např. 2+1, 50 % zdarma atd.)
- páskování (cross-strapping)
- displaye
- etiketování (promoční a legislativní)
- inkoustový potisk (ink-yet)
- skupinové balení

#### **Klienti, kteří nejvíce poptávají VAS služby:**

- Procter & Gamble – jedná se o klienta, který poptává VAS služby permanentně. Tento klient nejčastěji poptává přebalování, zafoliování a SRP balíčky.
- Nestlé – představuje klienta, který nejčastěji poptává skupinová balení a etiketování.
- Mondeléz – klient, který nejčastěji poptává displaye, skupinová balení a SRP balení.

Největší poptávka je po službě etiketování, a to z důvodu importu či exportu do zemí, kde není lokální jazyk na původní etiketě.

Mezi nejnáročnější VAS službu v organizace patří kompletace displayů (stojanů), které vyžadují čas jak na mechanické sestavení, tak na koordinaci během následného vkládání

různých druhů výrobků. Z pohledu teplotního řetězce je nejnáročnější etiketování a balení mraženého zboží, především zmrzlin.

V případě že společnost skladuje klientovi veškerý sortiment na úrovni centrálního skladování (např. Procter&Gamble – sprchová mýdla a šampóny) a v rámci VAS služeb dojde ze strany společnosti HOPI k vyskladnění z centrálního skladu do zjednodušené výroby ConOps, dojde v této zjednodušené výrobní lince ConOps (obsahuje pásový dopravník, balicí zařízení, foliovací a etiketovací zařízení) k sestavení nových druhů zboží, jež se dodávají do jednotlivých prodejen maloobchodních řetězců (v případě SRP balení se mohou ihned dodávat do regálů).

Velmi specifickou službou Co-packingu byla v minulosti služba týkající se masa a masných výrobků. Společnosti HOPI od výrobce přišlo maso, které se muselo zbourat, naporcovat a následně zabalit v ochranné atmosféře. Tato specifická služba se osamostatnila a v současné době ji přebírá dceřiná společnost HOPI FISH HUB viz 4.11.8 Aktivita dceřiné společnosti HOPI FISH HUB

#### **4.7.7 Správa a řízení obalového toku (CSO)**

Představuje centrální správu obalů a je doplňkovou službou, která se nazývá palet management nebo také palet pooling. Zabývá se především paletami, protože ty jsou základním přepravním prostředkem v logistice.

Firmy palety potřebují jen pro určité činnosti a palety se rychle opotřebovávají, proto začala společnost HOPI nabízet také službu v podobě paletového hospodářství.

Činnosti paletového hospodářství:

- opravy, odkup a prodej palet dodavatelů či ostatních klientů
- zajištění bezvadných palet do výrobních závodů, distribučních center či k odběratelům
- vedení paletových sald

Podle daných požadavků společnost HOPI může v případě zájmu klienta zajišťovat dodávku kvalitních palet do výrobních závodů, distribučních center a k odběratelům.

Tuto službu je možné ve společnosti HOPI rozdělit následovně:

- Full pallet management se zabývá kompletním outsourcingem paletového poolingu klienta a poskytováním veškeré dokumentace týkající se tohoto poolingu (jak fyzický tok palet na prodejny, tak i od klientových dodavatelů).

Příklad full pallet managementu: Klient Makro (velkoobchodní řetězec) outsourcoval kompletní paletový pooling na společnost HOPI.

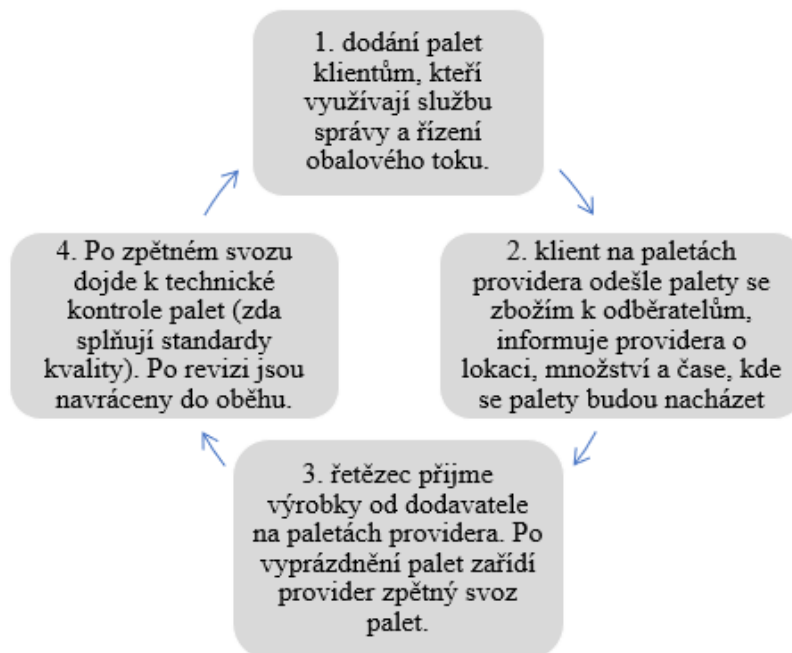
- Partial pallet management se věnuje pouze částečnému outsourcingu paletového poolingu.

Příklad partial pallet managementu: Klient Mondeléz (dodavatel/výrobce) požadoval po společnosti HOPI, aby posílala pouze nové a světlé palety do výrobních závodů Mondeléz.

Sklady společnosti HOPI ročně projdou přibližně 3 miliony palet se zbožím. Mezi další obaly, které projdou sklady společnosti HOPI jsou:

- pivařské sudy
- Coca-cola lahve
- červené potravinářské přepravky E2 určené na přepravu masa
- pekařské přepravky
- CHEP palety
- jednocestné palety
- mrazírenské boxy pro Lidl
- boxy pro klienta Mondeléz, Nestlé atpod.

Obr. 14: Schéma paletového cyklu společnosti HOPI



Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.7.8 Archivace dokumentů**

Archivace dokumentů představuje doplňkovou a okrajovou službu pro omezené množství stávajících klientů společnosti HOPI. Věnuje se poskytování kompletní archivační služby, a to i v podobě elektronické archivace. Obsahem této služby je možnost dojet ke klientovi, převzít jeho dokumentaci, dovézt do skladu společnosti HOPI (jedná se především o sklad Klášterec nad Ohří) a dokumenty v něm uschovat (jedná se např. o archivaci mzdových listů atpod.).

#### **4.7.9 Služba řešení toků zboží nabízeného e-shopy**

V případě této služby se jedná o převzetí kompletní problematiky řešení toků zboží nabízeného e-shopy společností HOPI, jako dalšího klientova distribučního kanálu určeného pro zboží k zákazníkovi (odběrateli).

Jedná se o takovou službu, která se soustředí na řešení problematiky e-shopu, jako dalšího distribučního kanálu určeného pro zboží k cílovému odběrateli, kde se jedná o zajištění přenosu dat z klientova e-shopu do skladového systému HOPI, vedení skladové zásoby e-shopu, vychystání a balení objednávek a zpětný tok vadného zboží v podobě reklamací či vratek.

##### **Společnost se v případě této služby stará svému klientovi o následující:**

- zajištění přenosu dat a objednávek z klientova e-shopu do skladového systému HOPI
- vedení skladové zásoby e-shopu,
- vychystávání a balení objednávek,
- paletovou nebo balíkovou distribuci po České i Slovenské republice
- zpětný tok v podobě vratek či reklamací
- fakturaci

V rámci e-shopu se společnost HOPI buď sama angažuje v rozvážení zboží ke spotřebitelům zboží z e-shopů klienta nebo vyhledává takové přepravce (2PL poskytovatele), kteří rozvezou zboží k cílovým zákazníkům klienta. Poměr využití vlastních dopravních kapacit a využití cizích dopravních kapacit je přibližně v poměru 80:20.

Příklad: Služba řešení toků nabízeného e-shopem využívá JDE, kdy klient JDE prostřednictvím e-shopu nabízí své produkty a společnost HOPI řeší zásobování klientů JDE. Společnost HOPI má zajištěný přenos dat a objednávek z JDE e-shopu do skladového systému

HOPI. Ve skladech společnosti HOPI je vedena zásoba JDE. Na základě objednávek z JDE e-shopu dochází k přepravě kávových výrobků do malých obchodů či benzinových pump. Může být rozvážena paleta s kávovými výrobky i karton pro prodejce kávových výrobků.

#### **4.7.10 Zpracování masa**

Začátkem roku 2014 společnost ve skladu v Jažlovicích u Říčan začala s novou službou, nazvanou Ultra Fresh. Provoz o rozloze přibližně 1000 m<sup>2</sup> byl vybudován v bývalých prostorách mrazírny.

Projekt se vyvíjel v blízké spolupráci s klíčovým velkoobchodním klientem, a to společností Makro/Metro. Kapacitní řešení umožnilo společnosti HOPI rozšiřování sortimentu, implementaci nových technologií (v případě této služby se jedná např. o zavěšovací dráhu, která umožňuje příjem a bourání zavěšeného masa) i spolupráci s novými klienty, kteří projevíli o službu zpracování masa zájem.

Díky klientovi Makro/Metro byl provoz zapojen do detailního trasování čerstvého zboží, což představovalo aplikaci pod názvem f-TRACE, jež konečnému zákazníkovi (spotřebiteli) umožňuje snadné získání informací o původu a zpracování zakoupeného produktu v kategoriích čerstvého masa a ryb.

Společnost HOPI nabízí zpracování vlastní suroviny klienta (dodavatel/výrobce, řetězec či e-shop) i možnost kompletní služby, včetně zprostředkování nákupu suroviny.

Jedná se o následující dílčí činnosti:

- bourání čerstvého vepřového, hovězího, telecího a kuřecího masa.
- standardní porcování a plátkování
- speciální úpravy masa dle požadavků klienta (vlastníka suroviny)
- výroba polotovarů (např. mleté maso, hamburgery)

Společnost HOPI současně se zpracováním masa rozšiřuje pro své klienty (odběratele-řetězce) i nabídku balení masa, a to následujícími způsoby:

- balení do ochranné atmosféry,
- balení do vakua ve smrštitelných i nesmrštitelných sáčkách
- balení do skinu

U této služby provádí i etiketování zboží podle požadavků klienta a legislativy.

Služba v podobě zpracování masa se také týká rybí platformy, která provádí:

- kuchání
- filetování
- etiketování
- re-packing
- výrobu šupinkového ledu

Unikátem v případě rybí platformy je vivárium pro humry, kde se jim poskytuje dočasné uskladnění po letecké přepravě ze Severní Ameriky.

V praxi se jedná o situaci, kdy klient (dodavatel/vlastník zboží) dodá společnosti HOPI surovinu (např. hovězí maso) a společnost HOPI se postará o jeho bourání, porcování, plátkování a další úpravy dle přání klienta. Klient tedy vlastní zboží a společnost HOPI pro něj provádí službu zpracování masa. Následně hotový produkt společnost HOPI může uskladnit a rozvézt dle přání klientů.

Může se také jednat o situaci, kdy klient zadá providerovi pokyny a pověření, týkající se zprostředkování nákupu daného množství surovin (masa v určitém množství). Společnost HOPI se postará o zprostředkování nákupu suroviny dle pokynů klienta (vlastníkem nakoupené suroviny bude také klient) a společnost HOPI se po zprostředkování nákupu postará o jeho bourání, porcování a úpravy dle dalších pokynů klienta. Viz 4.7.6 – VAS, 4.11.8 – Aktivity dceřiné společnosti HOPI FISH HUB

## **4.8 Klíčové logistické činnosti aplikované ve společnosti HOPI**

### **4.8.1 Vyřizování objednávek**

Teoreticky viz 2.5.6; prakticky viz 4.5.1

### **4.8.2 Zákaznický servis a jeho vnímání**

Teoreticky viz 2.5.1; prakticky viz 4.5.2, 4.5.3

### **4.8.3 Logistická komunikace**

Teoreticky viz 2.5.4; prakticky viz 4.5.2, 4.5.3, 4.6

### **4.8.4 Doprava a přeprava**

Teoreticky viz 2.5.10; prakticky viz 4.7.1

#### **4.8.5 Skladování**

Teoreticky viz 2.5.11, prakticky viz 4.7.2

#### **4.8.6 Manipulace s materiálem**

Se zbožím je manipulováno s ohledem na respektování druhu zboží, nepoškozenost zboží a rychlost manipulace.

Příklad manipulace s materiálem: Téměř veškeré mražené zboží ve skladu je v kartonech (směrnice HACCP, eliminace fyzického poškození), které jsou umístěny a poskládány na paletách. Základním zbožím v oblasti mraženého zboží je mražené pečivo. Společnost zabývající se výrobou mraženého pečiva doveze do skladu společnosti X palet zboží, jež je téměř identické. Každý den se z jednotlivých palet kombinovaně odebírá zboží (v kartonech), které je následně kompletováno dle objednávek. V tomto případě dochází k manipulaci kartonové. Dále dojde k ručnímu či strojovému balení, po kterém přichází manipulace paletová, při které je heterogenní paleta přemístěna na expedici, odkud je přebírána řidiči, kteří ji dále převážejí na místo potřeby.

Teoreticky viz. 2.5.5; prakticky viz 4.7

#### **4.8.7 Balení**

Teoreticky viz 2.5.7, prakticky viz 4.7.2.7. – Proces balení; 4.7.6 – VAS; 4.7.7 správa a řízení obalového toku.

#### **4.8.8 Plánování poptávky**

Teoreticky viz 2.5.2; prakticky viz 4.6; 4.7.5.2

#### **4.8.9 Řízení zásob**

Teoreticky viz 2.5.3; prakticky viz 4.6; 4.7.5.1

#### **4.8.10 Zpětná logistika**

Zboží, které má podlehnout likvidaci se musí zablokovat proti jakékoliv manipulaci a jakémukoliv uskladnění. Je označeno specifickým způsobem a s klienty se musí sjednat termín likvidace. Likvidace se outsourcuje na externí společnost, s kterou musí být dohodnut termín přistavení kontejneru, do něhož je zboží určené k likvidaci vydáváno. Externí společnost zabývající se likvidací poté obvykle vystavuje doklad o likvidaci, zajistí veškerou

fotodokumentaci a výpisy z GPS (aby bylo patrné, kde se kontejner nachází kvůli jednoznačnosti zneškodnění zboží).

V případě poškození zboží (např. způsobené vlivem vyšší teploty kvůli porušení teplotního řetězce způsobeného selháním chladicího agregátu, než jakou požaduje klient), musí být klient, kterému zboží patří (dodavatel a výrobce, maloobchodní či velkoobchodní řetězec, e-shop) kontaktován. Klient poté informuje společnost HOPI o zablokování zboží. Nejčastěji je řešen problém, při kterém má řidič poruchu agregátu a následuje likvidace zboží ve velké hodnotě.

Teoreticky viz 2.5.9; prakticky viz 4.7.7

#### **4.8.11 Vrácení a manipulace se zbožím**

Vrácení a manipulace se zbožím může mít několik podob. Pracovník společnosti HOPI (např. manipulát při manipulaci se zbožím, řidič přepravního vozu při vykládce zboží, pracovník během výstupní kontroly zboží atp.) či klient (odběratel – řetězec) mohou zjistit, že došlo k poškození určitého množství zboží. V tomto případě je situace řešena zpětným tokem zboží do skladu. Předtím je množství a stav poškozeného zboží nahlášen prostřednictvím telefonického hovoru na reklamační oddělení, kde je vrácenému zboží reklamačním oddělením přiděleno reklamační číslo (kvůli evidenci do IS) a jakmile se zboží vrátí do skladu, je předáno na expedici současně s vyplněním potřebné dokumentace. Zboží se na expedici umístí do separovaného boxu společně s vyplněnou dokumentací. Reklamační pracovník musí vyzvednout vyplněnou dokumentaci o reklamaci, která je konzultována s vlastníkem zboží (klientem). Klient musí informovat společnost o tom, jak s poškozeným zbožím zacházet (např. zda při poškození kartonu může být zboží uvnitř kartonu přebaleno do jiného kartonu či nikoliv).

Podobně je vyřizována i samotná reklamace, když bude zboží bez vad a bude se jednat pouze o poškození kartonu (např. při zjištění poškození kartonu či zboží při vykládce v prodejně maloobchodního řetězce), potom se zboží může přebalit a následně být vráceno na zásobu. K přebalování může docházet také v případě, kdy je zakázka vrácena, protože neodpovídala požadavkům klienta (např. je jiná než požadovaná doba minimální trvanlivosti => maloobchodní řetězec Ahold vyžaduje dobu minimální trvanlivosti minimálně 1 měsíc). Nevyhovující zboží se musí vrátit do skladu, jedná se však o 1 % případů. V případě, kdy bude vada nenapravitelná, je zboží odstraněno z IS a následuje fakturace od daného vlastníka zboží. V situaci, kdy je vlastníkem zboží klient (dodavatel/výrobce, e-shop) následuje



fakturace od klienta (dodavatele/výrobce, e-shopu). V situaci, kdy bude vlastníkem zboží klient (odběratel–řetězec) následuje fakturace od klienta (odběratele–řetězce). Při situaci, kdy se jedná o zboží vlastněné společností HOPI (případ Ahold), je škoda uplatňována vůči pojišťovně.

Teoreticky viz 2.5.8; prakticky viz 4.5.2; 4.5.3

## **4.9 Způsob placení providera**

Provider je placený za poskytované logistické služby, jelikož však jeho klienti v dodavatelských řetězcích mají různé role, existují různé způsoby placení poskytovatele logistických služeb.

Cena, kterou klient platí, zohledňuje řadu nákladů jako např. náklady za skladování, za umístěnou paletu, za elektrickou energii, která v případě mraženého zboží může tvořit přibližně 30 % ze sazby, protože se jedná o náročný provoz (náročnost na lidské zdroje – povinné přestávky mimo mražený provoz, technologie – znatelně kratší provoz baterií atp.). Další sazbu, kterou je nutno s klientem dojednat je sazba za příjem a výdej palety.

Příklad zohledňující sazby: Převážný automobil přijede se zbožím na vstupní rampu skladu společnosti HOPI, kde příslušný řidič předloží dokumenty. Musí zde být přítomen pracovník, který danou paletu či palety převezme, řádně ji označí a přemístí ji do skladu providera na správnou pozici atp. V tomto případě se opět jedná o sazbu, kterou výrazným způsobem ovlivňuje lidská práce a není zde možnost ji nahradit robotizací.

Další sazbou je sazba za transport, kterou je nutné dojednat s klientem. Každý z klientů má specifické požadavky a je nutné vyhovět jeho požadavkům, nicméně na druhé straně je nutné zvolit takové možnosti, které budou kompatibilní se současným provozem, aby se zabránilo schválení obtížně realizovatelných plánů, které by mohly mít za následek obtížnou realizovatelnost v běžném provozu. Této problematice se věnuje útvar, který se zabývá optimalizací procesů.

### **4.9.1 Placení poskytovatele logistických služeb z pohledu dodavatele (výrobce) zboží**

Placení providerů probíhá základními způsoby ocenění služeb, ke kterým je možné doplnit rozšířené způsoby ocenění.

#### **Základní způsoby ocenění služeb:**

- fakturace za příjem palety – sazba za paletu (IN)

- fakturace za skladování – sazba za počet dní, který paleta strávila ve skladu => paleta/den
- fakturace za výdej palety – sazba za paletu (OUT)

#### **Rozšířené způsoby ocenění služeb:**

- skládání zakázek (dodávek) – sazba za karton v případě většího počtu kartonů se jedná sazbou za karton násobenou sazbou vrstev

Klient (dodavatel a výrobce) platí za výše zmíněné parametry a mimo to je klientovi poskytnut také ceník dopravy, v kterém je cena rozdělena podle Poštovního směrovacího čísla a množství palet, dle kterého se pohybuje cena přepravy zboží.

Když se klientům (výrobčům a dodavatelům zboží) fakturuje manipulace IN, OUT či skládání zakázek, resp. dodávek, tak do sazby vstupuje značným dílem faktor lidských zdrojů, který činí náklady na personál. Dalším typem ocenění služby je skladování samotné. Záleží totiž, jestli se jedná o skladování v suchém, non-food, celním, chlazeném či mraženém režimu. Skladování v suchém, celním či non-food nevytváří další náklady, ovšem skladování v chlazeném či mraženém režimu jsou náročné na energetickou a pracovní náročnost chodu skladu, a právě to generuje vyšší náklady oproti dvěma předešlým režimům.

#### **4.9.2 Placení poskytovatele logistických služeb z pohledu maloobchodních řetězců (retailů), velkoobchodního řetězce a e-shopů**

Společnost HOPI má s jednotlivými klienty (řetězci i e-shopy) dohody prostřednictvím smluv o způsobu placení Cost per Case nebo pomocí marže.

Metoda Cost per Case je tedy používána v případech, kdy došlo k vzájemné dohodě na použití této metody (např. TESCO, BILLA, Kaufland apod.). V tomto případě je vlastníkem zboží klient (velkoobchodní či maloobchodní řetězec - např. TESCO, BILLA, Kaufland apod.). Klienti nakupují zboží od dodavatelů a ve skladech společnosti HOPI, skladují toto zboží a objednávají jej metodou JUST IN TIME na své prodejny (jedná se především o mražené zboží).

Jedná se o placení za karton dovezený na prodejnu či ke klientovi a s tím spojenými službami (např. skladování, Co-Packing, Etiketování atp.). V této ceně za karton jsou zahrnuty veškeré skladové činnosti, které si přeje klient (maloobchodní, velkoobchodní řetězec, dodavatel, e-shop). Konkrétně může zahrnovat činnosti jako příjem palety, skladování, výdej palety, rozvoz zboží ze skladu, plat pracovníka, který zpracovává objednávky – administrativní

pracovník, výkonný pracovník atp. Záleží na konkrétním ujednání mezi smluvními stranami. Při volbě způsobu placení záleží především na vztahu s klientem.

Příklad způsobu výpočtu Cost per Case: Předpokladem je, že společnost HOPI nakupuje zboží z pověření maloobchodního řetězce Ahold za stanovené maloobchodní ceny, v tomto případě bude společnost HOPI zprostředkovatelem řetězce Ahold-klient má sjednáno s výrobcem za kolik má společnost HOPI zboží nakoupit (např. za 40PJ), společnost HOPI tak nakoupí zboží za stanovenou cenu (např. 40PJ) a prodá zboží řetězci Ahold za stejnou cenu. (např. za 40PJ) tzn., že logistické činnosti obsahující sazbu za příjem (IN), sazbu za skladování, sazbu za manipulaci, sazbu za výdej (OUT); sazba za dopravu a energie se fakturuje zvlášť.

Příklad výpočtu Cost Per Case: V případě společnosti TESCO jako klienta se jedná o týdenní fakturace. V tomto případě je společnost HOPI prostředníkem a nakupuje zboží na své riziko (v případě řetězce Ahold). Společnost HOPI fakturuje zboží, které za týden doveze maloobchodnímu řetězci. Následně podá výčet, v kterém je uvedené dovezené množství, dny dovezení, místa zásobených prodejen a počet dovezených kartónů.

Příklad způsobu výpočtu pomocí marže: Předpokladem u této metody výpočtu je, že společnost HOPI nakoupí zboží u výrobce (např. za 60 PJ) a následně jej prodá za zvýšenou cenu klientovi (např. za 65 PJ) a rozdíl mezi částkou, za kterou společnost HOPI prodala zboží klientovi a částkou, za kterou společnost HOPI nakoupila zboží u výrobce (např.  $65 \text{ PJ} - 60 \text{ PJ} = 5 \text{ PJ}$ ), má společnost HOPI pro krytí nákladů a zisk za klientovi poskytované služby.

## **4.10 Frekvence dodávek**

Frekvence dodávek je důležitým aspektem poskytovatele logistických služeb. V případě společnosti HOPI se dělí do dvou oblastí, a sice frekvence dodávek pro klienty (dodavatele/výrobce, e-shopy) a klienty (odběratele – řetězec).

### **4.10.1 Frekvence dodávek pro klienty (dodavatele/výrobce zboží, e-shopy)**

Pro klienty (dodavatele/výrobce zboží) společnost provádí přepravu po celý pracovní týden a klient (dodavatel/výrobce, e-shop) poskytuje společnosti směrnice, kam má dané zboží směřovat. Dodavatelé sklady společnosti avizují především den dopředu o tom, jaké zboží požadují, pro jakého klienta (odběratele – řetězec) vyskladnit.

#### **4.10.2 Frekvence dodávek ke klientům (řetězcům)**

Frekvence dodávek k těmto klientům je po celý pracovní týden a soboty. Právě však maloobchodní řetězce představují větší množství prodejen po celé České republice, ovšem všechny tyto prodejny se nezásobují zbožím každý den. Místo toho jsou zde nastaveny různé rozvozné plány, v kterých velké prodejny ve velkých městech potřebují být zásobovány častěji (např. 5x týdně), zatímco menší prodejny se zásobují zbožím méně (např. 3x týdně).

#### **4.11 Aktivity společnosti HOPI**

Klíčovým rozhodnutím HOPI bylo pořízení a implementace IS R3 společnosti SAP. Díky tomuto IS došlo k přiblížení společnosti svým klientům a započala cesta kontinuálního vývoje a zlepšování. Současně s prací na zdokonalování logistických systémů se společnost věnovala projektům, které by mohly vést k efektivnější práci a zvýšit kvalitu poskytovaných služeb. Společnost monitoruje vývoj v oblasti logistiky, aby mohla zachytit nové přicházející trendy. V roce 2017 mohla otestovat některé z nových technologií v provozech (např. voice picking, visual picking, autonomní vozíky, automatické zakladače, inventurní drony atd.). (HOPI s.r.o., 2018)

Vzhledem k tomu, že bývají problémy se zajištěním servisu zákazníkům cyklického charakteru (opakující se), tak se společnost musela zabývat vyvíjením mechanismů pro sledování průchodu zakázky skladem společnosti. Do procesu Centrální kontroly bývají zahrnuty dílčí části procesu od přijetí objednávky po předání k přepravě. Vzhledem k stávajícím i připravovaným IS bude společnost disponovat 24hodinovým přehledem o stavu zakázek současně s nastavením pravidel pro případnou eskalaci. Řídící oddělení projektu bude on-line zpracovávat veškeré informace o jednotlivých zakázkách a rozhodovat o jejich vývoji. Společnost implementovala systém E-driver, který může zabezpečovat včasný přenos informací mezi řidiči a dispečery dopravy. V roce 2018 probíhala optimalizace nastaveného systému a v současnosti společnost vybavuje své řidiče telefony s předinstalovanou aplikací. Vzhledem k tomu, že tento projekt je označován za zásadní pro zlepšení on-line přenosu a plánování jednotlivých závozu, tak má být přínosem nejen pro tým dopravy, ale také pro celkové sledování průchodu zakázek společností. Během roku 2017 zahájila společnost spolupráci se společností iGrow, jež společnosti může pomoci k dosažení efektivnějších pracovních postupů v provozu VAS služeb. HOPI má s podporou iGrow připravit plán pro automatizaci provozů VAS služeb, jehož cílem má být navýšení kapacit dílčích provozů, a to takovým způsobem, aby mohlo dojít k poklesu potřeby lidské práce. (HOPI, 2018)

#### **4.11.1 Aktivity HOPI CZ**

Během roku 2018 se začal přesouvat dlouholetý velkoobchodní klient a partner do vlastního distribučního centra. Úkolem společnosti tak bylo klienta v přesunu podpořit. Uvolněné skladové a dopravní kapacity a zdroje mohly být využity pro nový projekt, který byl orientován na tvorbu centrálního skladu pro partnera LIDL. Společnost HOPI se tak může starat o přibližně 2000 palet (zejména pekárenských výrobků), které přepravuje do distribučního centra klienta či maloobchodních prodejen. Od roku 2018 začala společnost pracovat pro nového partnera, kterým je PepsiCo. Celková zásoba je přibližně 6000 palet. Společnost HOPI zajišťuje skladování a následnou distribuci nápojů a potravinových výrobků. (HOPI, 2018)

Od téhož roku mohla společnost začít zajišťovat skladový a distribuční servis v rámci DC Prostějov a zodpovídat za sklad ve výrobním závodě společnosti Vinium, který sídlí ve Velkých Pavlovicích. O poskytované služby společnosti je rostoucí zájem i u stávajících klientů. Na rostoucí poptávku skladování zareagovala společnost přístavbou dalších regálových kapacit. (HOPI, 2018)

Pro společnost HOPI je důležité mít dostatečný počet manipulantů či řidičů RTR (retrak - zdvižný vozík do úzkých uliček), tak nově vytvořila interní školu retrekářů, a to pro kmenové i agenturní zaměstnance. V květnu roku 2018 společnost v jednom ze skladů v Jazlovicích u Říčan spustila centrální sklad pro sesterskou společnost Hollandia. Společnost se v tomto období soustředila na montáž nového robotického pracoviště, které se zabývá robotickým mícháním produktů s různými příchutěmi. (HOPI, 2018)

#### **4.11.2 Aktivity HOPI SK**

Společnost mohla prodloužit smluvní vztahy s hlavními klienty společnosti (konkrétně se společnostmi TESCO, BILLA a Beiesdorf). Měla možnost prodloužit smlouvy i s dalšími klienty (zejména dodavateli/výrobci) na další 3–4 roky. Dále měla možnost zavádět inovace. Vybrané úseky provozů zanalyzovala externí společnost a poskytla společnosti doporučení procesních změn, jež byly využity. Podařilo se zlepšit plánování výroby, a to dovedlo společnost k pořádání pravidelných „meetingů“, na kterých může docházet k výměně provozních informací a sdílení plánu v nejbližším období. Dopravě HOPI SK se podařilo zredukovat počet ujetých kilometrů a měla možnost v roce 2019 zavést E-driver na Slovensku. (HOPI, 2018)

Pro společnost bylo nutné investovat do obměny provozní techniky, nových návěsů dopravních automobilů, samotných přepravních vozidel nebo opravy chladícího agregátu ve skladu v Madunicích. Dále pak do rozvoje portfolia, pro které došlo k rozšíření skladových prostor a doplnění potřebného vybavení. Důležitým aspektem společnosti je schopnost plnit zákaznická očekávání. Společnosti se obvykle daří udržovat kvalitu služeb napříč klientským spektrem, což může vést ke spokojenosti stávajících klientů. Klienti, kteří se společností HOPI SK zůstávají, bývají ochotni přijmout indexikační a cenové změny, což může znamenat také to, že společnost je schopna plnit očekávání klientů, a to může posilovat její dominantní pozici na slovenském trhu. Cílem společnosti HOPI SK v roce 2019 bylo rozšířit skladové plochy skladů na Slovenku o 10 000 m<sup>2</sup> a obohatit portfolio nabízených služeb, a to o služby, které běžně poskytuje po ČR (např. kartonová přeprava) a připravit tak HOPI SK expanzi v oblasti mražené logistiky. (HOPI, 2018)

#### **4.11.3 Aktivity HOPI HU**

Rok 2018 pro společnost HOPI HU představoval náročné období, které si vyžádalo mnoho změn včetně nutnosti přestavět tým. Po letech, které bývaly pro společnost ztrátové začaly nabírat výsledky pozitivních trendů. Společnost započala s optimalizováním klientského portfolia a ponechala si pouze klienty, se kterými je schopna v dlouhodobém horizontu spolupracovat. Dále došlo ke změně přístupu k dodavatelům a znovu vyjednala smlouvy s agenturami. Nalezla nové agentury a jejich odměňování postavila na produktivitě. Společnost HOPI HU si na maďarském trhu vybuodovala pověst náročného, spolehlivého a korektního partnera. Oddělení mezinárodní silniční přepravy se podařilo získat klienta, který je označován za největšího zákazníka maďarského trhu (americký výrobce bankomatů NCR). Společnost dále přestavěla svůj tým, proto největší úsilí bylo zaměřeno na vlastní zaměstnance. Společnost předpokládá návratnost této investice v dlouhodobém horizontu. (HOPI, 2018)

#### **4.11.4 Aktivity HOPI PL**

V roce 2018 došlo ve společnosti HOPI PL k expanzi. Společnost měla možnost vybudovat nový areál, přijímat nové pracovníky a zvýšit svůj obrat. Na začátku roku 2018 zprovoznila nový areál v Grodzisk Mazowiecki, který může disponovat skladovací kapacitou 25 000 palet, kterých denně provozem může projít 2 500 až 3 500. Vychystat z areálu je možné 20 000 až 45 000 palet a z bran skladu může denně vyjet 60 vozidel. O Co-Packing se v areálu stará 20 až 100 pracovníků. V ConOps centru, jež se nachází v Sochaczew (viz 4.7.4), kde společnost obvykle pracuje s produkty společnosti Procter & Gamble, se v roce 2018

podarilo dosáhnout dvouciferného meziročního nárůstu. V roce 2018 v Sochaczewu pracovalo 90 až 170 pracovníků. Společnost kvůli komplikované situaci na trhu práce musela inovovat. Musela ukončit provoz DRP produkční linky, která se týkala balení palet, kontroly kvality a příjmu do distribučního centra. Pozornost dále byla věnována plánování DRP linky nové včetně alternativních technologií (např. speciální vozíky) a začala realizovat SRP produkční linku. (HOPI, 2018)

Společnost HOPI PL rostla jak v příjmech, tak i v počtu zaměstnanců. V roce 2018 společnost vykázala trojnásobné příjmy, počet stálých zaměstnanců se navýšil z 30 na 80 a zvýšil se i počet agenturních zaměstnanců z 90 na 250. Vzhledem ke komplikované situaci na trhu práce ve střední Evropě se společnost v průběhu roku soustředila na produktivitu práce. Na dynamické trhu je nezbytné neustále upravování nabídky, musí se však současně brát ohled na růst produktivity, jinak by při zvýšených nákladech na lidské zdroje mohla ztratit konkurenceschopnost. (HOPI, 2018)

#### **4.11.5 Aktivity HOPI RO**

Situace na trhu práce v případě Rumunska byla podobná jako v Polsku. Společnost musela čelit odchodu pracovních sil do západní Evropy. Nedostatečnému množství lidských zdrojů během téměř nulové nezaměstnanosti a růstu platů či mezd, což bylo způsobeno vládními zásahy i konkurenční situací na trhu. Společnost mohla najít efektivnější cesty, zamezit fluktuaci zaměstnanců a získat další příjmy, aby měla možnost udržet tempo s konkurencí. V průběhu roku společnost sledovala mzdovou situaci na trhu a nabízené benefity, aby měla možnost je v rámci společnosti upravovat takovým způsobem, aby mohla pracovníky motivovat. Bonusový systém pomohl společnosti udržet nejproduktivnější zaměstnance. (HOPI, 2018)

Ze stran klientů očekávání stále rostou, HOPI RO se tak snaží pracovat na rozvoji standardů i výukových a testovacích procesů. Pouze tím si společnost může zajistit trvalou spokojenost svých klientů. Společnost v roce 2018 začala vykonávat nové aktivity, které bývají náročné na zdroje (manuální nakládka přepravních vozidel, „pikování“ léků) a dokázala zlepšit svoji produktivitu. Zároveň se soustředila na mezinárodní přepravu, kterou začala provozovat v roce 2017. (HOPI, 2018)

#### **4.11.6 Aktivity dceřiné společnosti Hollandia**

Společnost Hollandia prošla modernizací a od roku 2018 může vykonávat svou činnost v nových prostorách. Do výroby byly zavedeny nové produkty, byla zavedena robotizace a došlo ke zlepšení logistických procesů. Společnost začala uvádět na trh novinku v podobě jogurtového smoothie Balance, které bylo k dostání ve čtyřech variantách, pro klienty, kteří nemohou či nechtějí konzumovat produkty s laktózou vyvinula bezlaktózové varianty. Inovace měla možnost se dotknout výroby a v rámci technického rozvoje společnost vybuďovala nové expediční prostory s centrální kompresorovou chlazení a ekologicky nezávadným chladičem. Dále proběhla implementace monitorovacího systému, který se zabývá kontrolou výrobních procesů ve společnosti. Výsledným milníkem pro společnost bylo zavedení robotizace do výrobních procesů, společnost pořídila robota, jenž může sloužit k mixování příchutí hotových produktů do prodejních kartonů. Montáž tohoto druhu robotizace může pro společnost znamenat získání konkurenční výhod viz příloha P: robotizace ve společnosti HOPI. (HOPI, 2018)

Výhodou společnosti Hollandia je relativně nízký potřebný počet pracovníků, nicméně vzhledem k práci v potravinářství musí být jednotliví zaměstnanci kvalifikovaní a o takové zaměstnance je zájem i jinde, proto společnost musí konkurovat ostatním firmám (především německým), které sídlí nedaleko Krásného údolí, nebo průmyslovým zónám v okolí Plzně. Společnost je tímto způsobem nucena řádně motivovat zaměstnance a flexibilně reagovat na trh práce. (HOPI, 2018)

#### **4.11.7 Aktivity dceřiné společnosti Farma Otročín**

Farma Otročín se musela potýkat s podobnými problémy jako HOPI RO, HOPI HU a HOPI PL. Před 6 lety začala společnost investovat do modernějších automatizačních a robotických technologií, které mohou vést ke zvýšení efektivity a snížení potřeby lidských zdrojů. V současnosti přibližně o 1 500 kusů hovězího dobytka musí pečovat 15 pracovníků i s veterinářem a technickými pracovníky. Obdobně v rostlinné výrobě obhospodařuje Farma 1 600 hektarů půdy s 8 zaměstnanci. (HOPI, 2018)

V roce 2018 došlo k zásadní proměně areálu. Došlo k modernizaci technologické linky posklizňové úpravy obilí, zavedení nové technologie v podobě robotického přihrnování krmiva, automatického napájení telat, automatizovaného naváděcího systému pro traktory během polních prací, Společnost Farma Otročín dále nakupovala pozemky, od kterých v roce 2019 rozšířila svůj areál. (HOPI, 2018)



#### **4.11.8 Aktivity dceřiné společnosti HOPI FISH HUB**

Skupinu HOPI doplnila společnost HOPI CENTRAL AND EAST EUROPEAN FISH HUB, zkráceně HOPI FISH HUB, která je zaměřena na to, aby na území České republiky (poté i dále) bylo možné dostat čerstvé mořské výrobky pocházející ze všech moří, které omývají Evropský kontinent k zákazníkům. (HOPI, 2018)

Společnost by chtěla dodávat mořské produkty, o které by byl na trhu zájem. Zároveň by společnost HOPI chtěla dát těmto produktům přidanou hodnotu tím, že bude v Praze zpracovávat čerstvé mořské produkty. Na dovoz čerstvých ryb bývají používány speciální dopravní jednotky. Jedná se o upravené vozidlo, jež v sobě má zabudované speciální kontejnery, v kterých protéká mořská voda. Tím je zaručena čerstvost dovezených produktů. Společnost HOPI FISH HUB je schopna na trh dostat produkty do 48 hodin. Od aktivit spojených s dceřinou společností HOPI FISH HUB HOPI se očekává penetrace nových trhů. (HOPI, 2018)

Pro možnost realizovat přepravy mořských plodů musela společnost splnit následující úkoly:

1. Nalézt správného partnera – společnost našla jako partnera společnost Marine Harvest, která se zabývá chovem lososů a před několika lety se rozhodla pro vertikální integraci, v současné době pokrývá chov lososů až po finální výrobky. Marine Harvest má v jednom ze skladů společnosti instalované tři balící stroje a je schopna vyprodukovat přibližně 2,5 tuny produktů za hodinu.
2. Úspěšně připojit společnost k mezinárodní organizaci SEAFOODWAYS - v rámci mezinárodního veletrhu s mořskými plody byl HOPI FISH HUB přijat do klubu společností, které bývají orientovány na transportování ryb. Tímto úkolem měla společnost HOPI možnost zaplnit prázdné místo, protože do té doby SEAFOODWAYS neměla v oblasti střední Evropy žádného partnera. Se společností HOPI tak tato síť pokrývá již celou Evropu. (HOPI, 2018)

## Závěr

V první části diplomové práce byl vymezen pojem logistika pomocí literatury a zejména významných autorů, jako například Pernici (2005), Stehlíka & Kapouna (2008). Díky uvedeným zdrojům došlo k vymezení pojmu logistika.

Dále byly v části věnované teoretickým východiskům řešené problematiky vymezeny pojmy jako logistický řetězec, který je prostředím pro logistické providery a na kterém se nacházejí klíčové logistické činnosti, které byly promítnuty do praxe. Pro tuto práci je důležité se alespoň okrajově seznámit se směrnicemi HACCP, které se nacházejí v praxi, protože v diplomové práci se pojednává o providerovi, který působí v potravinářských řetězcích.

Diplomová práce se vyjadřuje k outsourcingu logistických činností, který je v současnosti ve velkém uplatňován a mimo jiné také důvodům pro volby outsourcingu. Práce také objasňuje, proč tomu tak je s přihlédnutím k možným výhodám či nevýhodám, které se s ním spojují.

Práce se tedy vyjadřuje k outsourcingu logistických činností a pojetí tzv. 3PL společností s tím, že jako příklad obsahu činností takové 3PL společnosti (logistického providera) je prezentována činnost společnosti HOPI. Potvrzuje převažující názor na pojetí 3PL v konfrontaci s názory na 4PL, které 4PL jasně vymezují jako koordinátora, který působí bez logistických technologií jako tzv. koordinátor logistiky, tedy koordinátor činnosti klientů, 3PLa v některých případech 2PL providerů.

Cílem teoretických východisek řešené problematiky v části týkající se outsourcingu bylo také vymezení jednotlivých logistických providerů a mimo outsourcing byl také okrajově zmíněn insourcing. Pod tématem outsourcingu došlo k charakteristice poskytovatelů logistických služeb podle významných autorů jako Pernica (2005), Pernica v publikaci Nováka (2011), Stehlíka a Kapouna (2008), Jirsáka (2012) a dalších, a to s největším zaměřením právě na poskytovatele 3PL, 4PL a LLP, protože vybraný logistický provider patří mezi poskytovatele 3PL a v některých situacích může být LLP. Provider sám sebe v některých situacích mylně označuje za poskytovatele 4PL, protože ale 4PL poskytovatel nemůže mít např. logistické sítě, které společnost HOPI prokazatelně má, je tedy provider především poskytovatelem 3PL.

Poslední z částí diplomové práce byla více zaměřena na praxi a aplikování poznatků získaných z teorie do praxe. Došlo k přesnému vymezení historie společnosti HOPI,

okrajovému vymezení trhu a konkurence, charakteristika analyzování poskytovaných logistických služeb (činností), vymezení nejznámějších klientů společnosti HOPI, promítnutí klíčových logistických činností do praxe, kdy bylo zjištěno, že společnost HOPI většinou ze zmíněných činností věnuje značnou pozornost případně je outsourcuje na jiné poskytovatele. Došlo také k pojednání o robotizaci, a ačkoliv je v logistice potřeba lidské práce a myšlenka robotizace může u většiny činností zůstat pouze na teoretické úrovni, v některých případech je ve společnosti HOPI již robotizace uplatňována, a to např. při mixování produktů. Společnost HOPI většinu ze svých služeb mylně označuje za Co-Packing, i když mezi VAS služby se dle teoretického vymezení řadí také řízení stavu zásob, správa a řízení obalových toků a archivace dokumentů atp.

Pro budoucí vývoj společnosti HOPI byly v práci také zmíněny aktuální aktivity společnosti HOPI v rámci střední Evropy, ve kterých je patrné, kde je robotizace v současnosti již využívána.

Došlo tedy k zpracování teoretických východisek řešené problematiky, charakteristice vybraného logistického providera a jeho poskytovaných činností a postavení na trhu, popsání obsahu vztahů s klienty společnosti HOPI a analýze realizovaných logistických procesů.

## Literatura a další zdroje

AK logistics and supply chain (2020). *1PL 2PL 3PL 4PL 5PL 6PL – The Advancement of Party Logistics*. Dostupné 2.3.2020 z <https://aklogisticsandsupplychain.com/2020/03/02/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-6pl-the-advancement-of-party-logistics/>

Bruckner, T., & Voříšek J. (1998). *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. Praha: Ekopress.

Bumstead, J., Cannons, K. (2002). *4PL to Managed Supply-Chain Operations*. Corby: Logistics and Transport Focus.

Dl profi (2017). *Co je logistický řetězec?*. Dostupné 23.11.2017 z [https://www.dlprofi.cz/33/co-je-logisticky-retezec-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpW525SCOiv7-DhCcyoNb4g/?uri\\_view\\_type=44&uid=15AmSmSa8\\_mToS8VvqOWKXg&e=1vRsYH9AiS\\_DU7rDQr-69Zadr-gjHZ9GN](https://www.dlprofi.cz/33/co-je-logisticky-retezec-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpW525SCOiv7-DhCcyoNb4g/?uri_view_type=44&uid=15AmSmSa8_mToS8VvqOWKXg&e=1vRsYH9AiS_DU7rDQr-69Zadr-gjHZ9GN)

Dl profi (2017). *Informační a produktové toky v logistice*. Dostupné 21.12.2017 z [https://www.dlprofi.cz/33/informacni-a-produktove-toky-v-logistice-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpW525SCOiv7x\\_nUbbIs\\_TA/?query=informa%E8n%ED%20tok&serp=1](https://www.dlprofi.cz/33/informacni-a-produktove-toky-v-logistice-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EpW525SCOiv7x_nUbbIs_TA/?query=informa%E8n%ED%20tok&serp=1)

Drahotský, I., & Řezníček B. (2003). *Logistika - procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press.

Elogistika (2015). *Je outsourcing logistických služeb skutečně univerzální řešení?* Dostupné 10.3.2015 z: <https://www.elogistika.info/je-outsourcing-logisticky-sluzeb-skutecne-univerzalni-reseni/>

Enviweb (2012). *Co je a na co je HACCP?*. Dostupné 26.4.2012 z <http://www.enviweb.cz/91123>

Gros, I. (1996). *Logistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická.

HOPI s.r.o. (2013). *Výroční konsolidovaná zpráva + audit*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16856863&subjektId=689305&spis=550539>

HOPI s.r.o. (2019). *Znalecký posudek č. 27/2019*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58809179&subjektId=689305&spis=550539>

HOPI (2018). HOPI Events book.

HOPI (2019). HOPI Events book.

Hýblová, P. (2006). *Logistika – pro kombinovanou formu studia*. (1. vydání) Pardubice: Univerzita Pardubice.

Chep (2012). *Základní informace o CHEP pooling*. Dostupné z <https://www.chep.com/files/download/Z%C3%A1kladn%C3%AD%20informace%20o%20CHEP%20poolingu.pdf>

IThink Logistics (2019). *What is the difference between 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, and 5PL?*. Dostupné 16.1.2019

- Jirsák, P., Mervart M., & Vinš M. (2012). *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012.
- Kennedy, A. (2020). FORECASTING: How companies Tell the future. *SUPPLY CHAIN OUTLOOK*, 20(20), 26-27. Dostupné z [https://www.ioscm.com/magazine/issue\\_20/mobile/index.html#p=1](https://www.ioscm.com/magazine/issue_20/mobile/index.html#p=1)
- Kislingerová, E. (2011). *Nová ekonomie: nové příležitosti?*. Praha: C.H. Beck
- Komora logistických auditorů (2017). *Outsourcing logistiky – kdy ano a kdy ne*. Dostupné 6.8.2017 z <http://www.kla.cz/cs/aktualne/78/outsourcing-logistiky-kdy-ano-a-kdy-ne>
- Kubát, J., & Líbal V. (1994). *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky. ISBN 80-85884-11-9
- Lambert, D., & Douglas, M., & Stock, J., R., & Ellram, L., M. (2005). *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. (2. vydání). Brno: CP Books.
- Logistická akademie (2015). *Outsourcing – kdy, jak a proč*. Dostupné 12.5.2015 z <https://www.logisticaakademie.cz/blog/aktuality/outsourcing-kdy-jak-a-proc>
- Management mania (2018). *Kmenová data (Master Data)*. *Kmenová data (Master Data)*. Dostupné 8.6.2018 z <https://managementmania.com/cs/kmenova-data-master-data>
- Medium (2019). *1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL?*. Dostupné 11.11.2019 z <https://medium.com/@milan.maroszczyk/1pl-2pl-3pl-4pl-5pl-5768061660ed>
- Pernica, P. (2005). *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix
- Pernica, P. (2011). Logistické služby. In R. Novák, *Převážní, zasilatelské a logistické služby* (s. 351-361). Praha: Wolters Kluwer.
- Růžička, M. (2001). *Integrované přístupy logistického managementu jako nástroj strategického řízení logistických řetězců v globální ekonomice (Disertační práce)*. Vysoká škola ekonomická v Praze, katedra logistiky. Česká republika.
- Stehlík A., & Kapoun, J. (2008). *Logistika pro manažery*. (1.vydání). Praha: Ekopress .
- Systémy logistiky (2013). *MODEL 4PL: Strategické partnerství*. Dostupné 24.7.2013 z <https://www.systemylogistiky.cz/2013/07/24/model-4pl-strategie-partnerstvi/>
- Vinš, M., (2012). Outsourcing logistiky, In P. Jirsák, & M. Mervart, & M. Vinš, *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika* (s. 189-193). Praha: Wolters Kluwer
- Voříšek, J., & Bruckner, T. (1998). Outsourcing IS/IT z hlediska zadavatelského podniku. Dostupné z [https://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998\\_Outsourcing\\_IS.htm](https://nb.vse.cz/~vorisek/FILES/Clanky/1998_Outsourcing_IS.htm)
- Yonix (2011). *Logistika*. Dostupné z <https://logistika.yonix.cz/>

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Sumarizace výhod a nevýhod týkajících se Outsourcingu v porovnání s Insourcingem 36-37 s.

Tab. 2: klienti společnosti HOPI 81 s.

## Seznam obrázků

- Obr. 1: Schéma logistického řetězce 15 s.
- Obr. 2: Toky informací a produktů s orientací na výrobce potravinářských produktů 21 s.
- Obr. 3: Logistický poskytovatel 1PL až 6PL 42 s.
- Obr. 4: firemní prostředí společnosti HOPI 71 s.
- Obr. 5: Nárůst počtu vozových jednotek od roku založení společnosti HOPI do roku 2019 71 s.
- Obr. 6: Nárůst skladovacích ploch od roku založení společnosti HOPI do roku 2019 72 s.
- Obr. 7: Nárůst počtu zaměstnanců od roku založení společnosti HOPI do roku 2019 72 s.
- Obr. 8: Vývoj podílu jednotlivých poskytovaných služeb na celkovém obratu HOPI za rok 1996, 2000 74 s.
- Obr. 9: Vývoj podílu jednotlivých poskytovaných služeb na celkovém obratu HOPI za rok 2010 a 2019 75 s.
- Obr. 10: Schéma využití logistického portálu klientem Dr. Oetker (dodavatel/výrobce) 79 s.
- Obr. 11: Schéma trojstranné dohody 83 s.
- Obr. 12: Sklady společnosti HOPI v Evropě seřazené podle expanze společnosti 93 s.
- Obr. 13: VAS provozy v zemích působnosti společnosti HOPI 104 s.
- Obr. 14: Schéma paletového cyklu společnosti HOPI 108 s.

## Seznam zkratek

ČR – Česká republika  
SK – Slovenská republika  
HU – Maďarsko  
PL – Polsko  
RO – Rumunsko  
EDI - Electronic Data Interchange – elektronická výměna dat  
ERP - Enterprise Resource Planning - Plánování podnikových zdrojů  
CRM - Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky  
IS - informační systém  
HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points - Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů  
1PL – First party logistics – logistika první strany  
2PL - Second party logistics – logistika druhé strany  
3PL – Third party logistics – logistika třetí strany  
4PL – Fourth party logistics – logistika čtvrté strany  
5PL – Fifth party logistics – logistika páté strany  
6PL – Sixth party logistics – logistika šesté strany  
AI - Artificial Intelligence – umělá inteligence  
LLP – Lead logistics partner – vedoucí logistický partner  
KEB – kurýrní, expresní a balíkové služby  
VAS – Value added services – služby přidávající hodnotu  
C&C – Cash & Carry – MAKRO  
ISO - International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro normalizaci  
SAP - Systems - Applications - Products in data processing - Systémy - Aplikace - Produkty ve zpracování dat  
CSO – Centrální správa obalů  
HOPI FISH HUB - HOPI CENTRAL AND EAST EUROPEAN FISH HUP  
FMCG - FAST MOVING CONSUMER GOODS - rychloobrátkové spotřební zboží  
FRC znamená, že jde o mechanicky chlazené přepravní prostředky se zesílenou izolací spadající  
JDE - Jacobs Douwe Egberts  
FTP – File Transfer Protocol – protokol pro přenos souborů  
FTL – Full Truck Loaded – naplněný celý přepravní automobil  
PL – Part Load – částečná nakládká  
EAN - European Article Number - jednotná mezinárodní číselná identifikace spotřebních výrobků a dalších obchodovatelných položek, která se na výrobky tiskne v podobě čárového kódu  
DC – distribuční centrum  
FEFO – First Expired First Out - první expiruje, první ven  
LIFO - Last In, First Out - poslední dovnitř, první ven  
FIFO - First In, First Out - první dovnitř, první ven  
H3/H4 – Hala 3/Hala 4  
Co-Packing – Contracted packaging – operace VAS v podobě balení  
ConOps – Contracted operations – pracoviště na nichž se provádí operace VAS na základě smluvních požadavků klienta  
SRP – Self ready package - balíčky, které je možné rovnou umístit do prodejních regálů  
PJ – peněžní jednotka



## Seznam příloh

Příloha A: přepravní automobil běžně využívaný k rozvozu zboží k řetězcům a svozu zboží od dodavatelů

Příloha B: přepravní automobil, který se využívá v interní logistice mezi Jazlovicemi (DC) a Prostějovem (DC).

Příloha C: přepravní automobil běžně využívaný na rozvoz zboží ke klientům (odběratelům–řetězcům) v hlavním městě Praha

Příloha D: Teplotní režimy ve skladu mraženého zboží

Příloha E: Sklad v Jazlovicích u Říčan (DC)

Příloha F: Rampy určené k příjmu palet se zbožím

Příloha G: Dopravník palet z příjmu do skladu společnosti HOPI

Příloha H: Pohled ze systémového zakladače po skončení procesu uskladnění

Příloha I: Zboží uskladněné v regálech

Příloha J: Paleta po kompletování před výstupní kontrolou

Příloha K: Štítek s informacemi o zakázce/zásilce před přemístěním k balicí dráze

Příloha L: Zásilky/zakázky postavené před balicí dráhou

Příloha M: Rampy určené k výdeji palet se zbožím

Příloha N: Aplikování služeb VAS na zboží

Příloha O: Shelf Ready Package

Příloha P: Robotizace ve společnosti HOPI

## Přílohy

Příloha A: Převravní automobil běžně využívaný k rozvozu zboží k řetězcům a svozu zboží od dodavatelů



Zdroj: převrato z HOPI event book (2019)

Příloha B: Převravní automobil, který se využívrá v interní logistice mezi sklady Jažlovrice (DC) a Prostějov (DC)



Zdroj: převrato z internetu

Příloha C: Převážní automobil běžně využívaný na rozvoz zboží ke klientům (odběratelům–řetězcům) v hlavním městě Praha



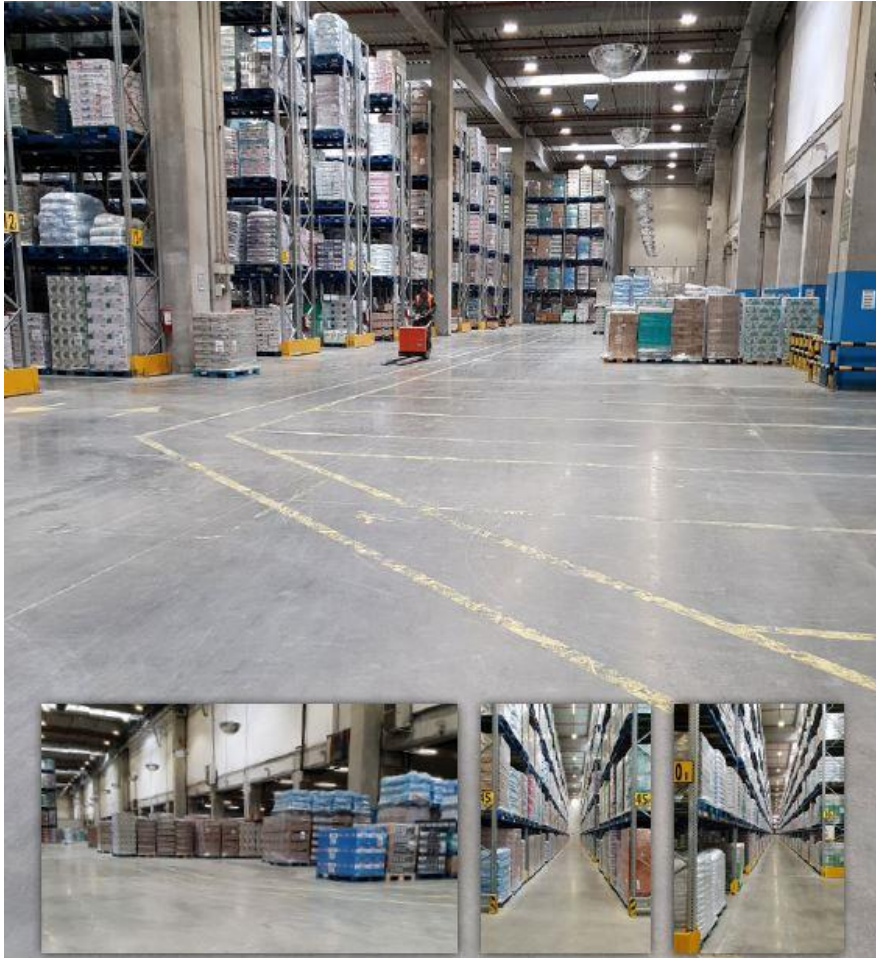
Zdroj: Převezato z internetu

Příloha D: Teplotní režimy ve skladu mraženého zboží



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti HOPI

Příloha E: Sklad v Jažlovicích u Říčan (DC)



Zdroj: převzato z HOPI event book (2019)



Příloha F: Rampy určené k příjmu palet se zbožím



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha G: Dopravník palet z příjmu do skladu společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha H: Pohled ze systémového zakladače po skončení procesu uskladnění



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha I: Zboží uskladněné v regálech



Zdroj: převzato z HOPI event book (2019)

Příloha J: Paleta se zbožím po zkompletování před výstupní kontrolou



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha K: Štítek s informacemi o zakázce před balicí dráhou



Zdroj: vlastní zpracování



Příloha L: Zásilky/zakázky postavené před balicí dráhou



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha M: Rampy určené k výdeji palet se zbožím



Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha N: Aplikování služeb VAS na zboží



Zdroj: převzato z HOPI event book (2019)

## Příloha O: SRP – Shelf Ready Package



Zdroj: převzato z internetu

## Příloha P: Robotizace ve společnosti HOPI



Zdroj: převzato z HOPI event book (2019)

## Příloha Q: vjezd do areálu společnosti HOPI v Jažlovicích u Říčan



Zdroj: vlastní zpracování

## Abstrakt

Halama, M. (2020). *Činnost logistického providera* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** logistika, logistický řetězec, HACCP, činnosti, insourcing, outsourcing, poskytovatel logistických služeb, 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, vedoucí logistický partner, kurýrní, expresní a balíkové služby, HOPI, klient

Předložená diplomová práce je zaměřena na vymezení prostředí, na němž působí logističtí provideři a také na představení outsourcingu v logistice. V současnosti existuje velké množství poskytovatelů logistických služeb a jejich hranice se v některých případech překrývají, proto se diplomová práce včetně vymezení prostředí věnuje také vymezení a chápání jednotlivých providerů. Pro objasnění této problematiky byl zvolen konkrétní provider, a to společnost HOPI, která je v práci blíže charakterizována a jejíž poskytované služby (činnosti) jsou v práci charakterizovány a analyzovány. V případě outsourcingu jsou důležité vztahy s klienty, jejichž obsah je ke klientům společnosti HOPI zaznamenaný. Společnost HOPI působí v logistice, kde existují především klienti dodavatelé a klienti odběratelé a rozdíl mezi těmito klienty je v práci popsán.

## Abstract

Halama, M. (2020). *Activity of a logistics provider* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

**Key words:** logistics, logistics chain, HACCP, activities, insourcing, outsourcing, logistics service provider, 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL, 6PL, lead logistics provider, courier, express and parcel services, HOPI, customer

The submitted master thesis is focused on defining the environment in which logistics providers operate and also on the introduction of outsourcing in logistics. At present, there are a large number of logistics service providers and their boundaries overlap in some cases, so the thesis, including the definition of the environment, also deals with the definition and understanding of individual providers. To clarify this issue, a specific provider was chosen, namely the company HOPI, which is further characterized in the thesis and whose services (activities) are characterized and analyzed in detail. In the case of outsourcing, important relations are with clients, the content of which is recorded with HOPI's clients. The company HOPI operates in logistics, where are mainly clients-suppliers and clients-subscribers, and the difference between these clients is described in the thesis.