

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Distribuční strategie společnosti Kühne + Nagel systémem  
HUB & SPOKE**

<b>Autor práce:</b>	<b>Martin Froněk</b>
<b>Studijní obor:</b>	<b>Management a marketing služeb</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>Kombinovaná</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Ing. Petra Jílková, Ph.D.</b>
<b>Katedra:</b>	<b>Katedra management a marketingu služeb</b>

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

# ABSTRAKT

FRONĚK, M. *Distribuční strategie společnosti Kühne + Nagel systémem HUB & SPOKE : Bakalářská práce.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2014. 74 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Jílková, Ph.D.

**Klíčová slova:** analýza, strategie, systém HUB & SPOKE, vytíženost

Bakalářská práce se zabývá distribuční strategií společnosti Kühne + Nagel prostřednictvím systému HUB & SPOKE. Představuje základní pojmy sektoru dopravy, rozebírá jak silné a slabé stránky systému sběrné služby společnosti Kühne + Nagel, tak i příležitosti a hrozby. Dále je v práci detailně vysvětlen způsob kalkulace jednotlivých nákladů při přepravě zboží. Bakalářská práce vychází z analýzy primárních a sekundárních zdrojů vztahujících se k danému tématu.

Hlavním cílem práce je proces implementace systému, jeho reorganizace a optimalizace se zapojením systému HUB & SPOKE a zhodnocení vytížení linek a nákladů na využívání centrálního sběrného terminálu.

# ABSTRACT

FRONĚK, M. *The Kühne + Nagel Company Distribution Strategy using the HUB & SPOKE System : Bachelor thesis*. České Budějovice: The College of Management and Marketing, 2013. 74 p. Supervisor: Ing. Petra Jílková, Ph.D.

**Key words:** analysis, strategy, HUB & SPOKE system, utilization

This bachelor thesis deals with the Kühne + Nagel company distribution strategy by using the HUB & SPOKE system. It introduces the basic definitions of the transport sector, analyses strengths and weaknesses of the Kühne + Nagel groupage network as well as opportunities and threats. Furthermore the thesis explains in detail the method of calculation of the particular costs within the transport process. The bachelor thesis is based on the analysis of the primary and secondary sources relating to this topic.

The main goal of the thesis is the process of implementation of the system, its reorganization and optimalization by using the HUB & SPOKE system and evaluation of the lanes utilization and costs for using the central groupage terminal.

# Obsah

ÚVOD.....	7
<b>1. CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>9</b>
<b>2. ZÁKLADNÍ POJMY A DEFINICE V MEZINÁRODNÍ PŘEPRAVĚ ZBOŽÍ .....</b>	<b>11</b>
2.1 ZASÍLATELSTVÍ.....	13
2.2 ZASÍLATELSKÉ FIRMY.....	15
2.3 ASOCIACE ZASÍLATELŮ .....	16
2.4 ZASÍLATELSKÁ SMLOUVA.....	17
2.5 SMLOUVA O PŘEPRAVĚ VĚCI .....	19
2.6 ÚMLUVA CMR .....	20
2.7 SBĚRNÁ SLUŽBA .....	22
2.7.1 Sběrná služba – HUB & SPOKE systém.....	23
2.7.2 Sběrná služba bez zapojení sběrného střediska .....	24
2.7.3 Kombinace.....	25
2.7.4 SWOT analýza systému HUB & SPOKE .....	25
<b>3. SPOLEČNOST KÜHNE + NAGEL .....</b>	<b>28</b>
3.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST A KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB .....	31
3.2 FINANČNÍ VÝSLEDKY DIVIZE OVERLAND V ROCE 2013 .....	32
3.3 KALKULACE PŘEPRAVNÉHO VE SBĚRNÉ SLUŽBĚ FIRMY KÜHNE + NAGEL .....	34
<b>4. DISTRIBUČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI KÜHNE + NAGEL SYSTÉMEM HUB &amp; SPOKE.....</b>	<b>42</b>
4.1 SPIDER NETWORK – PŘEDCHOZÍ STRATEGIE DISTRIBUCE ZBOŽÍ .....	43
4.2 PROCES IMPLEMENTACE EUROHUBU.....	44
4.3 POROVNÁNÍ SPIDER NETWORK VS. HUB & SPOKE SYSTÉM.....	54
4.4 ANALÝZA VYTÍŽENÍ SBĚRNÉ LINKY DO EUROHUBU .....	55
4.5 NÁKLADY NA PROVOZ SBĚRNÉ LINKY DO EUROHUBU .....	61
<b>5. VLIV VYTÍŽENÍ LINKY NA VÝŠI FIXNÍCH NÁKLADŮ NA JEDNOTKU .....</b>	<b>64</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>

## Úvod

Zvolené téma bakalářské práce se zabývá sektorem dopravy. Doprava je všeobecně považována za jednu z nejrozsáhlejších sfér ekonomiky, řadíme ji na stejnou úroveň s průmyslem či zemědělstvím. Je součástí každodenního života a její historie má kořeny v dávné minulosti. Doprava má nezbytnou úlohu, zajišťuje přepravu zboží z místa výroby na místo spotřeby, přepravu osob, zajišťuje zásobování obyvatelstva. Je nepostradatelnou součástí logistických řetězců. Dopravní politika je důležitou součástí hospodářské politiky státu. Lze konstatovat, že téma, kterým je distribuční strategie společnosti Kühne + Nagel systémem HUB & SPOKE, je velmi zajímavé pro velkou skupinu zákazníků, vývozců či dovozců zboží, kteří potřebují zajistit plynulé toky svých produktů k odběratelům, nebo surovin do vlastní výroby. Dále tato práce bude využívána jako školící materiál pro nové pracovníky oddělení sběrné služby firmy Kühne + Nagel spol. s r.o.

S pojmem doprava úzce souvisí, jak již bylo zmíněno, i termín logistika, která patří k relativně mladým vědním disciplínám. Předmětem zájmu logistiky je jednak řízení toků zboží, ale také dodávek materiálů. Výrobce je nucen nakupovat suroviny, obaly, výrobky, dopravovat je, balit, kompletovat dodávky, zajišťovat nakládku a vykládku. Pro dopravu je k dispozici široká paleta dopravních prostředků. Podnikatel může používat vlastní dopravní prostředky, může také využít služeb specializovaných firem či veřejných přepravců. Rozlišujeme železniční, silniční, lodní, leteckou, potrubní dopravu nebo jejich různé kombinace. Při výběru vhodného typu dopravy je vždy nutné brát v potaz délku přepravní trasy, přepravované množství, rychlost, druh přepravovaného zboží a samozřejmě náklady na přepravu. Podíl silniční dopravy trvale roste v celém světě. V současné době se objevuje snaha o maximalizaci množství zboží přepraveného jednou přepravní jednotkou, používání velkoobjemových souprav a návěsů a také využívání různých informačních technologií, které umožňují vhodné vytěžování vozidel. Mezi nevýhody silniční dopravy lze zařadit závislost dopravy na počasí, stále rostoucí hustotu automobilového provozu a také výluky provozu nákladních automobilů na veřejných komunikacích. V neposlední řadě je nutné zmínit vysoké ceny pohonných hmot, které spoustu dopravních a spedičních firem nutí k zavádění tzv. palivových příplatků.

Systém HUB & SPOKE lze velmi zjednodušeně představit jako systém sdružování menších zásilek do větších celků, které jsou následně přepravovány do

oblasti určení. Tento systém je spojený s nižšími náklady na dopravu, ale oproti přímým přepravám se jedná o pomalejší způsob řešení distribuce zboží.



# 1. Cíl a metodika bakalářské práce

Cílem této práce je zhodnocení výsledků reorganizace systému sběrné služby ve společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o. prostřednictvím HUB & SPOKE systému a zároveň také kompletní proces implementace tohoto systému. Tato oblast nebyla do nedávné doby příliš precizně propracována a každá stanice společnosti Kühne + Nagel používala jiný způsob distribuce zboží, zejména dle požadavků klíčových zákazníků. Dalším závažným nedostatkem bylo využívání velkého počtu dopravních firem, což samozřejmě vedlo k dodatečné činnosti v souvislosti s objednáváním přeprav a také častými kvalitativními problémy. Nejzávažnějším problémem byly náklady vztahující se k provozu nevytížených sběrných linek. Jejich snížení mohlo být dosaženo jednak větší snahou o sdružování zásilek, které umožnilo zapojení centrálního sběrného střediska, jednak nalezením dopravců s nižšími sazbami, při zlepšené kvalitě služeb. Toto bylo zajištěno celoevropsky, se zapojením oddělení centrálního nákupu.

Nezbytným předpokladem pro tvorbu bakalářské práce bylo nashromáždění a nastudování dostatečného množství odborných a kvalitních informací, pochopení důležitých pojmů, analýza získaných dat a jejich zhodnocení.

Na samotný začátek bakalářské práce byl umístěn výklad základních pojmů, které se budou v práci objevovat a je vhodné si je vysvětlit.

V další části je představen obor zasílatelství a hlavní zasílatelské asociace v České republice a také smlouvy při přepravě zboží.

Následující část je zaměřena na osvětlení problematiky sběrné služby. Kromě základní definice jsou zde vyjmenovány tři technologie provozu sběrné služby a to včetně systému HUB & SPOKE, který používá i společnost Kühne + Nagel. Tato pasáž je zakončena SWOT analýzou, která poukazuje zejména na silné a slabé stránky tohoto modelu, tak i na příležitosti a hrozby.

Třetí kapitola pokračuje krátkou zmínkou o firmě Kühne + Nagel, představuje historii firmy a to nejprve na globální a potom na národní úrovni a také postavení na trhu v oblasti zasílatelských služeb.

Poté jsou vysvětleny základní principy kalkulace přepravného ve sběrné službě společnosti Kühne + Nagel a složení jednotlivých nákladových položek, které tvoří finální cenu pro zákazníka. Tyto položky jsou již kalkulovány se zapojením systému HUB & SPOKE.

Závěrečná část je věnována projektu optimalizace a reorganizace systému sběrné služby a distribuční strategie systémem HUB & SPOKE. To vše kontinuálně spojené s prodejními kampaněmi, řádným výběrem dopravců, kompletním nastavením produktu sběrné služby, harmonogramy linek s přesně definovanými odjezdovými časy a standardními tranzitními lhůtami.

Závěr bakalářské práce shrnuje jednak vyhodnocení projektu reorganizace systému sběrné služby, tak i zmiňuje budoucí plánované projekty.

Údaje pro teoretickou část čerpají především z odborné literatury zabývající se zasílatelstvím a přepravou vůbec, praktická část vychází z vnitropodnikových informačních zdrojů společnosti Kühne + Nagel a vlastních záznamů a kalkulací.

## 2. Základní pojmy a definice v mezinárodní přepravě zboží

**Doprava** je jednou z nejvýznamnějších složek logistického (dodavatelského) řetězce od dodavatelů surovin až ke konečnému spotřebiteli. Její funkcí je zabezpečit pohyb zboží v rámci oběhových i výrobních procesů. Je i významnou součástí spojovacího článku mezi výrobou a zákazníkem, kterou se zabývá fyzická distribuce zboží.<sup>1</sup> Lze ji také definovat jako proces charakterizovaný pohybem dopravních prostředků po dopravní cestě.<sup>2</sup>

**Logistika** se zabývá pohybem zboží a materiálů z místa vzniku do místa spotřeby a s tím souvisejícím informačním tokem. Týká se všech komponentů oběhového procesu, tzn. především dopravy, řízení zásob, manipulace s materiálem, balení, distribuce a skladování.<sup>3</sup>

**Poskytovatelé logistických služeb** jsou specializované firmy, zapojující se do logistických řetězců, zpravidla buď do zásobovacích, nebo do distribučních částí řetězců, jako externí partneři, nejčastěji vůči výrobcům hmotného zboží (prodávajícím), jimiž poskytují individualizované služby (služby „na míru“), a to od přepravy dílů, komponentů, či hotových výrobků, nebo jejich skladování, třídění a kompletace, až po přebírání plné odpovědnosti za logistické uspokojení potřeb zákazníka nebo skupiny zákazníků podle objednávek, a to na základě logistického know-how dodaného poskytovatelem.<sup>4</sup>

**Přeprava** je výsledný efekt přemísťovacího (dopravního) procesu, tj. vlastní výsledná změna prostorového bytí v čase, ekonomicky tzv. realizace užitné hodnoty dopravy (vlastního přemístění, resp. přemísťovacího procesu). Jedná se o tzv. přepravní služby zahrnující nejen vlastní přemístění, ale také nakládku, vykládku, překládku, paletizaci, meziskladování, kontejnerizaci, fyto a veterinární kontroly, pojištění, celní odbavení apod. Jiná definice říká, že přeprava je výsledný efekt přemísťovacího procesu, tj. výsledná změna bytí v prostoru a čase.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. Brno, 2010, s. 161.

<sup>2</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha, 2003, s. 16.

<sup>3</sup> DRAHOTSKÝ, I. *Logistika, procesy a jejich řízení*. Brno, 2003, s. 1.

<sup>4</sup> PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. Praha, 2005, s. 1027.

<sup>5</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha, 2003, s. 16-17.

Mezi specifické typy přepravy patří:<sup>6</sup>

**Multimodální přeprava** – přeprava, která využívá alespoň dva dopravní obory.

**Intermodální přeprava** – přeprava jedné přepravní jednotky pomocí několika oborů dopravy, při níž nedochází k manipulaci s obsahem této jednotky.

**Kombinovaná přeprava** – intermodální přeprava s převažující železniční, říční, námořní nebo leteckou dopravou, kdy počáteční a konečná silniční doprava je pokud možno co nejkratší.

**Dopravce** je provozovatelem, někdy také vlastníkem dopravních prostředků, nebo je také může mít pouze v nájmu. Je to subjekt, který přímo sám provádí vlastní přemístění. Je subjektem nabídky na přepravním trhu.

**Přepravce** je ten, kdo je zákazníkem dopravce. Je subjektem poptávky na přepravním trhu a může jím být například exportér, importér, prodávající či kupující, výrobce, obchodník atd. V přepravní smlouvě je přepravce nazýván odesílatelem či příjemcem, ve smlouvě zasílatelské je potom příkazcem.<sup>7</sup>

**Zasílatel (speditér)** je subjekt, který svým jménem, ale na účet příkazce, a tudíž i v jeho zájmu, zajišťuje pro jeho potřeby přepravu zboží. Zprostředkovává či sám realizuje nákup přepravních nebo dopravních služeb.<sup>8</sup>

**Nákladní list** – je dokladem o uzavření přepravní smlouvy, o akceptaci přepravních podmínek a o převzetí zásilky. Dále je také důležitým podkladem pro fakturaci.<sup>9</sup>

**Náložný list** – má společné vlastnosti jako nákladní list avšak liší se ve třech podstatných skutečnostech. Na rozdíl od nákladního listu je tento cenným, obchodovatelným papírem, reprezentuje vlastnická práva ke zboží a představuje nárok na vydání zboží dopravcem oprávněné osobě. Náložným listem je např. konosament

---

<sup>6</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha, 2003, s. 17-18.

<sup>7</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., SVOBODA, V., ZELENÝ, L., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 22.

<sup>8</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., SVOBODA, V., ZELENÝ, L., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 22.

<sup>9</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., SVOBODA, V., ZELENÝ, L., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 362.

v námořní přepravě. Chybné pochopení vlastností nákladního a náložného listu může mít nedozírné následky.<sup>10</sup>

## 2.1 Zasílatelství

Zasílatelství je obor zabývající se obstaráváním přepravních služeb. Jak bylo již uvedeno, zasílatel je subjekt, který vlastním jménem na účet příkazce obstarává přepravu věcí z určitého místa do určitého jiného místa za úplatu.

Hlavní devizou a vlastně nejdůležitějším zbožím, které zasílatel na trhu prodává, jsou informace. Kvalitní, správná a především včasná fundovaná informace patří ke komerčnímu základu zasílatelské činnosti, kterou sama determinuje. Informace jsou bezesporu nejcennějším „kapitálem“ každé zasílatelské firmy, proto i přístup a nakládání s nimi by měl vždy této skutečnosti odpovídat. Nezastupitelnou úlohu zde dnes má elektronická výměna dat (EDI) s odpovídajícím hardwarem i softwarem, co nejlépe vyhovující zájmu a spektru činností konkrétní zasílatelské firmy.<sup>11</sup>

Zcela jistě se zasílatel musí vyznat na přepravním trhu, musí mít k dispozici kontakty nejen na dopravce všech oborů, ale také na celní agentury, pojišťovny, multimodální operátory, skladové a distribuční firmy, přístavní agenty apod. Jen tak bude schopen plnit přání a uspokojovat potřeby svých zákazníků, což je pro zasílatele, jako pro poskytovatele služeb, nejdůležitějším cílem.

Jak bylo uvedeno, je zasílatel obstaravatel přepravy a tudíž se může zdát, že je v procesu přepravy pouze jedním článkem navíc. Existuje však velké množství argumentů pro jeho zapojení.

Na základě svých zkušeností a kontaktů může zasílatel poskytnout své služby levněji než dopravce, neboť neustále sleduje a vyhodnocuje úroveň cen v nabídce dopravců. Na rozdíl od jednooborového dopravce je schopen nabídnout širokou paletu služeb ve všech oborech dopravy a tím zjednodušuje práci přepravce, který by jinak musel kontaktovat velké množství různých firem dopravců a specializovaných agentů.

Další výhody plynoucí ze zapojení speditéra jsou:<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., SVOBODA, V., ZELENÝ, L., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 363-364.

<sup>11</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní přeprava a zasílatelství I*. Praha, 1996, s. 22.

<sup>12</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 370-371.

- 1) Přepravce nemusí zaměstnávat a vychovávat vlastní odborný personál, který je „dodán“ zasílatelem.
- 2) Zasílatel je schopen zajistit komplexní logistický servis v celém řetězci od dodavatele přes vlastní sklady, konsolidaci, dekonsolidaci zásilek až po dodání finálnímu odběrateli a to i systému „Just In Time“, přesně dle potřeb přepravce. Tím šetří značné finanční prostředky přepravce s provozem vlastního skladu a zaměstnáním dodatečného personálu.

Just In Time je takové řešení nákupního procesu, při kterém na základě dohody mezi dodavatelem a odběratelem jsou dodávky materiálu a výrobků přisunovány podle časového průběhu spotřeby přímo na místa, kde k této spotřebě dochází, aniž by procházely skladem.<sup>13</sup>

- 3) Zasílatel také v případě využití konosamentu FIATA FBL nese všechna rizika, odpovědnost za celý přepravní řetězec, který může být zajišťován několika dopravními obory.

Spektrum činností, které zasílatel na přepravním trhu nabízí je velice široké. Nejvyšší význam je přikládán tzv. hlavním činnostem zasílatele.

Dále dle doc. Pernicy a kol., patří mezi hlavní zasílatelské činnosti:<sup>14</sup>

- 1) Zprostředkovávání nebo zajišťování dopravních a přepravních operací včetně organizace vykládky a nakládky (tzv. TUL – Operation).
- 2) Zprostředkování nebo zajišťování nájmu dopravních a případně i přepravních prostředků (nejčastěji kontejnerů a výměnných nástaveb).
- 3) Pomoc a spolupráce při uzavírání přepravních a obdobných smluv.
- 4) Volba a optimalizace dopravní cesty.
- 5) Konkrétní obstarání realizace dopravy a přepravy, případně i eventuální dopravy vlastními silami provozovanými dopravními prostředky – tzv. právo vlastního vstupu zasílatele (především v oblasti silniční resp. zejména v mezinárodní kamionové dopravě).

---

<sup>13</sup> SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, Praha, 2000, s. 459-460.

<sup>14</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 370-371.

- 6) Zajištění rozvozu a svozu zásilek zboží, vlastní realizace nakládky, vykládky a překládky.
- 7) Provozování nebo spolu provozování sběrné služby tzn. konsolidace a dekonsolidace zásilek – tj. sdružování a rozdělování zásilek sběrných přeprav včetně návazných přepravních služeb (skladovacích, celních aj.).
- 8) Skladování, včetně doplňkových služeb (balení nebo např. dílčí komerční činnosti umožňované ve smyslu ustanovení celních předpisů atd.) včetně zprostředkování či uzavírání potřebných smluv a vystavování příslušných dokumentů.
- 9) Logistické činnosti – zejména v oblasti distribuce a logistických systémů
- 10) Integrované logistické služby, služby individuálních komplexních logistických řešení.
- 11) Další individuální zasílatelské služby

Do těchto tzv. hlavních zasílatelských činností bývají začleňovány i některé další návazné služby, především pak zajišťování či vlastní provádění manipulačních operací se zbožím, volba způsobu balení, signování zásilek, operativní leasing, pronájem a poskytování různých nakládacích nebo manipulačních prostředků, zajišťování a ověřování přepravních dokladů, zajišťování vlastního vystavování dopravních či přepravních dokladů (konosamentů, nákladních listů apod.), vyhotovování zasílatelských potvrzení pro daňové účely, uzavírání nebo zprostředkování přepravního pojištění, zajištění přejímky nebo podeje zásilek, zabezpečování předepsaného označování zásilek, vystavování celní dokumentace, clenění a vyřizování celních formalit, kalkulace přepravního, spolupráce při vyřizování reklamací škod z přepravy, zajišťování doprovodu nebo ostrahy zásilek, odborné poradenství aj.

## **2.2 Zasílatelské firmy**

Na našem trhu působí v současnosti značné množství firem zabývajících se zasílatelstvím.

Mezi nejznámější patří samozřejmě dceřiné společnosti velkých zahraničních koncernů jako např. Kühne + Nagel, AWT Čechofracht, DB Schenker, DHL, Gebrüder Weiss apod. Většina z těchto firem nabízí širokou paletu spedičních služeb v dnešní době přerůstající v tzv. komplexní logistický servis.

Rozvoj zasílatelských firem bude v budoucnu dále pokračovat. Jsou patrné určité trendy související s přenecháním celého logistického řetězce jednotlivých firem na zasílatele, který tak globálně řídí zbožové toky od dodavatelů přes možné skladování, dekompletace, přebalování, označování, kompletaci zboží pro jednotlivé odběratele až po konečnou dopravu. Další možností je umístění zástupce speditéra přímo do zákaznickova podniku, aby tam dohlížel na celý přepravní řetězec. S jistotou dojde k dalšímu zlepšování informačních systémů, které budou umožňovat neustálé sledování pohybu zboží, objednávání přeprav, zasílání přepravních dokladů apod.

V neposlední řadě se bude tento obor nadále potýkat s globalizačními tendencemi, které budou ústít do integračních aktivit jednotlivých firem, s cílem vytvoření dalších logistických domů působících ve všech sférách přepravního trhu.

### 2.3 Asociace zasílatelů

Tato podkapitola se soustředí na dvě speditérské federace, které mají na zasílatelském trhu z pohledu České republiky nejdůležitější postavení. Jedná se o Mezinárodní asociaci zasílatelských svazů FIATA a Svaz spedice a logistiky ČR.

**Mezinárodní federace (asociace) zasílatelských svazů - FIATA** - založení této asociace se datuje již k roku 1926. FIATA má sídlo v Curychu. Řádnými členy FIATA se mohou stát tzv. národní svazy zasílatelů sdružující zasílatelské firmy konkrétních států. Individuálními členy FIATA jsou pak především zasílatelské firmy, dále je možné členství skupinové a čestné.<sup>15</sup>

Nejvyšším orgánem FIATA je Generální shromáždění scházející se obvykle jedenkrát za rok na mezinárodním kongresu. Administrativní činnost asociace řídí Prezidium FIATA. Dalšími orgány jsou Instituty (pro multimodální přepravu, leteckou přepravu a celní problematiku) a stále pracovní skupiny. Cílem tohoto sdružení je pomoc v aplikaci elektronické výměny dat, celosvětové sjednocování oboru zasílatelství, zlepšování kvality služeb, pomoc v otázkách odpovědnostního pojištění, podpora spolupráce zasílatelů apod.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 378.

<sup>16</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 379.



Jedním z největších úspěchů FIATA bylo vytvoření Vzorových pravidel FIATA pro zasílatelské služby. Tato pravidla by se v budoucnu mohla stát základem pro jednotnou úpravu zasílatelství. Z těchto pravidel také čerpají národní zasílatelské svazy při tvorbě vlastních zasílatelských podmínek.<sup>17</sup>

**Svaz spedice a logistiky ČR – SSL** – je živnostenským společenstvem z oboru zasílatelství. Nejvyšším orgánem je valná hromada, výkonným orgánem je představenstvo svazu. Běžné činnosti zajišťuje sekretariát v čele s výkonným ředitelem. Dalšími orgány SL jsou pracovní skupiny a revizní komise. Základním posláním SSL je vytváření optimálních podmínek pro rozvoj oboru zasílatelství, skladování a logistiky, hájení a propagace společných zájmů jeho členů a důsledné vedení členů SSL k dodržování „Kodexu jednání zasílatele“.<sup>18</sup>

## 2.4 Zasílatelská smlouva

Smluvní vztah mezi zasílatelem a jeho zákazníkem – v tomto případě je nazýván příkazcem – je upraven v paragrafech 601 – 609 zákona č. 513/1991 Sb. takzvanou smlouvou zasílatelskou. Hned na úvod je třeba upozornit na značné rozdíly mezi touto smlouvou zabývající se obstaráním přepravy a smlouvou o přepravě věci, která řeší přepravně-právní vztahy v oblasti vlastního provedení přepravy.

Dle paragrafu 601 Obchodního zákoníku se zasílatelskou smlouvou zasílatel zavazuje příkazci, že mu vlastním jménem na jeho účet obstará přepravu věci z určitého místa do určitého jiného místa, a příkazce se zavazuje zaplatit zasílateli úplatu.<sup>19</sup>

Dále z Obchodního zákoníku vyplývá, že jestliže nemá smlouva písemnou formu, je zasílatel oprávněn vyžadovat po příkazci tzv. zasílatelský příkaz.<sup>20</sup>

Povinnosti zasílatele:

- Vynaložení odborné péče při sjednávání způsobu a podmínek přepravy, které co nejlépe odpovídají zájmům, smluvním závazkům či příkazům příkazce.

---

<sup>17</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 383.

<sup>18</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 386.

<sup>19</sup> ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. *Úplné znění. Obchodní zákoník*, 2013, s. 128.

<sup>20</sup> ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. *Úplné znění. Obchodní zákoník*, 2013, s. 128.

- Zasílatel je povinen upozornit příkazce na zjevnou nesprávnost jeho pokynů a neobdrží-li potřebné pokyny, je povinen tyto vyžádat.
- Stanoví-li to zasílatelská smlouva, je zasílatel povinen zásilku pojistit.
- Zasílatel je povinen zpravit příkazce o škodě, která zásilce hrozí nebo která na ní vznikla, a to hned, jakmile se o ní dozví. V opačném případě odpovídá za škodu tím, že tuto povinnost nesplnil.

Povinnosti příkazce:

- Příkazce je povinen poskytnout zasílateli správné údaje o obsahu zásilky a jeho povaze, a dále i o jiných skutečnostech potřebných k uzavření smlouvy o přepravě a odpovídá za škodu, která vznikne zasílateli porušením této povinnosti.
- Příkazce je povinen poskytnout zasílateli úplatu a vzniklé náklady uhradit bez zbytečného odkladu poté, kdy zasílatel zajistil obstarání přepravy uzavřením potřebných smluv s dopravci, popřípadě mezi zasílateli a podal o tom zprávu příkazci.
- Příkazce je také povinen poskytnout zasílateli přiměřenou zálohu na náklady spojené s plněním závazku zasílatele, a to dříve, než zasílatel začne s jeho plněním.

Zasílatel má zástavní právo k zásilce k zajištění svých nároků vůči příkazci. Za škodu na zásilce vzniklou při obstarávání přepravy odpovídá zasílatel jen v případě, že jí nemohl zabránit i při vynaložení veškeré odborné péče. Zasílatel v tomto případě tedy neodpovídá za škody vzniklé při provádění přepravy.<sup>21</sup>

Z charakteristiky zasílatelské smlouvy vyplývá, že zasílatel odpovídá za obstarání přepravy a nikoliv za její vlastní provedení, protože za toto provedení odpovídá dopravce.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 353-354.

<sup>22</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 353.

To je velice důležité ustanovení, které v případě neznalosti právních vztahů může způsobit značné nepříjemnosti a hlavně finanční újmy na straně zákazníka. Jsou však také případy, kdy i zasílatel je plně zodpovědný za škody vzniklé při přepravě a kdy na sebe přebírá plnou odpovědnost dopravce plynoucí ze smlouvy o přepravě věci. Jedná se o následující situace:<sup>23</sup>

- 1) Zasílatel uplatní právo tzv. vlastního vstupu, kdy použije vlastní dopravní prostředek k realizaci přepravy. Této možnosti se v poslední době začíná stále častěji využívat především v silniční nebo letecké dopravě. Tento způsob je výhodný zejména z důvodu dosažení pružnosti zasílatele a z nákladového hlediska.
- 2) Vystavuje tzv. konosament FIATA FBL a tudíž odpovídá za realizaci celé přepravy jako dopravce.
- 3) Objednání služeb se provádí prostřednictvím dokladu označeného objednávkou přepravy, příkaz k přepravě nebo dopravní příkaz.
- 4) Zasílatel provádí přepravu na základě tzv. přejímacích sazeb. Přejímací sazbou se rozumí paušální sazba přepravného, která zahrnuje veškeré přepravní náklady a zasílatelskou odměnu. Na tomto místě je třeba poznamenat, že v dnešní době tímto způsobem postupuje převážná většina zasílatelů, a to především z důvodu utajení vlastní provize.

## 2.5 Smlouva o přepravě věci

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem je potřeba zmínit i problematiku související s tímto typem smlouvy. V poslední době dochází k situacím, kdy zasílatelé uplatňují právo vlastního vstupu nebo přebírají smluvní odpovědnost dopravce, která je podstatně širší. Tímto způsobem postupují především velké nadnárodní zasílatelské firmy jako např. Kühne + Nagel, Dachser, DB Schenker apod.

Dle autorů knihy *Doprava a zasílatelství* se na základě smlouvy o přepravě věci dopravce zavazuje odesílateli, že přepraví věc z místa odeslání do místa určení a odesílatel se zavazuje zaplatit za to úplatu. Ve většině dopravních oborů jsou však této smlouvě nadřazeny mezinárodní úmluvy přijaté do našeho práva. Jelikož tato práce

---

<sup>23</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 359-360.

pojednává o mezinárodní nákladní silniční přepravě, je další podkapitola věnována jedné z těchto mezinárodních úmluv, a sice Úmluvě CMR.<sup>24</sup>

## 2.6 Úmluva CMR

V oblasti mezinárodní kamionové dopravy bylo zásadním vývojovým zlomem mezinárodní legislativy vytvoření jednotného systému mezinárodně platných přepravních podmínek, vztahujících se na sjednocení mezinárodní silniční přepravní smlouvy, platné pro mezinárodní silniční nákladní přepravu (resp. MKD) a s tím spojené vytvoření jednotného, mezinárodně unifikovaného přepravního dokladu, tj. mezinárodního silničního nákladního listu.<sup>25</sup>

V roce 1956 byla vytvořena jednotná právní úprava v oblasti silniční přepravní smlouvy nazývaná Úmluva CMR. Do našeho právního řádu byla převzata v prosinci 1974 jako vyhláška č. 111/1975 Sb. Úmluva CMR má zásadně přednost před úpravou přepravně-právních vztahů v jakémkoliv jiném zákoně České republiky.<sup>26</sup>

Úmluva CMR se vztahuje na každou smlouvu o přepravě zásilek za úplatu silničním vozidlem, jestliže místo převzetí zásilky a místo jejího dodání leží ve dvou různých státech, z nichž alespoň jeden je smluvním státem této Úmluvy. Úmluva se nevztahuje na poštovní přepravy (tzn. přepravy prováděné v rámci mezinárodních poštovních úmluv), přepravy mrtvol a přepravy stěhovaných svršků (tzv. stěhování).<sup>27</sup>

Subjektem přepravní smlouvy jsou dopravce a odesílatel. Dopravcem je ten, kdo skutečně přepravu realizuje, nebo tzv. smluvní dopravce, který předává realizaci dalšímu dopravci, avšak plně zodpovídá za realizaci přepravy, jako by ji prováděl sám, nebo zasílatel uplatňující právo vlastního vstupu. Odesílatelem je subjekt, který odpovídá za nakládku a uložení zboží, poskytuje dispozice dopravce, svěruje zásilku dopravci k přepravě a hradí mu přepravné.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 359.

<sup>25</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha, 2003, s. 111.

<sup>26</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha, 2003, s. 119.

<sup>27</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha, 2003, s. 122.

<sup>28</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha, 2003, s. 112-113.

Při převzetí zásilky přezkoumává dopravce, zda údaje v nákladním listě o počtu kusů, o jejich značkách a číslech jsou správné a kontroluje zjevný stav zásilky. V případě, že se tyto údaje neshodují se skutečností, řidič poznamenává do nákladního listu výhradu. Neobsahuje-li však nákladní list výhrady, má se za to, že naložené zboží je převzato v bezvadném stavu a že údaje v nákladním listu odpovídají skutečnosti. Dopravce odpovídá za úplnou nebo částečnou ztrátu zásilky nebo za její poškození, které vznikne od okamžiku převzetí zásilky k přepravě až do okamžiku jejího vydání, jakož i za překročení dodací lhůty.<sup>29</sup>

Poškození zásilky – za poškození zboží je považováno buď snížení kvality přepravovaného zboží, a to vlivem vnitřní povahy zboží, či vnitřních změn nebo vnějšího poškození. Ztratí-li však zásilka přepravou na tržní hodnotě, například v důsledku poklesu cen, poklesu měny, aniž dojde k faktické změně její kvality, nelze hovořit o poškození zásilky.<sup>30</sup>

V Úmluvě CMR jsou dále stanoveny skutečnosti, při kterých se může dopravce zprostit odpovědnosti za poškození, ztráty či nedodržení dodací lhůty. Velmi důležité je pojednání o limitované odpovědnosti dopravce za úplnou či částečnou ztrátu nebo poškození zásilky. Ten podle Úmluvy CMR odpovídá do výše 8,33 ZPČ / SDR za 1 kg hrubé hmotnosti. Početní jednotka výše zmíněná je zvláštní právo čerpání, jak je definováno Mezinárodním měnovým fondem. Členské státy Mezinárodního měnového fondu (MMF), mezi něž patří i Česká republika, zveřejňují denně v úředních kursovních listcích vydávaných cedulovou bankou, v ČR Českou národní bankou, denní kursové sazby jednotky ZPČ. Tyto sazby podléhají podobným změnám jako kursy jednotlivých měn a je proto třeba zkoumat příslušnou sazbu k datu, kdy bude překročeno k výpočtu náhrady škody. Naproti tomu koeficient 8,33 zůstává konstantní a je tedy koeficientem používaným pro výpočet limitované odpovědnosti za škody při provádění mezinárodní silniční dopravy zboží.<sup>31</sup>

Kromě toho se hradí dovozní, clo a jiné výlohy, a to při úplné ztrátě v plné výši a při částečné ztrátě poměrným dílem, jiné škody se nehradí. Je-li překročena dodací lhůta a oprávněný prokáže, že vznikla z tohoto důvodu škoda, je dopravce povinen

---

<sup>29</sup> ROUBAL, V. *Přepravní smlouva v mezinárodní silniční dopravě nákladů*. Praha, 1995, s. 127.

<sup>30</sup> SEDLÁČEK, P. *Úmluva CMR (Komentář)*. *Mezinárodní silniční nákladní doprava*. Praha, 2009, s. 279.

<sup>31</sup> ROUBAL, V. *Přepravní smlouva v mezinárodní silniční dopravě nákladů*. Praha, 1995, s. 131.

hradit škodu jen do výše dovozného. Vyšší náhradu lze požadovat jen tehdy, je-li podle ustanovení Úmluvy udána cena zásilky nebo zvláštní zájem na dodání.<sup>32</sup>

Dále Úmluva CMR vysvětluje, že převzal-li příjemce zásilku, aniž spolu s dopravcem zjistil náležitě její stav nebo ohlásil dopravci výhrady s uvedením všeobecných údajů o povaze ztráty nebo poškození nejpozději při převzetí zásilky, jde – li o ztráty nebo poškození zjevně znatelné, a nejpozději do 7 dnů ode dne vydání zásilky, nepočítaje v to neděle a uznané svátky, jde-li o ztráty nebo poškození zjevně neznatelné, má se za to, že pokud se neprokáže opak, obdržel zásilku ve stavu uvedeném v nákladním listu. Byl-li stav zásilky náležitě zjištěn příjemcem a dopravcem, je proti tomu přípustný důkaz jen tehdy, jde-li o ztráty nebo poškození zjevně neznatelné a poslal-li příjemce písemné výhrady dopravci do 7 dnů po tomto zjištění, nepočítaje v to neděle a uznané svátky. Nárok na náhradu za překročení dodací lhůty může být uplatněn písemnou výhradou zaslanou do 21 dnů po předání zásilky k dispozici příjemci.<sup>33</sup>

Ustanovení Dohody CMR mají kogentní (závazný) charakter – ustanovení přímo v ní obsažená nelze jakkoli jinak upravit (např. smluvně) ani tyto obcházet či dokonce nerespektovat. To znamená, že všechna ujednání, která se přímo nebo nepřímo odchyľují od ustanovení znění Dohody CMR, jsou neplatná a právně neúčinná. Neplatné jsou i všechny doložky, kterými by si dopravci postoupili nároky z pojištění zásilky, nebo jakékoli podobné doložky, jakož i všechny doložky přenášející důkazní břemeno.<sup>34</sup>

## 2.7 Sběrná služba

Sběrná služba je systémem přepravy kusových zásilek „z domu do domu“ založeným na jejich sdružování a rozdružování ve sběrných střediscích, mezi nimiž je přeprava sdružených zásilek prováděna jako celovozová.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> SEDLÁČEK, P. *Úmluva CMR (Komentář). Mezinárodní silniční nákladní doprava*. Praha, 2009, s. 280-282.

<sup>33</sup> DSV. *Úmluva CMR*. Vizus.cz [online]. © 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/umluva-cmr/>>.

<sup>34</sup> NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. Praha, 2003., s. 120.

<sup>35</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 269.

Tento systém patří k základním prvkům nabídky většiny spedičních firem. Určit jednoznačně přesnou hranici hmotnosti kusové zásilky je prakticky vyloučeno. V současnosti se maximální hmotnost kusové zásilky pohybuje zhruba do 2,5 tuny. Ve sběrné službě se nebere v potaz pouze hrubá hmotnost zásilky, ale i objemová hmotnost zásilky, která je také někdy uváděna jako voluminózní hmotnost. Spediční společnost Kühne + Nagel používá ve sběrné službě objemový přepočít 1 cbm = 250 kg.

V praxi existují tři základní způsoby organizace sběrné služby, a to sběrná služba prováděná mezi sběrnými středisky, sběrná služba bez zapojení sběrného střediska a kombinace obou způsobů. V poslední době se objevuje termín HUB & SPOKE systém.

### **2.7.1 Sběrná služba – HUB & SPOKE systém**

Dle docenta Pernicy patří HUB & SPOKE do sféry technologií poskytovatelů logistických (přepravních, zasílatelských) služeb. Spočívá ve sdružování (konsolidaci) menších zásilek do větších celků, které jsou následně přepravěny některým z kapacitních dopravních systémů do oblasti určení, kde jsou rozdruženy (dekonsolidovány).<sup>36</sup>

V tomto případě je možné celou technologii rozdělit na pět subsystémů:

- 1) Svoz zásilek
- 2) Konsolidace zásilek ve sběrném středisku v oblasti odeslání
- 3) Přeprava sběrných zásilek mezi terminály prostřednictvím sběrné linky
- 4) Dekonsolidace zásilek ve sběrném středisku v oblasti určení
- 5) Rozvoz zásilek

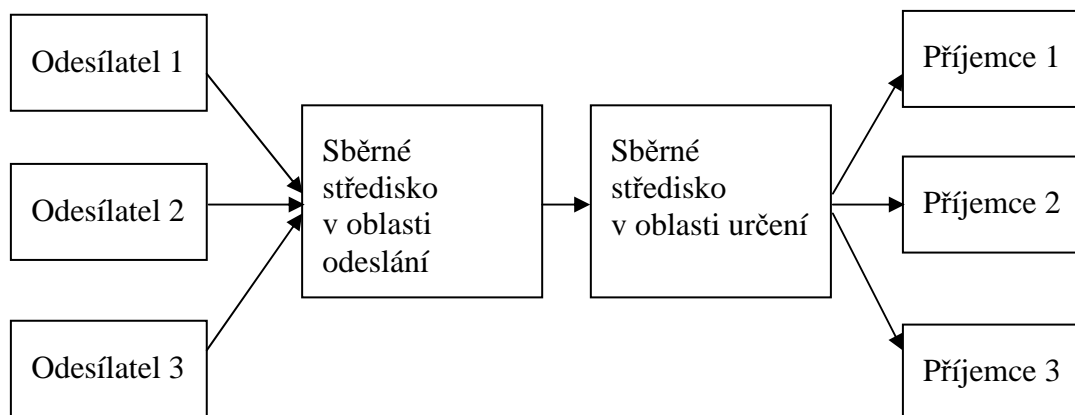
Svoz zásilek a rozvoz zásilek jsou prováděny buď prostřednictvím vozidel odesílatele a příjemce, kteří sami zboží dovezou do sběrného střediska odeslání nebo si ho sami ve sběrném středisku určení vyzvednou, nebo svoz a rozvoz zajišťují dopravci na základě smluv s provozovatelem sběrné služby – zasílatelem. Třetí možností je organizace svozu a rozvozu prostřednictvím vlastních vozidel provozovatele sběrné

---

<sup>36</sup> PERNICA, P. *Logistický management*. Praha, 1998, s. 337.

služby. Dopravce a provozovatel sběrné služby organizuje svozy a rozvozy buď jako přímé přepravy mezi sběrným střediskem a odesílatelem či příjemcem, nebo častěji systémem okružních jízd.

**Obr. 1: Sběrná služba mezi sběrnými středisky**



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Hlavní uplatnění má tento systém především v přepravách na delší vzdálenosti, zejména v mezinárodní sběrné službě. V zásadě rozlišujeme pět způsobů organizace sběrné služby mezi sběrnými středisky:

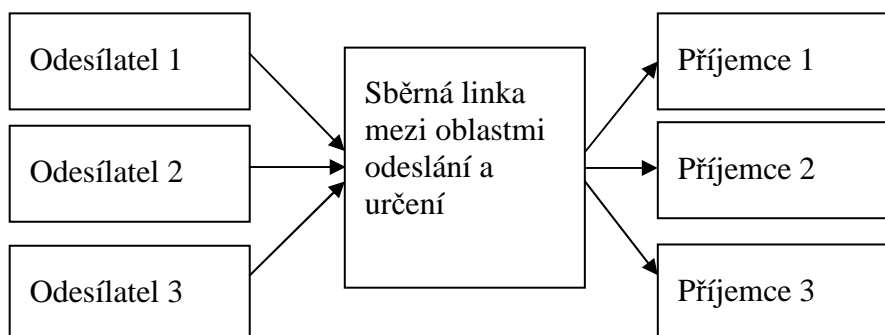
- 1) Přeprava na jedné sběrné lince mezi dvěma místy konsolidace a dekonsolidace.
- 2) Přeprava na jedné sběrné lince mezi více místy konsolidace a dekonsolidace.
- 3) Přepravy v systému sběrných linek pokrývajících určité území podle zásady, že každé sběrné středisko má spojení se všemi ostatními sběrnými středisky samostatnou sběrnou linkou.
- 4) Systémy podobné uvedenému v bodě 2, ve kterých však spojovací sběrné linky mezi sběrnými středisky s malým vzájemným obratem zásilek jsou vedeny přes vhodná tranzitní překladiště.
- 5) Systémy centrálního sběrného místa, ve kterém všechna sběrná střediska jsou propojena sběrnými linkami výhradně s centrálním sběrným místem.

### **2.7.2 Sběrná služba bez zapojení sběrného střediska**

Tento systém je založen na přepravách kusových zásilek jedním vozidlem, které vykonává svoz, vlastní sběrnou linku mezi oblastmi odeslání a určení a rozvoz zboží. Je využíván při přepravách na kratší vzdálenosti, zejména ve vnitrostátní sběrné službě.



Obr. 2: Sběrná služba bez zapojení sběrného střediska



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

### 2.7.3 Kombinace

Při organizování sběrné služby je potřeba rozhodnout, zda bude zásilka svezena a rozvezena do a ze sběrného střediska nebo zda bude přiložena do sběrného kamionu. Základním rozhodovacím kritériem je hledisko nákladů, kdy porovnáváme výdaje za svoz, manipulaci a rozvoz a marginálních nákladů za příkladku do kamionu přepravujícího zboží na tzv. hlavním tahu mezi sběrnými středisky.

### 2.7.4 SWOT analýza systému HUB & SPOKE

Každý systém či strategie má vždy své silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Člověk, ať si to uvědomuje či ne, si při rozhodování důležitých otázek SWOT analýzu vytváří, alespoň ve své mysli.

Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S/W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O/T).<sup>37</sup>

Stejně je tomu tak i v případě systému HUB & SPOKE ve firmě Kühne + Nagel. Níže je připojena SWOT analýza tohoto systému sběrné služby kusových zásilek. Z analýzy jasně vyplývají jak silné a slabé stránky systému, tak i příležitosti a hrozby. Aktuálně se stále řeší, jakým způsobem zareagují jednotlivé spediční firmy provozující sběrnou službu na zasílatelském trhu v České republice na zásah České národní banky

<sup>37</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha, 2008, s. 58.

s oslabením koruny, což pro většinu zasílatelů znamenalo nárůst nákladů za distribuci zboží v zahraničí. Tato položka by měla být promítnuta do cen, jak ale zareaguje trh, nedokáže nikdo předem odhadnout. Další významnou položkou budou vždy náklady na pohonné hmoty, které tvoří významnou část vstupních nákladů a v neposlední řadě také náklady na mýtné, kdy většina evropských států postupně zavádí tento poplatek, nebo ho dále rozšiřuje na další úseky silnic.

Co se týče cenové války mezi konkurenty na trhu silniční sběrné služby, tak je otázkou, zda jsou již v této chvíli ceny kalkulovány na základě skutečných nákladů, či se jedná o nabídkový typ cen.

Dle Jana Kyncl, autora knihy *Podnikání v silniční dopravě*, používají dopravci tyto dva způsoby tvorby ceny v silniční dopravě. První způsob (**nákladový typ ceny**) spočívá na kalkulaci nákladů vynakládaných na produkování určitého objemu produkce (přepravních služeb). Druhý způsob (**nabídkový typ ceny**) spočívá ve vyhodnocení stavu nabídky na přepravním trhu a opírá se o stanovení konkurenceschopné ceny. Oba způsoby mají své oprávnění a ve skutečnosti u producenta služeb (dopravce) musí být do určité míry naplněny oba způsoby.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> KYNCL, J. *Podnikání v silniční dopravě*. Praha, 2001, s. 121.

Tab. 1: SWOT analýza systému HUB & SPOKE společnosti Kühne + Nagel

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• příznivá cena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• častá manipulace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelné odjezdy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• větší množství reklamací oproti přímým přepravám</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardní tranzitní časy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zpravidla delší tranzitní čas oproti přímým přepravám</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• celoevropské pokrytí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hmotnostní a rozměrová omezení</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost sledování zásilek prostřednictvím internetových aplikací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nemožnost přepravy nebezpečného zboží do určitých zemí</li> </ul>
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup dalších zemí do EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cenová válka s konkurencí</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšíření sběrných linek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdražení pohonných hmot</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšení IT podpory - sofistikovanější systém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení daní</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj lidských zdrojů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení nákladů na mýtné</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s novými dopravci na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• změna měnového kurzu</li> </ul>

Zdroj: vlastní sestavení

### 3. Společnost Kühne + Nagel

Firma Kühne + Nagel se zabývá vnitrostátním a mezinárodním zasílatelstvím. Při své činnosti využívá všech oborů dopravy (silniční, leteckou, námořní, železniční). Společnost Kühne + Nagel byla založena před více než sto lety v přístavním městě Brémy a od svého počátku se soustředila zejména na námořní spedici a dodnes zůstává jednou z největších firem ve svém oboru. V průběhu 20. století došlo k nebývalé expanzi a k dnešnímu dni má firma zastoupení v cca 100 zemích světa a zaměstnává více než 60000 zaměstnanců v 900 poboček. Majoritním vlastníkem byl do nedávné doby stále pan Klaus Michael Kühne, který je potomkem zakladatele Alfreda Kühneho.

Firma má divizionální členění podle druhu nabízeného produktu, v tomto případě podle oborů dopravy.

Divizionalizace, což je typ specializace podle objektu, předpokládá specializaci vytvoření organizační jednotky na daný objekt, kterým může být např. výrobek, trh, region, projekt.<sup>39</sup>

Počátky činnosti firmy v České republice se datují k roku 1992, kdy byla založena společnost s ručením omezeným Kühne + Nagel. Jejími jednateli jsou Ing. Pavel Šepák a Ing. Vítězslav Folprecht. Dále jsou uvedeny základní charakteristiky firmy:

Obchodní jméno společnosti:	Kühne + Nagel, spol. s r.o.
Sídlo společnosti:	Zelený pruh 1560/99
IČO:	45787115
Právní forma :	Společnost s ručením omezeným
Institucionální sektor:	Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou
Činnosti – dle CZ-NACE:	Ostatní poštovní a kurýrní činnosti Skladování Nespecializovaný velkoobchod
Velikostní kat. dle počtu zam.:	250 – 499 zaměstnanců

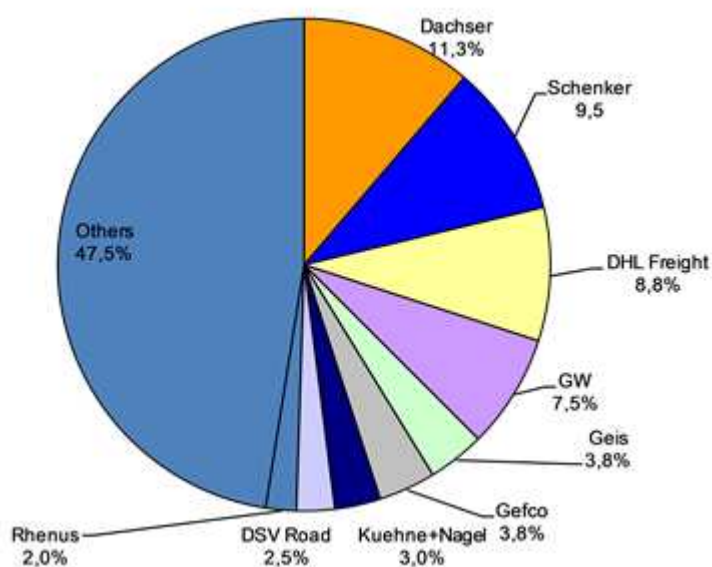
---

<sup>39</sup> SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha, 1999, s. 131.

V následující části je uvedeno, jaký tržní podíl v České republice společnost Kühne + Nagel zaujímá a to zejména v oblasti silniční sběrné služby, ale i v celkovém hledisku, mezi ostatními zasláteli v tuzemsku.

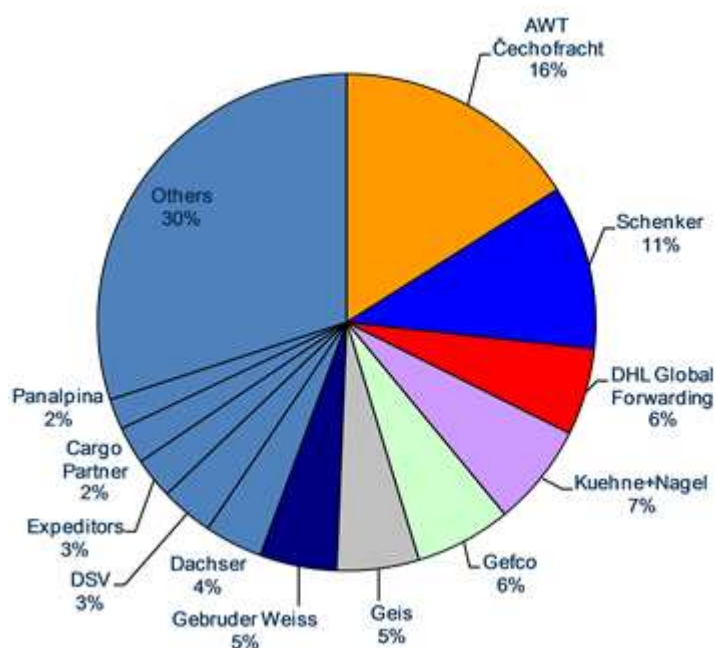
Dále jsou uvedeny finanční výsledky oddělení silničních přeprav (Overland) firmy Kühne + Nagel, spol. s r.o. a to jak přehled hrubého zisku jednotlivých oddělení divize Overland, tak i čistý zisk před zdaněním.

**Graf 1: Podíl na trhu v oblasti silniční sběrné služby v ČR, 2013**



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Graf 2: Podíl na trhu v oblasti zasílatelských služeb v ČR, 2013



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Dle prestižní studie TOP 100 European Transport and Logistics Services 2013 / 2014, která srovnává logistické providery, potvrdil Dachser svou přední pozici na evropském trhu poskytovatelů sběrné služby v Evropě. Tuto studii sestavil institut Fraunhofer SCS a uveřejnil ji logistický magazín DVZ (Deutsche Verkehrszeitung).<sup>40</sup>

<sup>40</sup> *Dopravní noviny – týdeník pro dopravu a logistiku*. Praha, 2014, č. 10. ISSN–1210–1141.

### 3.1 Společenská odpovědnost a kvalita poskytovaných služeb

Pro společnost Kühne + Nagel je významným cílem udržení nejvyšší kvality poskytovaných služeb, bezpečnosti práce, zdraví a životního prostředí (QSHE normy).

Tyto normy jsou postaveny na těchto principech:

- a. Základním principem této normy je usilovat o absolutní spokojenost zákazníka a poskytnout mu maximální servis s využitím dostupných technologií, udržování dobrých vztahů se zákazníky i dodavateli a odmítnutí korupce.
- b. Motivace zaměstnanců, kvalifikace a průběžná školení jsou klíčovým faktorem pro úspěch firmy a dosažení jejich cílů.
- c. Firemní kompetence a znalosti se postupem času zvyšují a prohlubují ve všech sférách technologického pokroku.
- d. Pokračující snaha o dokonalost je zajištěna včasnou identifikací a eliminací zdrojů chyb.
- e. Individualita a týmová práce, stejně tak osobní závazky vůči firmě, jsou nezbytné pro udržení globální síly a dosažení cílů QSHE.
- f. Kvalita poskytovaných služeb a konkurenceschopnost poskytovatele logistických služeb je zajištěna prostřednictvím neustálého hodnocení a snahou o neustálé zlepšování ve všech provozních procesech.
- g. Jedním z cílů společnosti je dosažení vysoké úrovně bezpečnosti nejen zdraví, ale i bezpečnosti pro všechny zúčastněné strany obchodu, tedy i majetku.
- h. Interní systém QSHE norem je nastaven tak, aby dokazoval závazek k jakosti poskytovaných služeb, bezpečnosti zdraví a životního prostředí.
- i. Velká snaha o zachování ochrany životního prostředí přispívá k rozvoji firmy a zahrnuje systematické snižování negativních dopadů způsobených podnikáním.
- j. Veškeré firemní normy QSHE jsou závazné pro každého zaměstnance v celosvětovém rámci. Pro účely jejich dodržování je v každé zemi stanoven QSHE manažer, který dohlíží na jejich dodržování. Tyto normy jsou zejména zaměřeny na následující oblasti:

- 1) Neustálé zlepšování výkonnosti podniku prostřednictvím průběžných interních a externích auditů
- 2) Rostoucí kvalitu procesu
- 3) Snížení odpadu a lepší využití prostředků

Společnost Kühne + Nagel je držitelem certifikátu **ISO 9001**.

Tři základní požadavky normy ISO 9001 jsou:<sup>41</sup>

- 1) Dokumentujte své procesy, které mají vliv na kvalitu
- 2) Udržujte záznamy a údaje, které popisují kvalitu výrobku nebo služby
- 3) Zajistěte, aby vaše procesy produkovaly stálou kvalitu

Kromě certifikátu ISO 9001, vlastní společnost Kühne + Nagel, spol. s r.o. i tato osvědčení:

- **IATA certifikát**
- **ISO 14001**
- **OHSAS 18001**
- **TAPA**
- **C-TPAT**
- **SQAS**
- **GDP**
- **GMP**

### **3.2 Finanční výsledky divize Overland v roce 2013**

V této části jsou prezentovány finanční výsledky divize Overland v roce 2013 a to hrubý i čistý zisk jednotlivých oddělení.

Úspěšná jsou zejména importní oddělení a oddělení kamionových přeprav, které se soustředí na přepravu elektroniky a léčiv.

---

<sup>41</sup> PEACH, R. W., PEACH, B., RITTEROVÁ, D. S., *The Memory Jogger. Příručka 9000/2000*. Praha, 2002, s. 10.



**Tab. 2: Hrubý zisk divize Overland společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o., 2013**

Hrubý zisk - GP 2013 in TCZK	Total YTD	Budget YTD	Variance	Last YTD	Variance
10-CDI	20803.3	15486	134.3%	15029	138.4%
10-OE	8031.4	8766	91.6%	10731.1	74.8%
11-CDI	9214.6	5573	165.3%	5585.6	165.0%
11-OE	622.7	1675	37.2%	631.4	98.6%
<b>Celkem za odd. sběrné služby</b>	<b>38672</b>	<b>31500</b>	<b>122.8%</b>	<b>31977.1</b>	<b>120.9%</b>
10-OT	30870.6	22560	136.8%	20742.6	148.8%
15-OT	9589.6	8840	108.5%	8277.8	115.8%
<b>Celkem za kamionové odd.</b>	<b>40460.2</b>	<b>31400</b>	<b>128.9%</b>	<b>29020.4</b>	<b>139.4%</b>
11-OM	8930	5609.6	159.2%	4892.6	182.5%
<b>Celkem za veletržní oddělení</b>	<b>8930</b>	<b>5609.6</b>	<b>159.2%</b>	<b>4892.6</b>	<b>182.5%</b>
<b>Celkem za Overland v ČR</b>	<b>88062.2</b>	<b>68509.6</b>	<b>128.5%</b>	<b>65890.1</b>	<b>133.7%</b>

Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

**Tab. 3: Čistý zisk před zdaněním divize Overland společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o., 2013**

Čistý zisk - NP2 2013 in TCZK	Total YTD	Budget YTD	Last YTD
10-CDI	4575.1	233.5	685.2
10-OE	1801.9	2641.4	3070.9
11-CDI	-164.1	-3361.1	-2223.9
11-OE	-2856.2	-1460.3	-2089.0
<b>Celkem za odd. sběrné služby</b>	<b>3356.7</b>	<b>-1946.5</b>	<b>-556.8</b>
10-OT	20577.0	13067.3	11481.5
15-OT	1676.8	2129.3	991.5
<b>Celkem za kamionové odd.</b>	<b>22253.8</b>	<b>15196.6</b>	<b>12473.0</b>
11-OM	1228.6	-1064.9	-1999.9
<b>Celkem za veletržní oddělení</b>	<b>1228.6</b>	<b>-1064.9</b>	<b>-1999.9</b>
<b>Celkem za Overland v ČR</b>	<b>26839.1</b>	<b>12185.2</b>	<b>9916.3</b>

Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

### 3.3 Kalkulace přepravného ve sběrné službě firmy Kühne + Nagel

Kalkulace přepravného ve sběrné službě společnosti Kühne + Nagel probíhá zpravidla na základě součtu sazeb za jednotlivé operace v průběhu přepravy od odesílatele k příjemci. Svoji roli hraje samozřejmě i tranzitní čas, který je jedním z faktorů ovlivňujícím výběr speditéra. Jedná se o následující operace:

#### a) V zemi odeslání:

- svoz zásilky do skladu
- skladová manipulace
- případné exportní celní odbavení, pokud se jedná o přepravu mimo Evropskou unii
- mezinárodní přeprava mezi terminály Kühne + Nagel

#### b) V zemi určení:

- skladová manipulaci
- případné importní celní odbavení, pokud se jedná o přepravu mimo Evropskou unii
- rozvoz k finálnímu příjemci

Níže se nachází podrobnější popis jednotlivých fází přepravy:

- 1) **Svoz zásilky do skladu** – vzhledem k tomu, že sběrná služba je přepravou “z domu do domu”, je součástí ceny i svoz zásilky od zákazníka na terminál firmy Kühne + Nagel v místě odeslání. Někteří zákazníci, zejména z důvodu úspory nákladů, tuto službu nevyužívají a zásilky si doručují na odesílací terminál sami.
- 2) **Skladová manipulace** – v místě odeslání zahrnuje vykládku zásilky ze svozového vozidla, krátkodobé uskladnění a následnou nakládku zboží do mezinárodní sběrné linky. Na importní straně zahrnuje manipulace vyložení zboží ze sběrného kamionu a následnou nakládkou do vozidla, které zajišťuje doručení finálnímu příjemci.
- 3) **Celní odbavení** – každá zásilka, která se vyváží mimo území Evropské unie, musí být celně odbavena na vnitrozemském celním úřadě a to jak při

vývozu, tak při dovozu. Společnost Kühne + Nagel zajišťuje vývozní celní odbavení prostřednictvím nepřímého zastoupení v celním řízení. Vzhledem k tomu, že firma Kühne + Nagel je již několik let držitelem zjednodušených celních postupů, celní odbavení probíhá elektronicky a zásilka je celně odbavena během cca jedné hodiny od předložení potřebných dokladů, kterými je plná moc k nepřímému zastoupení v celním řízení a obchodní faktura ke zboží. Importní celní odbavení probíhá velmi podobně, pouze elektronicky a velmi rychle.

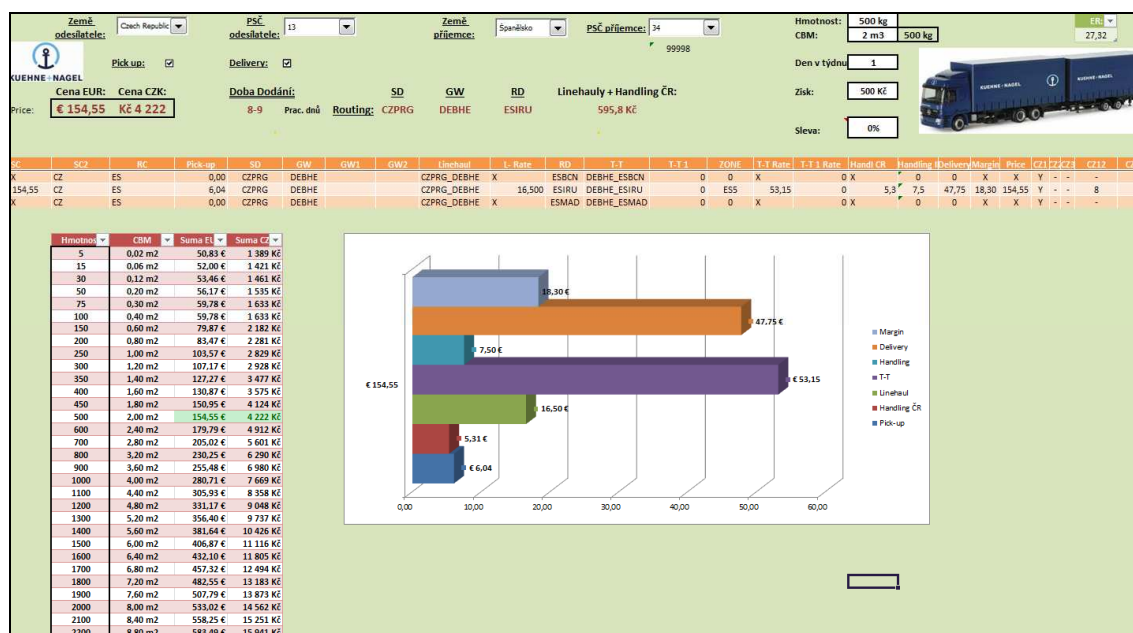
- 4) **Mezinárodní přeprava mezi terminály Kühne + Nagel** – zde se jedná o kamionovou přepravu mezi sběrným střediskem odeslání a sběrným střediskem určení. Při přepravě přes HUB se jedná minimálně o dva kamionové úseky, za první úsek z odesílací stanice (Sending depot – SD) do HUBu v Německu a za druhé o následný úsek z HUBu do přijímací stanice (Receiving depot – RD).
- 5) **Rozvoz zásilky k finálnímu příjemci** – tento úsek zahrnuje distribuci zboží ze sběrného střediska určení k finálnímu příjemci.

K těmto nákladům je dále připočítávána určitá marže, která se stanovuje individuálně, vždy s přihlédnutím k velikosti zásilky a obchodu se zákazníkem. Pracovníci společnosti Kühne + Nagel mají k dispozici kalkulační nástroj, který je pravidelně aktualizován, na základě platných tarifů v síti sběrné služby a také na základě aktuálních měnových kurzů.

Při výpočtu ceny hraje roli také objem nákladových kusů či ložné metry, které zásilka na návěsu zabírá. Objem zásilky se počítá v m<sup>3</sup> (cbm) a vypočítá se vynásobením délky, šířky a výšky zásilky udávané v metrech. V případě více kusů se suma násobí ještě počtem nákladových kusů. Spediční firma Kühne + Nagel má dlouhodobě nastaven objemový přepočít 1 cbm = 250 kg. V případě ložných metrů (ldm) se jedná o délku, kterou daná zásilka na standardním návěsu zaujímá. Za standardní kamionový návěs se považuje minimální délka 13,6 m x šířka 2,4 m x výška minimálně 2,5 m. Ložné metry k dané zásilce získáme tak, že vynásobíme rozměr podstavy v metrech a vydělíme šířkou návěsu, tj. 2,4 m. V případě europalety, což je nejčastěji přepravovaná přepravní jednotka, se jedná o 1,2 x 0,8 / 2,4 = 0,4 ldm za 1 europaletu. Objemový přepočít u ložných metrů je 1 ldm = 1250 kg. Hmotnostně-objemový faktor se také vždy uvádí do nabídek zákazníkům, pro případ, že objem zboží

překročí jemu odpovídající hmotnostní stupeň nebo naopak. Tak například za zásilku o hrubé hmotnosti 100 kg s objemem 1 cbm nebude účtována sazba za 100 kg, ale za 1 cbm, což odpovídá hmotnosti 250 kg, naopak za zásilku o hmotnosti 900 kg a objemu 1 cbm bude účtováno za 900 kg. V případě, že zásilka obsahuje více než 5 palet, pak se kalkuluje s ložnými metry.

**Obr. 3: Kalkulační nástroj společnosti Kühne + Nagel**



Zdroj: Interní materiály společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Způsob kalkulace nákladů v silniční přepravě zboží si můžeme ukázat na modelovém příkladu:

Firma ABC, která sídlí v Praze, se chystá exportovat zboží svému zákazníkovi v Birminghamu ve Velké Británii. Jedná se o následující specifikaci:

- Místo nakládky: Praha, CZ
- Místo vykládky: Birmingham, GB
- Zboží: příslušenství k tiskárně
- Balení: 1 paleta, rozměry 120 x 80 x 100 cm, 300 kg

**a) Přeprava sběrnou službou s využitím systému HUB & SPOKE**

Jako první krok je nutné spočítat objemovou hmotnost a porovnat s hrubou hmotností.

$$1,2 \times 0,8 \times 1 = 0,96 \text{ cbm} \times 250 \text{ (objemový přepočet 1 cbm} = 250 \text{ kg)} = 240 \text{ kg}$$

Vzhledem k tomu, že hrubá hmotnost je vyšší než zjištěná objemová hmotnost, bude tato přeprava kalkulována dle hrubé hmotnosti.

- Svoz zásilky = EUR 6,01
- Manipulace v CZ = EUR 3,17
- Sazba terminál / terminál CZ > DE (Eurohub) = EUR 6,60
- Sazba terminál / terminál DE > GB = EUR 29,13
- Manipulace v GB = EUR 4,50
- Doručení zásilky = EUR 33,97
- Marže = EUR 10,92
- Celkem = EUR 94,30 x 27,465 (nastavený kurz dle ČNB) = **CZK 2590,-**

Tranzitní čas: 3 – 4 pracovní dny

Pro porovnání a znázornění ekonomické výhodnosti přepravy sběrnou službou, je vhodné uvést i další možné způsoby silniční přepravy zboží na dané relaci Praha – Birmingham:

- b) Přeprava formou dokládky (příkládky)** – princip této přepravy spočívá v tom, že si odesílatel či zasílatel objedná u dopravce pouze potřebný prostor ve vozidle. Výhodou bývá přiměřená cena za přepravu a omezená manipulace se zbožím. Za nevýhodu je možné považovat možnost zdržení při nakládce a vykládce ostatních zásilek a také oproti sběrné službě určitá nekonceptnost a nepravidelnost.

Příkládkou se tedy rozumí kusová zásilka přepravovaná společně s jinými zásilkami pro jiného odesílatele jedním dopravním prostředkem – zpravidla za účelem lepšího využití dopravního prostředku dopravce.<sup>42</sup>

Cena za přepravu = **CZK 7000,-**

Náklad od dopravce = CZK 6500,-

Marže = CZK 500,-

Tranzitní čas: 2 – 3 pracovní dny

---

<sup>42</sup> PERNICA, P., NOVÁK, R., ZELENÝ, L., SVOBODA, V., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. Praha, 2001, s. 269.

- c) **Přímá dodávka** – v tomto případě se jedná o nejrychlejší alternativu při silniční přepravě zboží. Používá se zejména při případných výpadcích ve výrobě, “Just In Time” dodávkách nebo přepravách citlivého zboží. Při přepravě po Evropě konkuruje tento způsob přepravy i leteckým přepravám. Nevýhodou je vysoká cena, která výrazně převyšuje obě předchozí varianty.

Cena za přepravu = **CZK 25000,-**

Náklad od dopravce = CZK 24000,-

Marže = CZK 1000,-

Tranzitní čas: 1 den

Z výše uvedeného porovnání vyplývá, že pokud je hlavním parametrem pro výběr způsobu přepravy cena, pak je přeprava systémem sběrné služby tím nejvhodnějším řešením. V případě, že je pro zákazníka prioritou co nejkratší tranzitní čas, pak je vhodné zvážit i jiné varianty silniční přepravy, případně i leteckou přepravu. Zákazníkovi je cena nejčastěji prezentována formou nabídkového e-mailu, který má jednotnou formu, schválenou vedením společnosti Kühne + Nagel, mnohdy ale také pouze telefonicky, pokud zákazník požaduje cenu okamžitě. Každá nabídka je zaznamenána v podrobné evidenci nabídek a pravidelně se kontroluje a rozebírá úspěšnost v získávání nových zakázek a v případě klesající úspěšnosti se hledají nápravná opatření, ať již formou nabídky akčních slev či prověření možné úspory nákladů.

Dalším krokem, který má za úkol udržení zákazníků, je jejich pravidelné telefonické kontaktování (tzv. „Retention calls“). Systém je nastaven tak, že je sledován obrat s každým jednotlivým zákazníkem za poslední měsíc a v případě poklesu je zákazník kontaktován, aby bylo zjištěno, proč k poklesu v obratu či v počtu zakázek dochází.

V aktuální době je v přípravě sofistikovaný systém CRM (Customer Relationship Management), díky němuž se veškeré procesy výrazně zjednoduší. Tento systém zajistí zrychlení získání informací a veškerá tato data bude možné dohledat na jednom místě a zároveň budou k dispozici pro všechny zúčastněné strany, bez nutnosti dalšího přeposílání.

Zjednodušeně je CRM procesem řízení vztahu se zákazníky způsobem správy zákaznických dat a jejich segmentace je podle přínosu pro podnik.

Systém CRM se skládá z modulových podsystémů obsahující jednotlivě propojené aplikace.

Pro představu je uveden přehled obecných modulů:

- Evidence obchodních partnerů a kontaktů
- Obchodní případy a příležitosti
- Marketing
- Související informace
- Komunikace
- Plánování
- Analýza a vyhodnocení<sup>43</sup>

Jak bylo již zmíněno, úspěšnost nabídek je pravidelně kontrolována, měřena a vyhodnocována. Níže je uveden průběh získaných spotových zakázek v roce 2013.

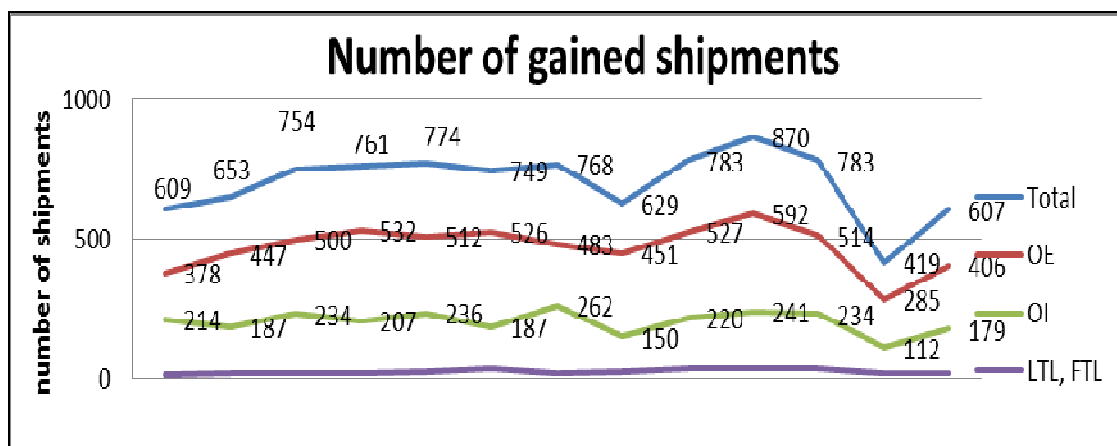
Pro snadné pochopení je uveden popis jednotlivých zkratek.

- **OE** = Overland export, tj. oddělení exportní sběrné služby
- **OI** = Overland import, tj. oddělení importní sběrné služby
- **LTL** = Less than truck load, tj. dokládka do kamionu
- **FTL** = Full truck load, tj. plný kamion, tzv. celokamion

---

<sup>43</sup> HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice, 2012, s. 93 – 94.

Graf 3: Počet získaných zásilek na spotové bázi v ČR, 2013



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Tab. 4: Počet získaných zásilek na spotové bázi v ČR, 2013

	Jan 2013	Feb 2013	March 2013	April 2013	May 2013	June 2013
<b>Total</b>	<b>609</b>	<b>653</b>	<b>754</b>	<b>761</b>	<b>774</b>	<b>749</b>
<b>OE</b>	378	447	500	532	512	526
<b>OI</b>	214	187	234	207	236	187
<b>LTL, FTL</b>	17	19	20	22	26	36
	July 2013	Aug 2013	Sep 2013	Oct 2013	Nov 2013	Dec 2013
<b>Total</b>	<b>768</b>	<b>629</b>	<b>783</b>	<b>870</b>	<b>783</b>	<b>419</b>
<b>OE</b>	483	451	527	592	514	285
<b>OI</b>	262	150	220	241	234	112
<b>LTL, FTL</b>	23	28	36	37	35	22

Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Některým zákazníkům je na základě jejich požadavku připraven ceník, kde jsou v přehledné tabulce uvedeny z kalkulované ceny do požadované destinace. Toto klientovi umožňuje získat cenu okamžitě, již při přípravě obchodu se svými odběrateli. Nevýhodou je nemožnost udělení akční slevy, proto se někteří zákazníci uchylují k opětovnému poptávání a porovnávání cen s aktuálními cenami tržní konkurence.



Při tvorbě ceníků je vždy nutné přihlídnout na požadovanou platnost cen. V systému sběrné služby jsou ceny často aktualizovány, zejména v závislosti na cenách pohonných hmot, sazeb mýtného v jednotlivých zemích a případnými dalšími vstupními náklady.

Následně je připojena tabulka – ceník na přepravu sběrnou službou na relaci: CZ-551 01 Jaroměř >> FR-79600 Airvault.

**Tab. 5: Ceník na přepravu sběrnou službou z CZ-551 01 Jaroměř do FR-79600 Airvault**

kg	cbm	z CZ-55101 Jaroměř do FR-79600 Airvault
5	0.02	965 Kč
15	0.06	995 Kč
30	0.12	1 085 Kč
50	0.20	1 186 Kč
75	0.30	1 320 Kč
100	0.40	1 439 Kč
150	0.60	2 009 Kč
200	0.80	2 152 Kč
250	1.00	2 746 Kč
300	1.20	2 889 Kč
350	1.40	3 498 Kč
400	1.60	3 641 Kč
450	1.80	4 189 Kč
500	2.00	4 331 Kč
600	2.40	5 042 Kč
700	2.80	5 656 Kč
800	3.20	6 437 Kč
900	3.60	7 051 Kč
1000	4.00	7 666 Kč
1100	4.40	8 384 Kč
1200	4.80	8 999 Kč
1300	5.20	9 613 Kč
1400	5.60	10 228 Kč
1500	6.00	10 842 Kč
1600	6.40	11 599 Kč
1700	6.80	12 214 Kč
1800	7.20	12 828 Kč
1900	7.60	13 443 Kč
2000	8.00	14 057 Kč
2100	8.40	14 844 Kč
2200	8.80	15 458 Kč
2300	9.20	16 072 Kč
2400	9.60	16 687 Kč
2500	10.00	17 302 Kč

Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Která z částí zasílatelských služeb bude účtována odesílateli (zpravidla prodávající) nebo příjemci (zpravidla kupující) zásilky závisí na dodací podmínce

(doložce) dohodnuté mezi těmito subjekty. Dodací doložky jsou uspořádány ve vydání Incoterms. V kontinentálních sběrných přepravách se nejčastěji používají tyto dodací podmínky:

- CIP
- CPT
- DAP
- DAT
- DDP
- FCA
- EXW

Je nutné zdůraznit, že Incoterms jsou zaměřeny na stanovení práv a povinností stran kupní smlouvy, tj. prodávajícího a kupujícího v přesně vymezených směrech. Je sice pravda, že realizace podmínek kupní smlouvy úzce souvisí s nutností uzavírat řadu navazujících smluv týkajících se např. přepravy, pojištění, kontrolní činnosti a financování, ale jejich obsah Incoterms neřeší, i když jasně určuje, kdo ze smluvních stran kupní smlouvy je za obstarání, resp. uzavření té které smlouvy odpovědný.<sup>44</sup>

#### **4. Distribuční strategie společnosti Kühne + Nagel systémem HUB & SPOKE**

Tato část bakalářské práce je věnována nastavení produktu mezinárodní sběrné služby ve firmě Kühne + Nagel, s cílem analýzy výhod a nevýhod předchozího a nového způsobu provozování mezinárodní sběrné služby a následných benefitů plynoucích z této nové strategie distribuce zboží.

Produkt sběrné služby si ve společnosti Kühne + Nagel prošel postupným vývojem a strategie se v posledních letech výrazně měnila a optimalizovala.

---

<sup>44</sup> ŠUBERT, M. *Průvodce doložkami Incoterms 2000*. Praha, 2003, s. 9.

Do roku 2010 neexistoval jednotný systém provozování sběrné služby, pobočky společnosti Kühne + Nagel využívaly vlastní partnery, kteří nebyli plně implementováni v síti a jejich výkonnost nebyla nijak pravidelně měřena a kontrolována. Firma se tedy potýkala s kvalitativními problémy, nebyl žádný centrální dohled a trpěla tím kvalitou nabízených služeb a zároveň ve společnosti nebyla řádná centrální kontrola nákladů.

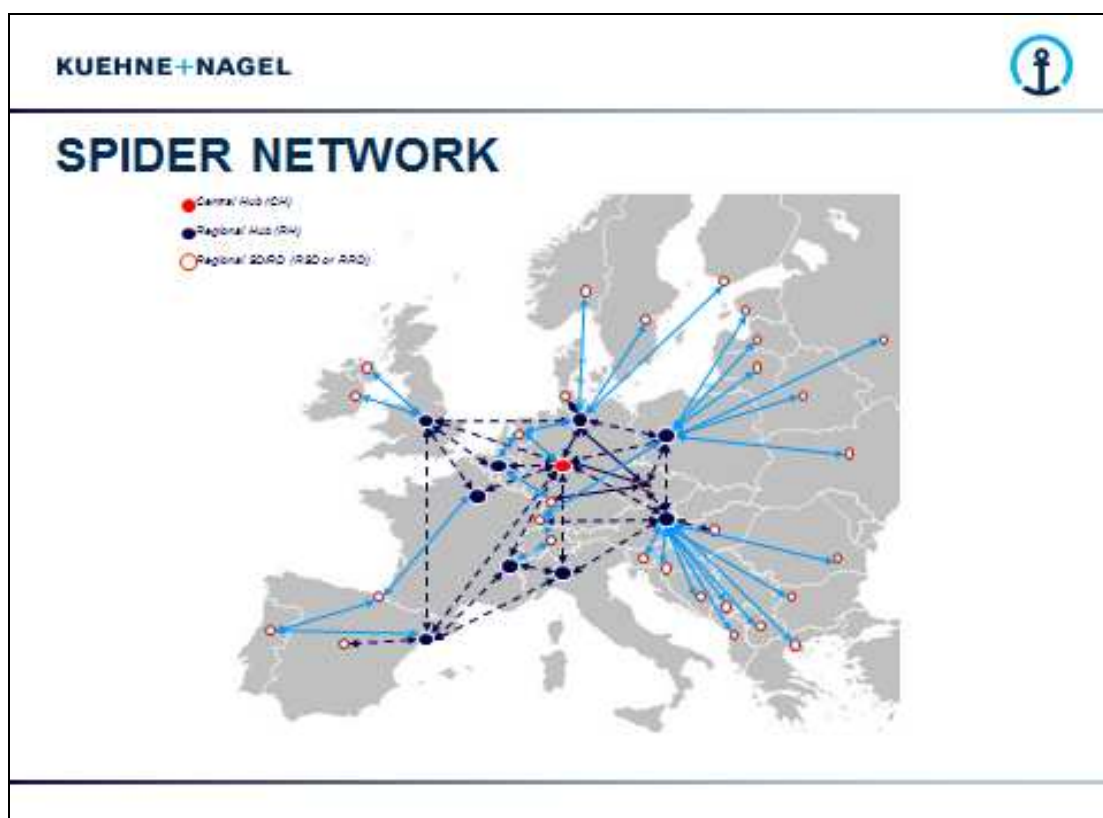
#### **4.1 Spider network – předchozí strategie distribuce zboží**

V roce 2010 byl představen projekt, který měl propojit jednotlivé pobočky a vytvořit tak celistvou síť – tzv. „Spider network“. Tento systém vyžadoval spolupráci pouze mezi pobočkami, bez zapojení externích partnerů. Cílem bylo propojit zejména hlavní průmyslové oblasti, kde se očekával největší zájem zákazníků a to přímo, pouze s omezeným zapojením centrálního HUBu. U menších oblastí k zapojení HUBu došlo a to z důvodu malých objemů zásilek. Toto znamenalo zřízení 11 nových linek, což s sebou samozřejmě neslo výrazné provozní náklady. Centrála společnosti, která sídlí ve Švýcarsku, nastavila zákaz jakéhokoliv zřízení nebo zrušení sběrných linek bez předchozího povolení, aby byla zachována kontinuita nastavené strategie.

Zároveň bylo nutné výrazně zlepšit sledovatelnost zásilek – tzv. tracking & tracing, čehož bylo dosaženo přenastavením přenosu EDI, zákazník si tedy mohl zásilku sledovat po celou dobu přepravy.

Toto přineslo významné zlepšení služeb, urychlení toku informací a zároveň také určitou časovou úsporu pro zaměstnance oddělení sběrné služby, protože některé informace si zákazníci byli schopni dohledat sami.

Obr. 4: „Spider network“



Zdroj: Interní materiály společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

## 4.2 Proces implementace Eurohubu

K výrazné změně v distribuční strategii společnosti Kühne + Nagel došlo v říjnu roku 2011, kdy bylo rozhodnuto o akvizici firmy Carl Drude GmbH & Co. KG sídlící v Haunecku, což je geograficky v centrální části Německa. Toto rozhodnutí bylo učiněno s jasným cílem posílení pozice na trhu sběrné služby a také samozřejmě hrála roli snaha o konsolidaci zboží a vyšší vytižení sběrných linek. Společnost Carl Drude byla specializována na distribuci zboží systémem HUB & SPOKE a díky své geografické poloze, 7200 m<sup>2</sup> skladu pro cross-dockové operace, 105 rampami a dalšími 11500 m<sup>2</sup> záložního skladu se stala ideálním zázemím pro vznik centrálního HUBu operujícího pod hlavičkou Kühne + Nagel. Pro tento nový HUB pro západní Evropu se okamžitě zažil výraz Eurohub.

Celý proces bylo nejprve nutné rozdělit do několika fází, byl stanoven harmonogram, který byl průběžně kontrolován. Zahrnoval následující kroky:

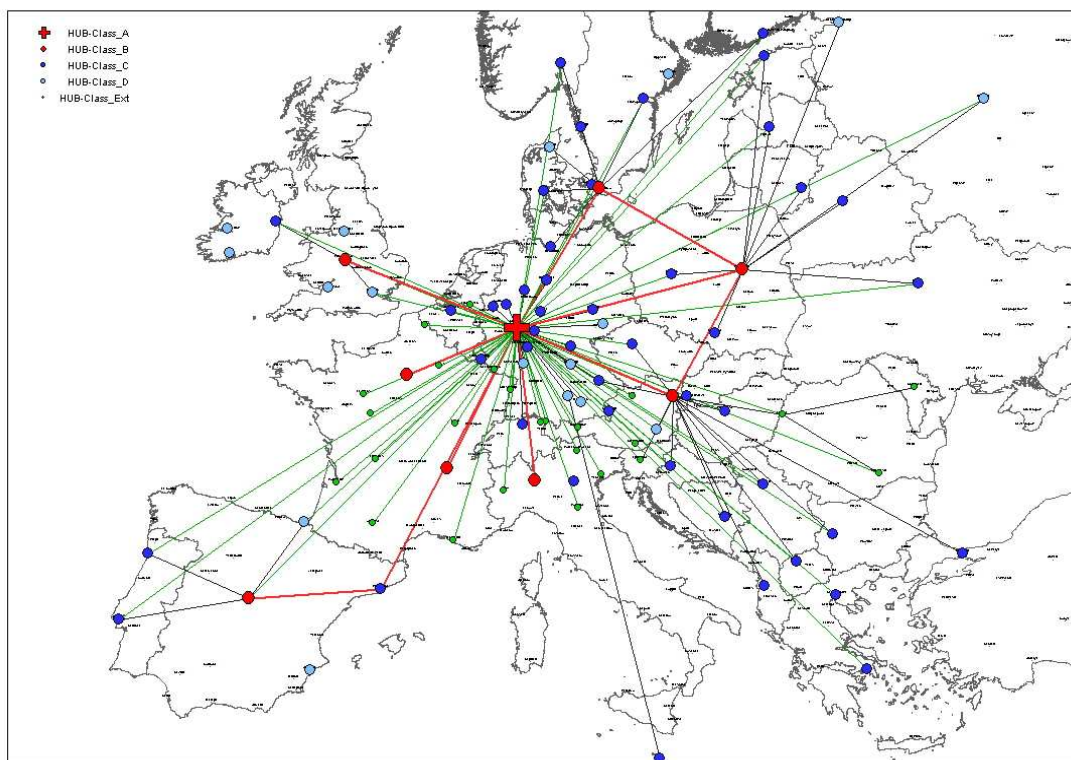
1. Analýza toků zboží a následné napojení vybraných států s přímým napojením na centrální HUB

2. Delegování týmu osob
3. Rozdělení rolí v síti sběrné služby
4. Pravidla fakturace
5. Zjištění cen za úsek SD - Eurohub prostřednictvím centrálního nákupu
6. Příprava standardních operačních procedur (SOP)
7. Nastavení pokut v případě nedodržování pravidel sítě
8. Nastavení cílů – vytiženosť linek

**1. fáze:**

Prvním krokem, tak jako ve většině případů před spuštěním takového projektu, musela být analýza toků zboží a následné napojení jednotlivých zemí na přímé spojení do centrálního HUBu. Byl vyhodnocen jak stávající objem zboží, tak i propojení hlavních průmyslových oblastí. Z některých zemí, jako například z Francie či Německa, bylo vybráno více poboček, v některých státech, jako například v České republice se jednalo o kombinovanou linku, v případě České republiky se jednalo o spojení z Brna a Prahy. Výsledkem bylo zřízení 38 spojení do Eurohubu.

**Obr. 5: European HUB system**



Zdroj: Interní materiály společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

## **2. fáze:**

Jako následný krok bylo nutné delegovat tým osob, které budou za rozjezd a následný rozvoj Eurohubu zodpovědné. V každé pobočce byla vybrána jedna odpovědná osoba, která byla následně odeslána na školení do Eurohubu v Německu, kde proběhla spousta nezbytných prezentací s důrazem na základní pravidla sítě sběrné služby, omezení a proběhla ukázka překládky zboží, jeho značení a práce se systémem. V Eurohubu byl sestaven tým osob, které byly vybrány ze stávajících pracovníků firmy Carl Drude, tedy se znalostí systému distribuce zboží prostřednictvím systému HUB & SPOKE a cross-dockových operací. Tento tým byl doplněn o několik zaměstnanců z různých poboček společnosti Kühne + Nagel v Německu. Toto zaručilo kompaktnost týmu a byly zde zahrnuty i prvky kultury firmy Kühne + Nagel.

## **3. fáze:**

Dále bylo nutné definovat role jednotlivých poboček a to jak z důvodu nastavení kompetencí a zodpovědnosti, tak i pro interní fakturaci.

- Network Participant (NP) = jedná se o člena sítě sběrné služby společnosti Kühne + Nagel, který může vystupovat jako objednávací stanice, odesílací stanice, gateway nebo přijímací stanice.
- Network User (NU) = může vystupovat pouze jako objednávací nebo odesílací stanice.
- Non-Network Participant (NNP) = nejedná se o člena sítě sběrné služby společnosti Kühne + Nagel. V tomto případě je spolupráce možná pouze na základě bilaterální dohody.
- Ordering depot (OD) = objednávací stanice, může vystupovat jako Network Participant nebo Network User, může se jednat o přepravu ze země „A“ do země „B“, kdy objednávací pobočka sídlí v zemi „C“. V tomto případě se jedná o tzv. „Cross Trade“ objednávku.
- Sending depot (SD) = odesílací stanice, která je zodpovědná za vyzvednutí zásilky a její odeslání do přijímací stanice a to buď přímo, nebo se zapojením Gateway.
- Gateway (GW) = jedná se o pobočku, kde jsou konsolidovány zásilky z rozdílných odesílacích stanic pro jednu přijímací stanici a to buď přímo, nebo se zapojením další Gateway. Gateway nikdy nesmí doručit zboží finálnímu příjemci, vždy pouze do přijímací stanice.
- Receiving depot (RD) = stanice, která přijímá sběrné kamiony z odesílacích stanic nebo z Gateway a zajišťuje doručení zásilek finálním příjemcům.
- Domestic depot (DD) = ne všechny stanice v rámci domácí sběrné sítě mají statut „Network Participant“. Některé působí pouze jako součást distribuce zboží v rámci jednoho státu.

#### 4. fáze:

Jednou z klíčových částí implementace systému HUB & SPOKE bylo nastavení tarifů. Prvním krokem bylo zjištění cen konkurence, jejich analýza a následná kompletní přestavba tuzemských ceníků ve všech zemích zúčastněných v systému sběrné služby společnosti Kühne + Nagel. Analýzou bylo zjištěno, že oproti hlavním konkurentům, kterými jsou zejména společnosti Dachser, DHL, DB Schenker, Gebrüder Weiss, Geiss aj. jsou ceny až o cca 20 % vyšší, bylo tedy třeba na toto zjištění reagovat.

### Kalkulace cen – požadované parametry:

- Vozidlo s celkovou hmotností 7,5 tuny, rozměry 6,10 x 2,42 x 2,4 m s hydraulickým čelem o nosnosti min. 1 t, nosnost vozidla minimálně 2,8 tuny.
- Vozidla najímána na každodenní provoz
- Kontrakt na 1 rok s výpovědní lhůtou 1 měsíc
- Operační oblast v okruhu 70 km od pobočky Kühne + Nagel
- Jasně definovaná PSČ
- Přibližně 200 – 250 km denně
- Pracovní doba mezi 8:00 a 17:00 h.
- Možnost přepravy nebezpečného zboží (ADR)

### Výpočet nákladů:

- Průměrné náklady na vozidlo / den = EUR 258,-
- Průměrný počet zastávek (nakládek a vykládek) / den = 18
- Náklady / zastávka = EUR 14,33
- Náklady / 1 kg = 0,0452 kg
- 50% nákladů / zastávka = EUR 7,17
- 50% nákladů / 1 kg = EUR 0,0226
- Administrativní poplatek za zásilku resp. zastávku = EUR 3,75
- Skladová manipulace / kg = EUR 0,015

### Rozdělení zón:

- Rozdělení zón na základě poštovních směrovacích čísel (vždy první dvě číslice PSČ)
- Zóna 1: < 50 km
- Zóna 2: 51 – 100 km
- Zóna 3: 101 – 200 km
- Další následující zóny po 100 km intervalech



Na základě výše uvedené kalkulace vznikl následující výsledek:

$$\underline{\text{Zóna 1 / 30 kg}} = 7,17 + 0,0226 \times 30 \text{ kg} + 0,01 \times 30 \text{ kg} + 3,75 = \underline{11,90 \text{ Euro}}$$

Zóna 2 / 30 kg = stejná sazba jako do Zóny 1 + 25% za zastávku z důvodu menšího možného počtu zastávek

Zóna 3 = ceny jako do Zóny 1 / Zóny 2 + náklady za transfer do lokálních distribučních stanic ve výši 0,8 EUR / km při vytížení 12 t

Zjištěním skutečných nákladů, které byly následně porovnány s tržními cenami, bylo možné nastavit konkurenceschopné ceny za svoz a distribuci zboží, což mělo přinést nové zákazníky, zvýšení vytíženosti sběrných linek a z toho plynoucí vyšší profitabilitu.

Ceny za distribuci zboží v jednotlivých zemích jsou k dispozici pro každého pracovníka společnosti na interních internetových stránkách, kde jsou podrobné cenové databáze.

To, jakým způsobem jsou náklady mezi pobočkami účtovány, je jasně definováno a pro lepší představu je níže uveden diagram, který postup při interní fakturaci znázorňuje. Princip fakturace lze velmi zjednodušeně shrnout, že každá GW účtuje vždy té předchozí stanici a přijímací depo - RD fakturuje náklady za doručení finálnímu příjemci přímo na SD, tedy odesílací stanici. Pokud je v procesu zapojena i objednávací stanice - OD, pak nese veškeré náklady od vyzvednutí zásilky až po doručení příjemci.

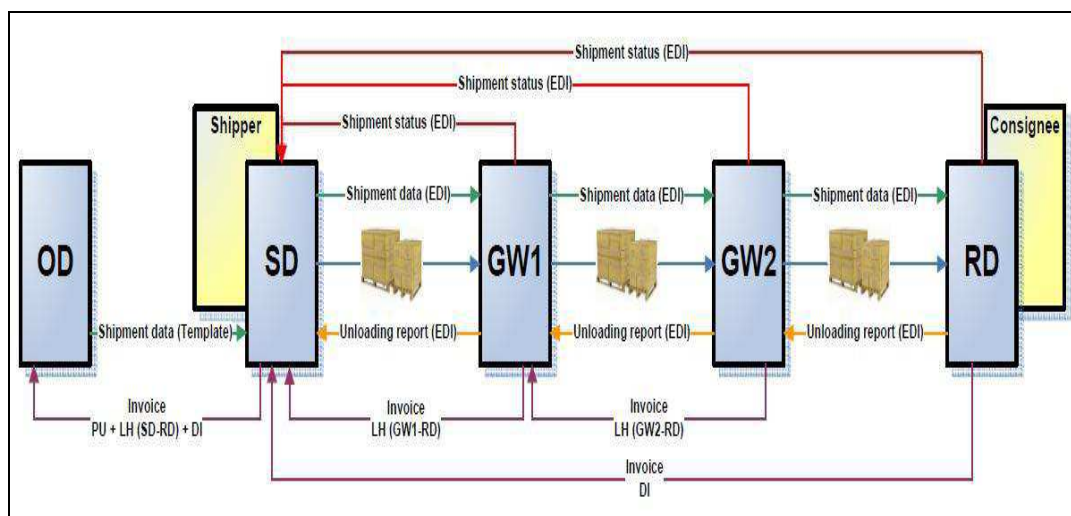
Na diagramu je zároveň přehledně znázorněn tok dat, který je zajišťován pomocí EDI přenosů (Electronic Data Interchange).

Dle autorů knihy *Logistika – teorie a praxe* využívají podniky standardně elektronickou výměnu dat k vyřizování objednávek, existuje také elektronický převod peněz (Electronic Funds Transfer – EFT) a další moderní technologie, které urychlují celý proces a zvyšují přesnost a efektivitu.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. Brno, 2010, s. 96.

Obr. 6: Diagram fakturace a přenosu dat mezi pobočkami Kühne + Nagel



Zdroj: Interní materiály společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

### 5. fáze:

Tato část je věnována výběru dopravců na jednotlivé linky. Centrálou společnosti bylo připraveno výběrové řízení, které bylo odesláno na více než 600 dopravců, na základě zhodnocení předchozí spolupráce, tj. s přihlédnutím zejména na cenovou hladinu předchozích nabídek, počet reklamací a celkovou kvalitu servisu.

Požadavky byly následující:

- skříňový, dvoupodlažní návěs s minimální vnitřní výškou 2,7 m
- zákaz používání velkoobjemových návěsů
- řidič vybavený mobilním telefonem
- sledování pomocí GPS
- výbava ADR pro přepravu nebezpečného zboží

Na základě tohoto výběrového řízení bylo vybráno 30 dopravců na provozování nově zřízených 38 sběrných linek.

V České republice bylo, z důvodu úspory nákladů, rozhodnuto o tom, že budou nastavena dvě místa nakládky a to na obou sběrných terminálech, tj. v Brně a Praze (v Hostivici).

### 6. fáze:

Nejvíce času bylo nutné věnovat nastavení standardních operativních procedur, tzv. SOP, které musely pokrýt veškeré oblasti. V první řadě bylo ale nutné připravit

jízdní řád všech linek, nastavit přesný harmonogram odjezdů a příjezdů kamionů a to tak, aby byla zajištěna vzájemná návaznost všech sběrných linek.

Z důvodu úspory času v německém HUBu bylo třeba vymezit, jaké zásilky bude přes Eurohub možné poslat. Na základě rozhodnutí managementu Eurohubu a ve spolupráci s centrálou společností bylo rozhodnuto, že k přepravě budou přijaty pouze zásilky, které splňují následující parametry:

- Pouze patetizované zboží
- Maximální hmotnost zásilky 2500 kg
- Maximální hmotnost jednoho nákladového kusu 1200 kg
- Maximální délka 240 cm
- Maximální šířka 240 cm
- Maximální výška 220 cm
- Maximálně 3 ldm / 15,58 cbm / 3 t na RD

Vzhledem k tomu, že v minulosti byly maximální povolené rozměry v síti sběrné služby společnosti Kühne + Nagel 400 x 240 x 220 cm (délka x šířka x výška), znamenalo to pro spoustu poboček firmy a jejich spolupráci se zákazníky značné ohrožení a případnou ztrátu obchodu.

Pro výjimečné případy bylo tedy rozhodnuto, že bude možné, na základě dotazu na oddělení zákaznického servisu Eurohubu, získat výjimku pro přepravu nadrozměrné zásilky.

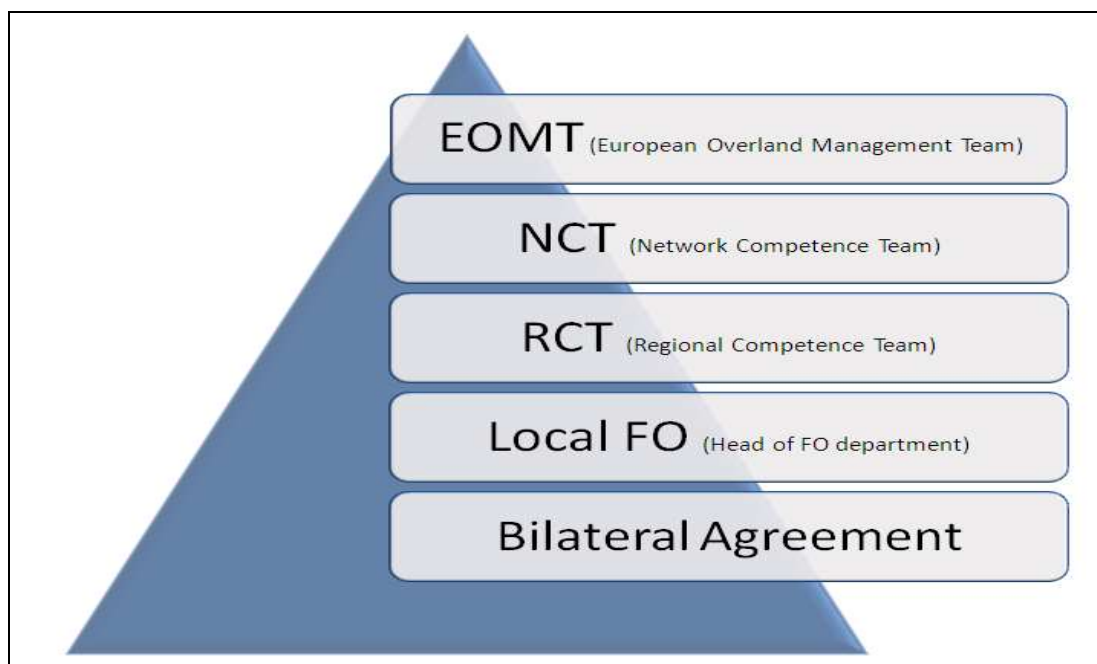
Následně bylo také nutné připravit přehledná pravidla i pro ostatní oblasti, aby bylo vždy jasné, která ze zapojených stran je zodpovědná za jednotlivé úkony. Jednalo se o procedury, které měly ošetřit následující oblasti:

- Přepravu nebezpečného zboží – ADR
- Přepravu zboží mimo EU – celní problematiku
- Reklamace – odpovědnost jednotlivých stran a standardní postup pro řešení reklamací

Další z oblastí, kterou bylo třeba upravit byla komunikace a eskalace případných vzniklých problémů. Poskytování přesných a včasných informací je jeden z hlavních úkolů speditéra.

Níže uvedený obrázek znázorňuje eskalační postup, tak jak je nastaven v rámci společnosti Kühne + Nagel.

**Obr. 7: Eskalační postup v rámci společnosti Kühne + Nagel**



Zdroj: Interní materiály společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Co se týče běžné komunikace mezi jednotlivými pobočkami, tak byla zároveň zřízena komunikační aplikace s názvem „Service Request Tool“, pomocí které je možné snadno změřit rychlost odpovědi. Každá pobočka je povinna žádost zaregistrovat do jedné hodiny od převzetí a zodpovědět během maximálně čtyř následujících pracovních hodin. Toto řešení přináší urychlení toku informací a tím i zlepšení poskytovaného zákaznického servisu. Jak již bylo uvedeno, včasnost odpovědí je pravidelně měřena, kontrolována a vyhodnocována.

#### **7. fáze:**

V návaznosti na předchozí fázi, která byla věnována nastavení pravidel komunikace, operačních postupů a definici zásilek, které jsou vhodné pro přepravu přes Eurohub, bylo nutné připravit seznam pokut, které budou aplikovány v případě porušení pravidel sítě.

**Tab. 6: Seznam pokut za porušení pravidel Eurohubu**

<b>Popis pokuty</b>	<b>Částka</b>
IOD ePOD mismatch	500 EUR
Missing Customs Documents	100 EUR
Incorrect Customs Shipment	20 EUR
Late Closure of T-Docs	1000 EUR
Delayed Truck Arrival	100 EUR
Delayed EDI Transfer 1	100 EUR
Delayed EDI Transfer 2	150 EUR
Incorrect ADR Shipment	100 EUR
Incorrect Shipment Information	35 EUR
Damaged ADR Shipment	200 EUR
Out of Cargo Window	100 EUR
Curtain-Side Trailer	100 EUR
Missing Loading Equipment	100 EUR
Exceeding of 3 ldm per RD	100 EUR
Wrong Routing	100 EUR
Non-availability of Depot Hotline	50 EUR
Mixed Palette	35 EUR
Incorrect Network Master Data	200 EUR
Unclassified ADR Shipment	50 EUR

Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Z výše uvedené tabulky a úrovně nastavených pokut je zřejmé, že je na disciplínu v síti sběrné služby kladen velký důraz. Otázkou ale zůstává, zda zejména díky rozměrovým omezením neztrácí společnost Kühne + Nagel před svou přímou konkurencí, která taková přísná omezení v síti sběrné služby ve většině případů neaplikuje.

Pokuty je možné dohledat v databázi, do které má přístup každá zapojená stanice v síti sběrné služby Kühne + Nagel. Tyto pokuty jsou následně fakturovány na provinivší se pobočku, a to vždy na konci měsíce, kdy pokuta vznikla.

Každá pokuta musí být vždy řádně prošetřena a musí být nastavena nápravná opatření, aby k takovým problémům v budoucnu nedocházelo.

## **8. fáze**

Jak bylo již uvedeno, sběrná služba je systém přepravy kusových zásilek „z domu do domu“, který je založen na konsolidaci zboží ve sběrném středisku v oblasti odeslání a dekonsolidaci zboží ve sběrném středisku v oblasti určení. Toto vše spojené v přesný harmonogram vzájemně na sebe navazujících linek mezi jednotlivými evropskými státy.

Jeden z hlavních faktorů, který je ve sběrné službě sledován, od něhož se odvíjí i nabízená cena zákazníkovi a samozřejmě také profitabilita celého systému, je **vytíženost linek**. V angličtině se pro vytíženost užívá výraz **utilization**.

Ten, kdo provozuje sběrnou linku, se musí snažit, aby sběrná linka byla maximálně vytížená, tj. aby linkový kamion byl plně naložen zásilkami. To je samozřejmě ekonomická otázka toho, kdo linku provozuje. Stejnou kvalitu může nabízet i ten, kdo má linkový kamion z poloviny prázdný, ale potom většinou prodělává a tato činnost nemůže mít dlouhého trvání.

Na počátku provozu centrálního sběrného HUBu byl vzkaz vedení společnosti jednotlivým pobočkám naprosto jasný: “We do not accept underutilization”, tedy nevytíženost linek nebude akceptována.

V prvních několika měsících byly dále nastaveny každotýdenní konferenční hovory, kde byly prezentovány výsledky vytíženosti jednotlivých sběrných linek v předchozím týdnu. V případech neuspokojivých výsledků byly takové pobočky nuceny připravit akční plán pro zajištění okamžitého zlepšení.

Následující část práce je již věnována analýze a vyhodnocení vytíženosti sběrné linky z České republiky do Eurohubu, je zachycen postupný vývoj vytíženosti od spuštění provozu Eurohubu v červnu 2012 až do konce roku 2013.

K vytíženosti linek je dále vhodné poznamenat, že je samozřejmě výrazně závislá na úspěšnosti uzavřených obchodů českých vývozců. Mezi nejúspěšnější české exportéry patří dlouhodobě společnost Škoda Auto a.s. nebo výrobce počítačů FOXCONN CZ s.r.o. S oběma těmito giganty mezi firmami spolupracuje již několik let i společnost Kühne + Nagel.

### **4.3 Porovnání Spider network vs. HUB & SPOKE systém**

Tato část práce se zaměřuje na porovnání předchozího modelu distribuce zboží a nového systému se zapojením centrálního sběrného terminálu.

Jak již bylo uvedeno, zapojení centrálního HUBu s sebou nese určité výhody oproti předchozímu systému „Spider network“.

Níže je výčet hlavních výhod systému HUB & SPOKE v porovnání se systémem „Spider network“, případně dalšími systémy řešení evropské distribuce sběrných kusových zásilek:

### Výhody systému HUB & SPOKE:

- Koncentrace zboží do jednoho centrálního sběrného bodu a z toho plynoucí lepší vytíženost linek a tím i jejich profitabilita
- Přesně stanovené a na sebe vzájemně navazující odjezdy sběrných kamionů
- Garantované tranzitní časy
- Vzájemné propojení mezi všemi státy Evropy
- Jednotný systém distribuce zboží

Za jedinou nevýhodu je možné považovat častější překládku zásilek a tím vyšší riziko poškození zboží.

Po splnění prvního cíle, čímž byl proces implementace systému distribuce zboží systémem HUB & SPOKE, je následující část práce podložena analýzou využitosti sběrné linky do Eurohubu, z jejichž výsledku je patrný finanční přínos pro společnost Kühne + Nagel, plynoucí z nastavené strategie evropské distribuce zásilek prostřednictvím systému HUB & SPOKE.

#### **4.4 Analýza využitosti sběrné linky do Eurohubu**

V této části práce je zpracována analýza využitosti sběrné linky a následně i vliv využitosti na výsledné jednotkové náklady, které mají potvrdit výhodnost tohoto systému pro firmu Kühne + Nagel.

Distribuční strategie prostřednictvím systému HUB & SPOKE nezačala ve firmě Kühne + Nagel od nuly. Počátek sběrné služby ve společnosti Kühne + Nagel je datován ke konci roku 1991, kdy byla spuštěna první sběrná linka z německého Bielefeldu do Prahy. Následně vznikly další importní linky z Německa. První exportní sběrná linka z Prahy do Bielefeldu byla zřízena v roce 1997. V následujících letech vznikly linky do německého Straubingu, který v té době obsluhoval výraznou část Německa a také do Vídně, odkud je distribuce po celém území Rakouska a také slouží pro další spojení s východní Evropou, kdy je ve Vídni HUB (Easthub) pro východní Evropu s pravidelnými odjezdy na Slovensko, do Maďarska, Rumunska, Bulharska, Slovinska, Chorvatska, Srbska, Bosny a Hercegoviny, Makedonie a Řecka, ale také do Itálie. Tyto dvě linky do Straubingu a Vídně jsou stále v provozu. Mezitím vznikala

krátkodobá přímá sběrná spojení do Poznaně, Varšavy a Hamburku, vždy na základě aktuálních individuálních požadavků zákazníků.

Momentálně jsou v provozu následující exportní sběrné linky:

- Praha – Eurohub v Německu
- Praha – Easthub v Rakousku
- Praha – Straubing v Německu
- Praha – Dagenham a Nottingham ve Velké Británii
- Brno – Katowice v Polsku
- Brno – Easthub v Rakousku

Teprve vznikem centrálního distribučního sběrného terminálu, tedy Eurohubu, je možné hovořit o koncepčním řešení, které je podloženo pevnými tranzitními časy a přesným harmonogramem.

Eurohub obstarává spojení s Pobaltím, Skandinávií, Velkou Británií, Irskem, Švýcarskem, Belgií, Nizozemím, Lucemburskem, Francií, Španělskem a také Portugalskem.

Z výše uvedených informací vyplývá, že na startu Eurohubu v červnu 2012 již Kühne + Nagel v České republice disponoval určitým množstvím exportních sběrných zásilek, které ale nebyly konsolidovány do jednoho kamionu, ale do více linek, které nebyly dostatečně vytíženy, což bylo neekonomické.

Jako limit pro vytížení kamionu do Eurohubu byla nastavena hranice 20000 kg a to bez ohledu na to, zda se jedná o hrubou hmotnost nebo objemovou hmotnost. Jak bylo zmíněno v předchozích částech, ve sběrné službě se bere v potaz i objem zásilky, který je přepočten určitým koeficientem, v případě Kühne + Nagel se jedná o přepočet 1 cbm = 250 kg, respektive 1 ldm = 1250 kg. Převážné je kalkulováno vždy dle vyšší hmotnosti, účtovací hmotnost (anglicky chargeable weight či taxable weight) může být tedy jak hrubá (brutto) hmotnost, tak i hmotnost zjištěná objemovým přepočtem, tzv. objemová (voluminézni) hmotnost.

V příložené tabulce a grafu je znázorněn vývoj vytíženosti sběrné linky z České republiky do evropského HUBu v německém Haunecku za období červen 2012 až prosinec 2013.



Údaj „hmotnost“ vyjadřuje celkovou skutečnou přepravenou účtovací hmotnost za každý jednotlivý měsíc.

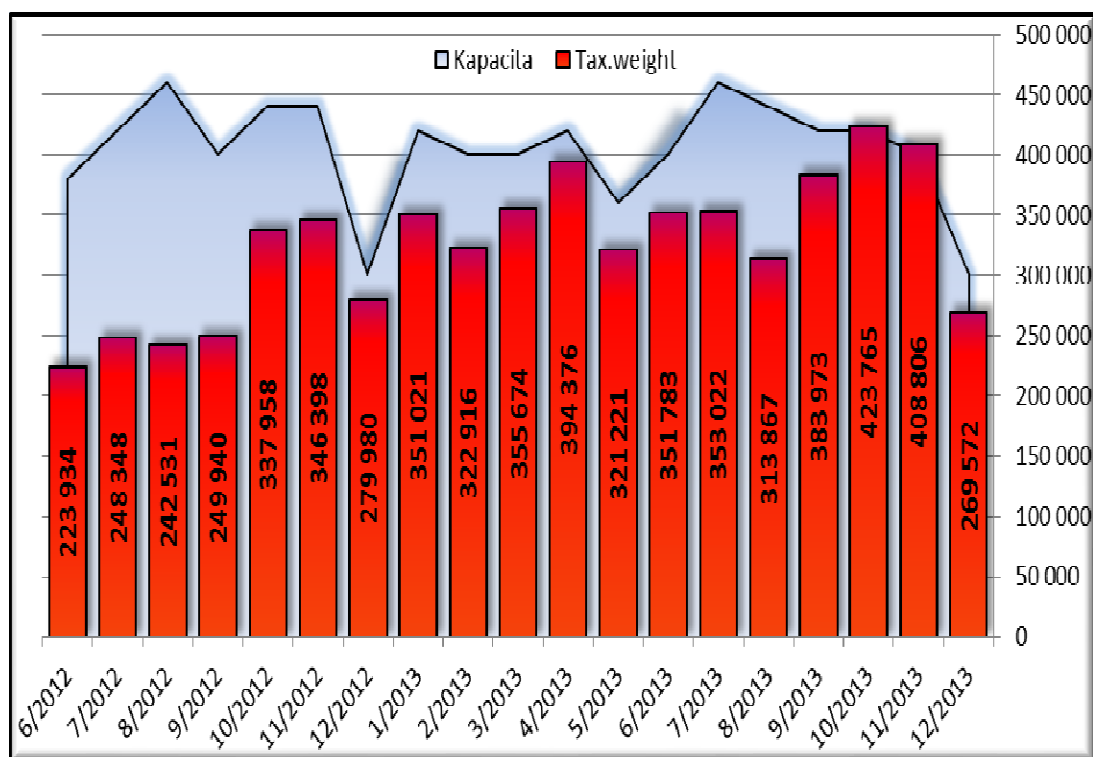
Údaj „kapacita“ znamená nastavený cíl, kterým je hmotnost 20000 kg na den, tzn. uvedená suma je získána vynásobením 20000 kg počtem odjezdových dnů. Odjezd do Eurohubu je každý pracovní den. V případě, že je v Německu či v České republice státní svátek, do HUBu se ve většině případů kamion nevypravuje.

**Tab. 7: Vytíženost sběrné linky CZ – Eurohub 06/12 – 12/13**

Měsíc	Směr	Počet zásilek	Hmotnost	Kapacita	Cíl	Využití
6/2012	BHE	581	223 934	380 000	100%	59%
7/2012	BHE	650	248 348	420 000	100%	59%
8/2012	BHE	651	242 531	460 000	100%	53%
9/2012	BHE	615	249 940	400 000	100%	62%
10/2012	BHE	807	337 958	440 000	100%	77%
11/2012	BHE	926	346 398	440 000	100%	79%
12/2012	BHE	632	279 980	300 000	100%	93%
1/2013	BHE	946	351 021	420 000	100%	84%
2/2013	BHE	915	322 916	400 000	100%	81%
3/2013	BHE	951	355 674	400 000	100%	89%
4/2013	BHE	1002	394 376	420 000	100%	94%
5/2013	BHE	905	321 221	360 000	100%	89%
6/2013	BHE	963	351 783	400 000	100%	88%
7/2013	BHE	982	353 022	460 000	100%	77%
8/2013	BHE	897	313 867	440 000	100%	71%
9/2013	BHE	980	383 973	420 000	100%	91%
10/2013	BHE	1177	423 765	420 000	100%	101%
11/2013	BHE	1155	408 806	400 000	100%	102%
12/2013	BHE	702	269 572	300 000	100%	90%

Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Graf 4: Vytíženost sběrné linky CZ – Eurohub 06/12 – 12/13 (kapacita vs. účtovací hmotnost)



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Jak je patrné ze zjištěných údajů, sběrná linka z České republiky do Eurohubu není stále zcela zaplněna a za stávajících podmínek není pro českou pobočku společnosti Kühne + Nagel plně profitabilní.

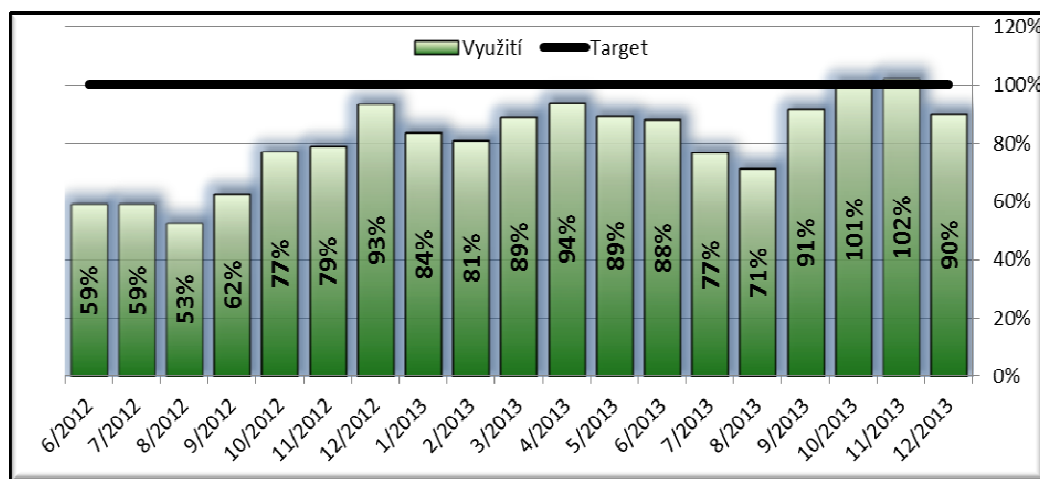
Dalším faktorem, který ovlivňuje vytížení linek, je sezónnost v produkci jednotlivých zákazníků. Některé vyvážené komodity mají výrazné sezónní výkyvy, které ovlivňují množství a velikost zásilek přepravovaných sběrnou službou.

Mezi nezanedbatelné elementy, které mají vliv na vytíženost kamionu, patří také příliš rozmanitá skladba sběrných zásilek, obtížná manipulace, nemožnost stohování zboží, ať už z důvodu nevhodně zvoleného balení zákazníkem, nebo celkovou strukturou ostatních sběrných zásilek. Za vhodné balení pro přepravu sběrnou službou lze považovat zejména palety a to zejména z důvodu snadné manipulace.

Palety, nebo jim podobné plošiny, slouží k ukládání přepravních obalů do větších celků. Zatím většinou dřevěné palety jsou nahrazovány odolnějšími paletami

z recyklovaných plastických hmot. Mají mezinárodně normalizovaný tvar a rozměry. Jsou používány palety vyhovující normě ISO a menší „Europalety“.<sup>46</sup>

**Graf 5: % vytíženost sběrné linky CZ – Eurohub 06/12 – 12/13 (kapacita vs. účtovací hmotnost)**



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Výše uvedené grafy a tabulka vypovídají o tom, že v roce 2012, kdy byl sběrný servis systémem HUB & SPOKE zaveden, byla sběrná linka do centrálního HUBu v Německu vytížena na cca 69 %.

V roce 2013 se průměrnou vytíženost linky podařilo postupem času navýšit na cca 88 %. Tohoto výsledku bylo dosaženo zejména díky agresivní cenové politice, pravidelným prodejním kampaním a neustálým tlakem na udržení stávajících zákazníků prostřednictvím udržování pravidelného kontaktu – tzv. „Customer retention“. K tomuto účelu byl v oddělení sběrné služby zřízen útvar zákaznického servisu, který má za povinnost sledovat realizované zakázky a také trend ve spolupráci s každým jednotlivým zákazníkem. V případě poklesu zakázek na měsíční bázi je zákazník okamžitě kontaktován s cílem získání příštích zakázek. U větších zákazníků s každodenními zásilkami jsou veškeré záležitosti pravidelně diskutovány, ať už formou osobní schůzky, či v rámci pravidelně se opakujících konferenčních hovorů. Za tuto činnost odpovídá vedoucí exportního oddělení sběrné služby.

Zákaznický servis hraje významnou úlohu při vytváření a udržování loajality a spokojenosti zákazníků. Složky marketingového mixu – produkt, cena, místo a propagace – vytvářejí pro zákazníka určitou přidanou hodnotu. Pokud je však

<sup>46</sup> GROS, I. *Logistika*. Praha, 1996, s. 171.

výkonnost konkurence v těchto položkách obdobná nebo srovnatelná, je to kvalita servisu, která většinou přivádí zákazníka zpět.<sup>47</sup>

Mezi hlavní činnosti oddělení zákaznického servisu patří:

- Tvorba cenových nabídek, jejich evidence a vyhodnocení úspěšnosti
- Sledování pohybu zásilek a dohled nad dodržováním sjednaných tranzitních časů
- Customer retention
- Vedení evidence reklamací
- Komunikace se zákazníky
- Řešení pohledávek

Mezi hlavní činnosti manažera exportního oddělení sběrné služby patří:

- Vedení týmu exportního oddělení sběrné služby
- Rozvoj oddělení sběrné služby (plánování, organizace, rozhodování, delegování úkolů)
- Řešení reklamací
- Tvorba cenových nabídek
- Plánování rozpočtu oddělení
- Schvalování faktur
- Dohled na vyrovnané cash-flow
- Reporting

Reporting je ve společnosti Kühne + Nagel velmi důležitou složkou zpravodajství a management firmy vyžaduje od vedoucích jednotlivých oddělení i jiných pracovníků pravidelné zasílání reportů, které jsou nezbytné pro další plánování a také pro nastavení cílů pro další období.

Níže je shrnutí příkladů reportů, které každý jednotlivý vedoucí oddělení musí měsíčně zpracovávat:

1) INTERNÍ:

---

<sup>47</sup> SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. Brno, 2010, s. 81.

- Odhad finančních výsledků pro následující měsíc / čtvrtletí
- Počet přepravených zásilek, destinace, hmotnost, objem
- A/R (seznam pohledávek)
- DSO (seznam zákazníků s neakceptovatelnou platební morálkou)
- KPI (Key Performance Indicator)
- P/L (výkaz zisku a ztrát)

## 2) EXTERNÍ:

- KPI report pro klíčové zákazníky (zaměřený na včasnost dodávek)

Co se týče KPI reportu pro zákazníky, tak se jedná o častý požadavek zejména zahraničních společností, které požadují kontrolu nastavených pravidel a jejich plnění. V tomto případě se jedná zejména o kontrolu včasného doručování zásilek, ale existují samozřejmě reporty se zcela odlišnými požadavky, např. zaměřené na včasnost a přesnost fakturace apod.

Součástí reportů je také již několikrát zmíněný problém vytíženosti linek a evidence nákladů.

Výsledky vytíženosti linek jsou sledovány na týdenní bázi a zjištěné hodnoty jsou předkládány regionálnímu vedení. Zároveň je sledován trend vytížení a vše je prezentováno i interně v rámci české pobočky a to vždy každý měsíc na jednání s prodejním oddělením. Tyto pravidelné porady jsou určeny pro sdílení informací mezi obchodním úsekem a operativou, kdy je pro obě strany přínosné získání nových poznatků a zejména zpětné vazby od zákazníků.

## 4.5 Náklady na provoz sběrné linky do Eurohubu

Náklady na provoz sběrné linky z České republiky do Eurohubu v Německu se skládají z těchto položek:

1. Úsek terminál – terminál Praha – Eurohub (tento úsek je interně označován jako linehaul 1 = LH1)
2. Úsek Eurohub – přijímací stanice, tzn. RD (tento úsek je interně označován jako linehaul 2 = LH2)
3. Skladová manipulace (THC)
4. Network fee

Náklady za **LH1** zahrnují čistě náklady za kamionovou přepravu z odesílací stanice do Eurohubu v Německu. V tomto případě, kdy zde vystupují dvě odesílací

stanice, se jedná o náklady za úsek Brno-Praha-Hauneck. Tyto náklady jsou výsledkem výběrového řízení, které bylo realizováno prostřednictvím oddělení centrálního nákupu, za účelem dosažení nejnižší ceny. V průběhu času byly tyto náklady drobně upravovány, na základě aktuálních podmínek na trhu, zejména s ohledem na náklady za pohonné hmoty. V aktuální době je cena za kamion na trase Brno-Praha-Hauneck nastavena na EUR 710,- a celková suma měsíčních nákladů je vázána na počet odjezdů do Eurohubu. V tomto případě se jedná o fixní denní náklad, zcela bez ohledu na to, zda je kamion plný či prázdný.

Náklady za **LH2** jsou kalkulovány na základě platných tarifů v síti sběrné služby společnosti Kühne + Nagel. Tyto tarify jsou snadno dohledatelné na interním portálu Kühne + Nagel. Sazby jsou nastaveny za 100 kg na trase Eurohub – přijímací stanice. Eurohub v těchto případech vystupuje jako Gateway (GW) a jedná se tedy o transportní úsek GW – RD. Výše nákladů za LH2 je snadno kontrolovatelná, vychází se z hmotnosti, která je uvedena v systému. Tato data jsou do Eurohubu odesílána pomocí EDI přenosů. U LH2 se jedná o variabilní náklady, které jsou vázané na množství přepraveného zboží, respektive jeho hmotnost.

**Skladová manipulace** má v síti sběrné služby Kühne + Nagel jednotnou sazbu a to EUR 1,50 za 100 kg. Tato částka zahrnuje jak vykládku, tak i nakládku zboží a je počítána dle účtovací hmotnosti, tj. buď dle hrubé hmotnosti, nebo dle objemové hmotnosti. I v tomto případě se jedná o variabilní náklady, závislé na hmotnosti odbavených zásilek.

**Network fee** je poplatek, který vznikl až cca po roce provozu centrálního sběrného HUBu. Poplatek vznikl na základě rozhodnutí managementu společnosti a to proto, že v některých dnech dochází k přebytku zboží v Eurohubu do určitých destinací, což znamená nutnost doobjednání další kapacity, aby bylo zachováno včasné doručení zásilek jednotlivým příjemcům. Toto s sebou samozřejmě nese výrazné vícenáklady. Tyto náklady jsou každý měsíc jiné, jsou tedy variabilní. V případě české pobočky firmy se jedná přibližně o průměrnou měsíční částku ve výši EUR 2000,-. Tato částka je centrálou společnosti fakturována vždy separátně a není účtována společně s náklady za doručení do přijímací stanice a je tedy snadno identifikovatelná.

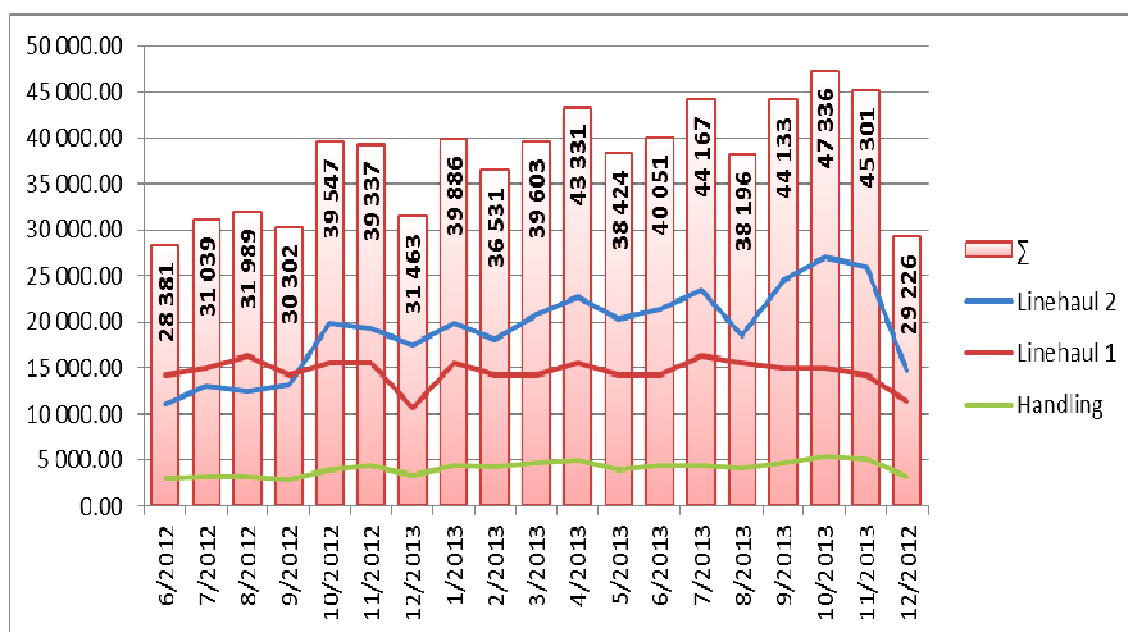
**Tab. 8: Náklady na provoz sběrné linky do Eurohubu 06/2012 – 12/2013**

<b>Měsíc/rok</b>	<b>Linehaul 2</b>	<b>Linehaul 1</b>	<b>Handling</b>	<b>Součet v EUR</b>
6/2012	11 158.57	14 200.00	3 022.50	28 381.07
7/2012	12 959.78	14 910.00	3 169.50	31 039.28
8/2012	12 487.96	16 330.00	3 171.00	31 988.96
9/2012	13 142.56	14 200.00	2 959.50	30 302.06
10/2012	19 936.78	15 620.00	3 990.00	39 546.78
11/2012	19 291.51	15 620.00	4 425.00	39 336.51
12/2012	17 547.25	10 650.00	3 265.50	31 462.75
1/2013	19 853.03	15 620.00	4 413.00	39 886.03
2/2013	18 165.28	14 200.00	4 165.50	36 530.78
3/2013	20 776.61	14 200.00	4 626.00	39 602.61
4/2013	22 690.91	15 620.00	5 020.50	43 331.41
5/2013	20 265.91	14 200.00	3 958.50	38 424.41
6/2013	21 421.35	14 200.00	4 429.50	40 050.85
7/2013	23 434.85	16 330.00	4 402.50	44 167.35
8/2013	18 512.10	15 620.00	4 063.50	38 195.60
9/2013	24 481.81	14 910.00	4 741.50	44 133.31
10/2013	27 060.20	14 910.00	5 365.50	47 335.70
11/2013	25 982.50	14 200.00	5 118.00	45 300.50
12/2013	14 710.40	11 360.00	3 156.00	29 226.40
<b>Celkový součet</b>	<b>363 879.36</b>	<b>276 900.00</b>	<b>77 463.00</b>	<b>718 242.36</b>

Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

V minulosti se vedení společnosti ve Švýcarsku snažilo o motivaci jednotlivých stanic tím, že náklad za LH2, tedy za přepravu z Eurohubu do přijímacího depa, byl účtován formou paušálního poplatku. Tento systém rozpočtu nákladů byl výhodný zejména pro zúčastněné stanice, které již disponovaly určitým objemem zásilek. Postupem času, s nástupem nového vedení Overlandu a zároveň i s nárůstem zásilek, se na základě rozhodnutí managementu přešlo na účtování dle skutečně přepraveného množství. Tento způsob účtování nákladů neumožňuje udělování slev z úseku Eurohub – přijímací stanice a na zásilky jsou tedy alokovány náklady přesně dle jejich velikosti a interních sazeb za tento úsek.

Graf 6: Celkové náklady na provoz sběrné linky do Eurohubu 06/2012 – 12/2013



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

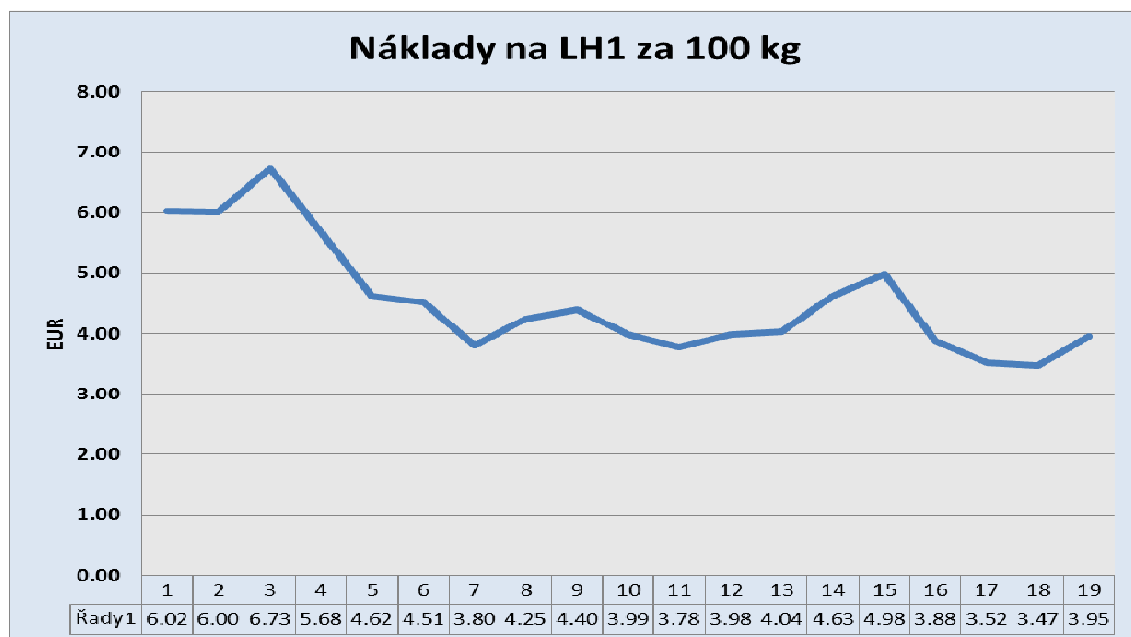
## 5. Vliv vytížení linky na výši fixních nákladů na jednotku

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, rozlišujeme variabilní náklady, mezi které patří skladová manipulace, náklady za úsek z Eurohubu do přijímací stanice v dané destinaci (LH2) a Network fee. Fixními náklady jsou náklady za přepravu z odesílací stanice do Eurohubu, tzn. úsek LH1, který v tomto případě činí EUR 710,- za kamion, respektive za den.

Vytížení linky s sebou nese významný finanční přínos a je nezbytné ukázat vliv vytížení na výši fixních nákladů na jednotku. Jako měřitelná jednotka byla zvolena hmotnostní kategorie 100 kg tak, jak je běžně kalkulováno v systému sběrné služby společnosti Kühne + Nagel. V následujícím grafu a tabulce je znázorněn vývoj nákladů na měřenou jednotku, tedy na 100 kg.



Graf 7: Náklady za 100 kg – LH1 06/2012 – 12/2013



Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Tab. 9: Náklady za 100 kg – LH1 06/2012 – 12/2013

Měsíc	Tax. weight	Kapacita	Počet odjezdů	Náklady na kamion	Náklady celkem	Náklady na 100 kg
6/2012	223 934	380 000	19	710	13 490	6.02
7/2012	248 348	420 000	21	710	14 910	6.00
8/2012	242 531	460 000	23	710	16 330	6.73
9/2012	249 940	400 000	20	710	14 200	5.68
10/2012	337 958	440 000	22	710	15 620	4.62
11/2012	346 398	440 000	22	710	15 620	4.51
12/2012	279 980	300 000	15	710	10 650	3.80
1/2013	351 021	420 000	21	710	14 910	4.25
2/2013	322 916	400 000	20	710	14 200	4.40
3/2013	355 674	400 000	20	710	14 200	3.99
4/2013	394 376	420 000	21	710	14 910	3.78
5/2013	321 221	360 000	18	710	12 780	3.98
6/2013	351 783	400 000	20	710	14 200	4.04
7/2013	353 022	460 000	23	710	16 330	4.63
8/2013	313 867	440 000	22	710	15 620	4.98
9/2013	383 973	420 000	21	710	14 910	3.88
10/2013	423 765	420 000	21	710	14 910	3.52
11/2013	408 806	400 000	20	710	14 200	3.47
12/2013	269 572	300 000	15	710	10 650	3.95

Zdroj: vlastní sestavení dle interních údajů společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Na základě uvedených hodnot, po více než roce a půl fungování distribuce kusových zásilek systému HUB & SPOKE, je patrný trend klesajících nákladů na jednotku a z toho plynoucí významný pozitivní finanční efekt pro zasílatelskou společnost Kühne + Nagel. Tím pádem s každou další expedovanou zásilkou roste profitabilita systému.

V roce 2014 jsou v plánu dvě podpůrné prodejní kampaně zaměřené na zákazníky vyvážející své produkty zejména do západní Evropy. Cílem těchto kampaní je podpora dalšího rozvoje a vytížení sběrných linek a tím pokračující snižování jednotkových nákladů.

## Závěr

Distribuce zboží systémem HUB & SPOKE je jedním z možných způsobů při přepravě kusových zásilek, který je postaven na sdružování zboží v místě odeslání a jeho distribuci v místě určení. Jedná se o ekonomičtější způsob přepravy, který zajišťuje četnější menší dodávky zboží odběratelům a to ekologičtější způsobem. Za nevýhodu tohoto systému je možné považovat určitou investiční náročnost.

Cílem této práce bylo, jednak zhodnocení výsledků reorganizace systému sběrné služby kusových zásilek ve společnosti Kühne + Nagel prostřednictvím nově vzniklého systému HUB & SPOKE, tak i kompletní proces implementace tohoto způsobu distribuce zboží v rámci Evropy.

V bakalářské práci byly nejprve vysvětleny základní pojmy a definice z oblasti mezinárodní přepravy zboží, byly představeny hlavní zasílatelské organizace v České republice a byly zmíněny také základní smlouvy aplikované při přepravě zboží.

V další části byl dostatek prostoru věnován problematice sběrné služby kusových zásilek. Pro porovnání byly popsány i jiné způsoby sběrné služby než je využití centrálního sběrného střediska, jako v případě systému HUB & SPOKE ve firmě Kühne + Nagel. Tato pasáž byla zakončena SWOT analýzou systému HUB & SPOKE, kde byly jasně vymezeny jak silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby.

Poté byla představena společnost Kühne + Nagel, krátce byla zmíněna historie firmy a to jak celosvětově, tak i počátek českého zastoupení. Následovalo porovnání podílu na trhu zasílatelů v České republice v oblasti silniční sběrné služby, ale i z celkového pohledu, mezi ostatními speditéry nabízejícími komplexní logistické služby zákazníkům, tzn. silniční přepravu, leteckou přepravu, námořní přepravu, železniční přepravu a skladování. V neposlední řadě byly prezentovány výsledky oddělení silničních přeprav v roce 2013.

Následující kapitola bakalářské práce se zaměřuje na základní principy kalkulace přepravného v silniční přepravě zboží, vysvětluje jednotlivé nákladové položky tvořící finální cenu pro zákazníka. Dále porovnává možné způsoby kalkulace a to systémem sběrné služby prostřednictvím systému HUB & SPOKE a také se krátce pozastavuje u ostatních produktů mezinárodní silniční přepravy zásilek, včetně jejich předností a nedostatků.

Jak již bylo uvedeno, jedním ze dvou hlavních cílů práce byl kompletní proces implementace systému HUB & SPOKE. V několika částech byly představeny jednotlivé implementační fáze, kterými bylo nutné projít, pro zajištění spolehlivého řešení přepravy sběrných kusových zásilek.

Implementace tohoto systému s sebou přinesla i vedlejší pozitivní efekty, jako je například vznik zákaznického servisu, který se velmi osvědčil a má významný podíl na zajištění rozvoje produktu sběrné služby.

Za hlavní cíl bakalářské práce lze považovat zhodnocení výsledků reorganizace systému sběrné služby prostřednictvím centrálního sběrného HUBu v Německu. Důvodem pro zvolenou strategii se zapojením systému HUB & SPOKE bylo získání spolehlivého systému evropské distribuce zboží, s cílem uspokojení potřeb stávajících zákazníků, konsolidace zboží do jednoho společného centrálního terminálu a tím zajištění vyšší utilizace sběrné linky a z toho plynoucí vyšší profitabilitu pro společnost Kühne + Nagel. Na základě provedené analýzy vytíženosti sběrné linky a jejího vlivu na výši nákladů na jednotku, byl potvrzen pozitivní efekt na finanční výsledky firmy Kühne + Nagel.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literární zdroje

1. DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika, procesy a jejich řízení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2003, s. 334. ISBN 80-7226-521-0.
2. GROS, I. *Logistika*. 1. vyd. Praha : VŠCHT, 1996, s. 228. ISBN 80-7080-262-6.
3. HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, s. 183. ISBN 978-80-87472-25-5.
4. KYNCL, J. *Podnikání v silniční dopravě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001, s. 169. ISBN 80-7169-743-5.
5. NOVÁK, R. *Mezinárodní kamionová doprava plus*. 2. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2003, s. 252. ISBN 80-86395-53-7.
6. NOVÁK, R. *Mezinárodní přeprava a zasílatelství I*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996, s. 105. ISBN 80-7079-871-8.
7. PEACH, R. W., PEACH, B., RITTEROVÁ, D. S., *The Memory Jogger. Příručka 9000/2000*, 1. vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 2002, s. 173. ISBN 80-02-01514-2.
8. PERNICA, P. *Logistický management*, 1. vyd. Praha : RADIX, 1998, s. 664. ISBN 80-86031-13-6.
9. PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*, 1. vyd. Praha : RADIX, 2005, s. 1700. ISBN 80-86031-59-4.
10. PERNICA, P., NOVÁK, R., SVOBODA, V., ZELENÝ, L., KAVALEC, K. *Doprava a zasílatelství*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2001, s. 480. ISBN 80-86395-13-8.
11. ROUBAL, V. *Přepravní smlouva v mezinárodní silniční dopravě nákladů*. 1. vyd. Praha : M-Konzult, 1995, s. 252.
12. SEDLÁČEK, P. *Úmluva CMR (Komentář). Mezinárodní silniční nákladní doprava*. 1. vyd. Praha : VOX, 2009, s. 622. ISBN 978-80-86324-82-1.
13. SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2010, s. 312. ISBN 80-251-0573-3.

14. SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, 2. vyd. Praha : Grada, 2000, s. 480. ISBN 80-247-9069-6.
15. SYNEK, M. a kol., *Podniková ekonomika*, 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 1999, s. 456. ISBN 80-7179-228-4.
16. ŠUBERT, M. *Průvodce doložkami Incoterms 2000*. 1. vyd. Praha : ICC Česká republika, 2003, s. 90. ISBN 80-903297-0-5.
17. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 232. ISBN 978-80-247-2721-9.

### **Elektronické zdroje**

1. DSV. Úmluva CMR. *Vizus.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/umluva-cmr/>>.

### **Legislativní dokumenty**

1. ČESKO. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník. *Úplné znění. Obchodní zákoník*. Nakladatelství Sagit, 2013, s. 352. ISBN 978-80-7208-994-9.

### **Ostatní zdroje**

1. *Dopravní noviny – týdeník pro dopravu a logistiku*. Praha : České dopravní vydavatelství, 2014, č. 10. ISSN-1210-1141.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam tabulek:

Tab. 1: SWOT analýza systému HUB & SPOKE společnosti Kühne + Nagel.....	27
Tab. 2: Hrubý zisk divize Overland společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o., 2013 .....	33
Tab. 3: Čistý zisk před zdaněním divize Overland společnosti Kühne + Nagel, spol. s r.o., 2013 .....	33
Tab. 4: Počet získaných zásilek na spotové bázi v ČR, 2013 .....	40
Tab. 5: Ceník na přepravu sběrnou službou z CZ-551 01 Jaroměř do FR-79600 Airvault .....	41
Tab. 6: Seznam pokut za porušení pravidel Eurohubu .....	53
Tab. 7: Vytíženost sběrné linky CZ – Eurohub 06/12 – 12/13 .....	57
Tab. 8: Náklady na provoz sběrné linky do Eurohubu 06/2012 – 12/2013 .....	63
Tab. 9: Náklady za 100 kg – LH1 06/2012 – 12/2013.....	65

## **Seznam obrázků:**

Obr. 1: Sběrná služba mezi sběrnými středisky .....	24
Obr. 2: Sběrná služba bez zapojení sběrného střediska .....	25
Obr. 3: Kalkulační nástroj společnosti Kühne + Nagel.....	36
Obr. 4: „Spider network“ .....	44
Obr. 5: European HUB system .....	46
Obr. 6: Diagram fakturace a přenosu dat mezi pobočkami Kühne + Nagel .....	50
Obr. 7: Eskalační postup v rámci společnosti Kühne + Nagel.....	52



## Seznam grafů:

Graf 1: Podíl na trhu v oblasti silniční sběrné služby v ČR, 2013 .....	29
Graf 2: Podíl na trhu v oblasti zásilatelství v ČR, 2013 .....	30
Graf 3: Počet získaných zásilek na spotové bázi v ČR, 2013 .....	40
Graf 4: Vytíženost sběrné linky CZ – Eurohub 06/12 – 12/13 (kapacita vs. účtovací hmotnost) .....	58
Graf 5: % vytíženost sběrné linky CZ – Eurohub 06/12 – 12/13 (kapacita vs. účtovací hmotnost) .....	59
Graf 6: Celkové náklady na provoz sběrné linky do Eurohubu 06/2012 – 12/2013.....	64
Graf 7: Náklady za 100 kg – LH1 06/2012 – 12/2013.....	65

## **PŘÍLOHY**

Příloha č. I. Výpis z obchodního rejstříku společnosti Kühne + Nagel spol. s r.o.

Příloha č. II. Živnostenský list společnosti Kühne + Nagel spol. s r.o.

Příloha č. III. Organizační struktura odd. Overland společnosti Kühne + Nagel spol. s r.o.

Příloha č. IV. Nákladní list CMR

Příloha č. I. Výpis z obchodního rejstříku společnosti Kühne + Nagel spol. s r.o.

ká pošta



Tento výpis elektronicky podepsal "MĚSTSKÝ SOUD V PRAZE [IČ 00215640]" dne 15.4.2010 v 17:11:31 pro zákonem  
definovaného poskytovatele ověřeného výtisku (výtisku) z obchodního rejstříku. EPVId:tg429quh3pia7q78h

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného  
Městským soudem v Praze  
oddíl C, vložka 17214

Datum zápisu: 30.prosince 1992

Obchodní firma: Kühne + Nagel, spol. s r.o.

Sídlo: Praha 4, Zelený pruh 1560/99, PSČ 140 00

Identifikační číslo: 457 87 115

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3  
živnostenského zákona

Statutární orgán:

Jednatel: Ing. Pavel Šepák, r.č. 560315/1433  
Praha, Praha 5, Kodymova 2535/16, PSČ 158 00

Jednatel: Ing. Vítězslav Folprecht, r.č. 570222/0062  
Praha 6, Na bateriích 3/971, PSČ 162 00

Způsob jednání a podepisování za společnost:  
Jednatelé jednají a podepisují za společnost společně.

Prokura:

Jana Nováková, r.č. 695914/4456  
Olomouc, Nedvědova 1, PSČ 779 00

Wolfgang Rupf, dat.nar. 03.08.1978  
Siebnen, Eisenburgstrasse 4, 8854  
Švýcarská konfederace

Petr Voltner, r.č. 700922/5344  
Bohuňovice, Hlušovice 119, PSČ 783 14

Společnost zastupují vždy dva prokuristé společně.

Společníci:

Kühne + Nagel Eastern Europe - Aktiengesellschaft  
Wien, Warneckerstr.10, 1110  
Rakouská republika  
Vklad: 11 000 000,- Kč  
Splaceno: 100 %  
Obchodní podíl: 100%

Základní kapitál: 11 000 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

- Společnost Kühne & Nagel, spol. s r.o. se sloučila se společností NHN spol. s r.o. Zanikající společnosti z důvodu fúze sloučením se společností Kühne & Nagel, spol. s r.o. je společnost NHN spol. s r.o. se sídlem Praha 4, U Habrovky 247/11, PSČ 140 00, IČ: 45196052, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 125162. Na společnost Kühne & Nagel, spol. s r.o. přešlo v plném rozsahu jmění zanikající společnosti NHN spol. s r.o.

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Městský soud v Praze

Příloha č. II. Živnostenský list společnosti Kühne + Nagel spol. s r.o.

Městská část Praha 4, Úřad městské části,  
odbor živnostenský, Tábořská 350, 140 45 Praha 4

Č.j.: ŽO/4/12829/03/BEN-Z V Praze dne: 09.10.2003  
Evid.č.: 310004-29229

# Živnostenský list

právnícké osoby

Č.j.: ŽO/04/G25500/92/CER/00 ze dne 11.12.1992

se na základě oznámení změny údajů ze dne 25.09.2003 podle ustanovení § 49 odst.2 zák.č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů,

**m ě n í t a k t o :**

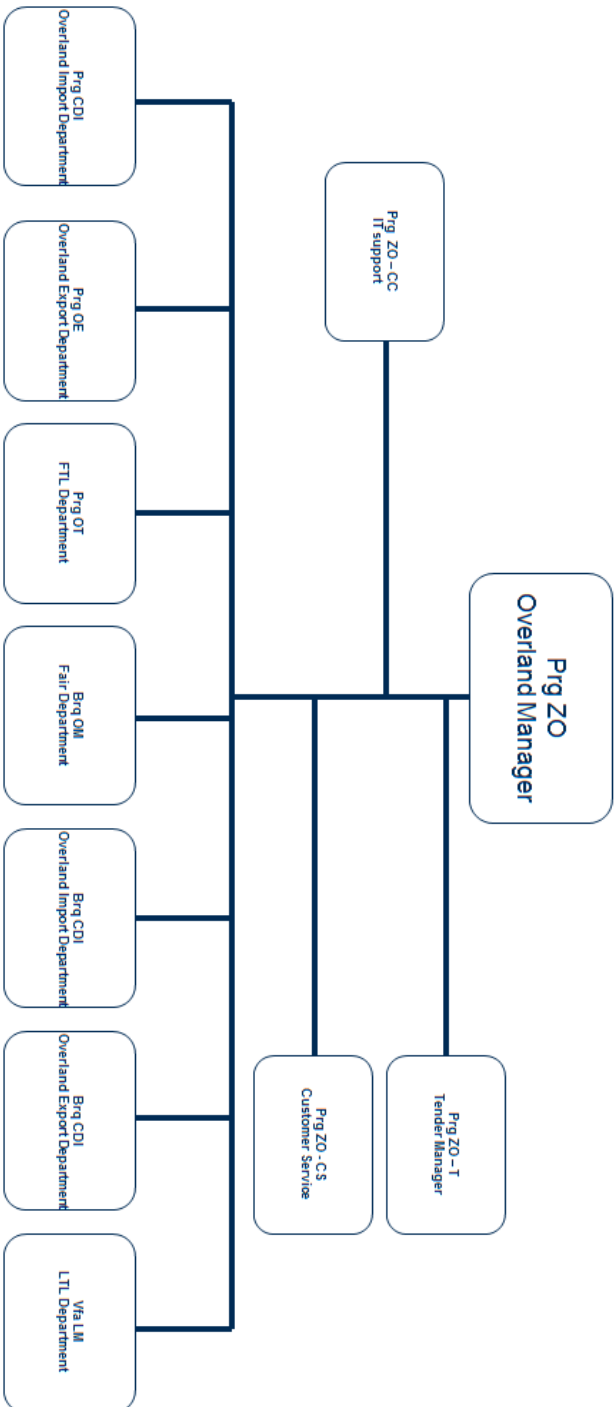
Obchodní firma: **Kühne & Nagel, spol. s r.o.**  
IČ: **457 87 115**  
Sídlo: **Zelený pruh 1560/99, 140 00 Praha 4**  
Předmět podnikání: **Mezinárodní zasilatelství**

Živnostenský list se vydává na dobu neurčitou.  
Den vzniku živnostenského oprávnění: 30.12.1992

  
Ing. Pavla **M e l i š o v á**  
vedoucí odboru živnostenského  
Jana Benediktová v.z.



## Organigram Overland



Příloha č. III. Organizační struktura odd. Overland společnosti Kühne + Nagel spol. s r.o.

Příloha č. IV. Nákladní list CMR

**1 Exemplář pro odesílatce / Exemplar für Absender**

**MEZINÁRODNÍ NÁKLADNÍ LIST č. / INTERNATIONALER FRACHTBRIEF Nr. CZ 0033225**

Tato přeprava podléhá i pokud byto ujednán jinak, podmínkám a přepravní smlouvě a mezinárodní smlouvě o přepravě (CMR). Diese Beförderung unterliegt auch in Falle einer gegenseitigen Abmachung den Bestimmungen des Übereinkommens über den Beförderungsvertrag im internationalen Straßengüterverkehr (CMR).

1 Odesílatce (jméno, adresa, země) / Absender (Name, Adresse, Land)	14. Kopie (jméno, adresa, země) / Nachfrüher (Name, Adresse, Land)					
2 Příjemce (jméno, adresa, země) / Empfänger (Name, Adresse, Land)	15. Kopie (jméno, adresa, země) / Nachfrüher (Name, Adresse, Land)					
3 Místo vyložení zboží / Ausladeort des Güters	17. Další dopravce (jméno, adresa, země) / Folgender Frachtführer (Name, Adresse, Land)					
4 Místo a datum vyložení zboží / Einladeort und Datum	18. Vložitky a poznámky k přepravě / Vorschriften und Bemerkungen des Frachtführers					
5 Místo a datum převzetí / Abgabeort und Datum						
6 Místo a datum převzetí / Abgabeort und Datum						
7 Předmět přepravy / Beförderungsinhalt						
8 Hmotnost / Gewicht	9 Počet kusů / Anzahl der Pakete	10 Druh zboží / Art der Beförderung	11 Číslo účtu / Rechenkonto Nr.	12 Hmotnost (hmotnost) / Gewicht (Gewicht)	13 Objem (objem) / Inhalt (Inhalt)	14 Objem (objem) / Inhalt (Inhalt)
15.1 Druh / Art	15.2 Počet kusů / Anzahl der Pakete	15.3 Hmotnost (hmotnost) / Gewicht (Gewicht)	15.4 Číslo účtu / Rechenkonto Nr.	15.5 Hmotnost (hmotnost) / Gewicht (Gewicht)	15.6 Objem (objem) / Inhalt (Inhalt)	15.7 Objem (objem) / Inhalt (Inhalt)
16. Faktory vlivující na cenu a podmínky / Bedingungen des Absenders (ZDF) und sonstige Formeln			17. Běžné podmínky / Allgemeine Bedingungen			
18. Příloha smlouvy / Anhang des Beförderungsvertrages			19. Závazky / Verpflichtungen			
20. Datum / Datum			21. Datum / Datum			
22. Podpis a razítko odesílatce / Unterschrift und Stempel des Absenders			23. Podpis a razítko příjemce / Unterschrift und Stempel des Empfängers			
24. Místo vyložení / Ausladeort	25. Místo převzetí / Abgabeort	26. Datum / Datum	27. Datum / Datum	28. Datum / Datum	29. Datum / Datum	30. Datum / Datum
31. Místo / Ort	32. Místo / Ort	33. Místo / Ort	34. Místo / Ort	35. Místo / Ort	36. Místo / Ort	37. Místo / Ort

**CMR**

Podle § 1 a 14 tohoto úředního ustanovení a 14 tohoto úředního ustanovení a 14 tohoto úředního ustanovení